

# **Dimensiones Ocultas de la Naturaleza Organizacional: Perspectivas de Análisis**

## **XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional**



**Dimensiones Ocultas de la Naturaleza Organizacional: Perspectivas de Análisis.**

**XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional.**

**ISBN: 978-958-8719-19-1**

**Escuela de Administración**

**Universidad EAFIT**

**Noviembre de 2013**

**Dimensiones Ocultas de la Naturaleza Organizacional: Perspectivas de Análisis**  
**XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

**Comité Organizador**

Dr. Guillermo Ramírez Martínez  
Presidente Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales -REMINEO  
Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro  
Secretario Ejecutivo Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales –REMINEO  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Dr. Rodrigo Muñoz Grisales  
Coordinador XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional.  
Dimensiones Ocultas de la Naturaleza Organizacional: Perspectivas de Análisis.  
Universidad EAFIT

Universidad EAFIT  
Medellín, Noviembre de 2013

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>15</b>
<b>VIDA SIMBÓLICA Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>15</b>
EFFECTO DEL CONOCIMIENTO DEL ENTORNO EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN DESPACHADORES DE GASOLINA. UN ESTUDIO DE CASO .....	15
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MANUFACTURERA SONORENSE .....	33
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA PESQUERA “PENÍNSULA DE LUCENILLA” .....	48
TAXIS ROSAS, PROFESIÓN Y SERVICIO EN LA CIUDAD DE DURANGO, MÉXICO .....	60
LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS .....	75
ALCANCES DE LA IDEA DE ACCIÓN Y COGNICIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES.....	90
ELEMENTOS DE CULTURA CORPORATIVA QUE IDENTIFICAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAL DE SINALOA.....	118
EL TELETRABAJO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS SIGNIFICADOS DUALES DE LA PRESENCIA-AUSENCIA EN NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN POSMODERNAS .....	134
DESEMPEÑO INDIVIDUAL DEL DISTRITO DE RIEGO DEL RÍO MAYO EN MÉXICO, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	148
CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LOS MANDOS MEDIOS. RESULTADOS PRELIMINARES DE UN ESTUDIO DE CASO .....	166
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>191</b>
<b>PODER, CONFLICTO Y NATURALEZA POLÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>191</b>
EL HABITUS Y LA MICROPOLÍTICA ORGANIZACIONAL EN LA UPN 213 .....	192
EL SISTEMA SOCIAL RELACIONAL DE PODER. UN REFERENTE TEÓRICO ALTERNATIVO PARA EL ESTUDIO DEL PODER. ....	203
EL MOBBING: UNA REALIDAD AMENAZANTE EN LAS ORGANIZACIONES.....	215
POLÍTICA Y CONFLICTO EN DERRIDA Y LEVINAS .....	226
CAMBIO ORGANIZACIONAL, UN CASO DE ESTUDIO: LA ASOCIACIÓN SINDICAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO .....	242
RECONSTRUYENDO INSTITUCIONES EN EL ESTADO MEXICANO CASO: SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL .....	257
LA EMERGENCIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE PODER ORGANIZACIONAL – PERSPECTIVAS DESDE LAS TEORÍAS SOCIALES POSTMODERNAS .....	272

REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA COMPAÑÍA MINERA REAL DEL MONTE Y PACHUCA DE SOTO S.A. Y SU IMPACTO EN LAS RELACIONES LABORALES: ¿CONFLICTO O NEGOCIACIÓN? .....	285
CONTABILIDAD, DISPOSITIVO DE PODER: UNA LECTURA FOUCAULTEANA AL DISCURSO CONTABLE GUBERNAMENTAL .....	294
ARQUETIPO DE GOBERNABILIDAD PARA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....	310
CONCLUSIONES .....	319
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>324</b>
<b>SOSTENIBILIDAD, SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>324</b>
EL DESARROLLO LOCAL DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA Y SOCIAL EN LAS REGIONES POLARIZADAS DE MÉXICO. CASO: UN MODELO DE DESARROLLO LOCAL INTEGRAL SOSTENIBLE MEDIANTE PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL MUNICIPIO DE TACOTALPA, TABASCO, MÉXICO. ....	325
PROPUESTA METODOLÓGICA DE SIMBIOSIS INDUSTRIAL PARA LA SUSTENTABILIDAD .....	331
SOSTENIBILIDAD, SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DE AGUA EMBOTELLADA DEL ESTADO DE TABASCO .....	346
LA AUTOGESTIÓN, UNA APROXIMACIÓN AL DESARROLLO SUSTENTABLE: LA EXPERIENCIA DE LAS MICROEMPRESAS EN QUINTANA ROO .....	358
EL CONTROVERTIDO LEGADO DE PROMETEO. APROXIMACIÓN CRÍTICA A LA NOCIÓN DE FILANTROPÍA EN EL DISCURSO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	376
LA EMPRESA FRENTE A LA NATURALEZA. UNA REFLEXIÓN ABIERTA SOBRE LA SUSTENTABILIDAD .....	394
DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE: EL SECTOR DE LA CAFETICULTURA, UNA VISIÓN PROSPECTIVA EN EL CASO DE LA REGIÓN DE COATEPEC, VERACRUZ, PERÍODO 2000-2020 .....	410
TURISMO CULTURAL Y EL MUSEO DE ANTROPOLOGÍA DE XALAPA (MAX) DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING .....	425
GESTIÓN AMBIENTAL SUSTENTABLE COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA PYMES .....	436
DESEMPEÑO SUSTENTABLE EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA, MÉXICO .....	443
CÓMO MIDE LA CONTABILIDAD SUSTENTABLE LA DIMENSIÓN SOCIAL; Y LA IMPORTANCIA DEL EMPLEO DENTRO DE ÉSTA .....	454
RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL SERVICIO DE AGUA POTABLE. CASO EL MUNICIPIO DE AHOME. ....	466
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE DE LAS METÁFORAS ORGANIZACIONALES .....	476
ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CASO PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL DE COMPUTADORAS, ACCESORIOS Y CONSUMIBLES .....	489
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN PROMOTORA .....	505

ÉTICA DE LA VIRTUD Y ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: DIÁLOGOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL EN LA ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA UNE-EPM-MILLICOM.....	522
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DIRECTRIZ: RELACIONES LABORALES.....	535
EL CONCEPTO – TIEMPO, PROPUESTA PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE AGUA: UNA MIRADA DESDE LA COMPLEJIDAD .....	548
DESARROLLO SUSTENTABLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE UNA EMPRESA MINERO-METALÚRGICA EN LA CIUDAD DE CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO. ....	569
RELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN HUMANA: PROPUESTA PARA DISEÑAR UN MODELO EXPLICATIVO .....	579
EL TRABAJO MINERO EN REAL DEL MONTE Y PACHUCA DE SOTO: UN ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	595
EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SUSTENTABILIDAD DE UN PROYECTO DE RECICLAJE EN LA ZONA DEL VALLE DE MÉXICO.....	601
REPENSANDO LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LA NATURALEZA A PARTIR DEL MODELO NOP .....	620
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>633</b>
<b>INTERVENCIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL .....</b>	<b>633</b>
ACTORES Y ACCIONES INSTITUCIONALES EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LAS IES: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA TRILOGÍA ADMINISTRATIVA Y EL <i>MODELO INTELLECTUS</i> PARA LA INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA. ....	634
POLÍTICAS PÚBLICAS, ESTRUCTURA DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO Y EMPODERAMIENTO. ESTUDIO DE CASO FUNDACIÓN PAZ Y BIEN.....	651
LA ESTRATEGIA Y SUS IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES, EN LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA ....	670
METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES.....	683
UNA MIRADA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL .....	691
ACADÉMICOS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA REGIÓN VERACRUZ ANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA.....	706
GLOBALIZACIÓN Y TIC EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS MEXICANAS: UN ESTUDIO DE CASO .....	719
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE GUANAJUATO .....	736
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA CAPACITACIÓN, ASISTENCIA ADMINISTRATIVA, DESARROLLO DE SOFTWARE Y PÁGINA WEB, EN LA FINCA IRLANDA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE TAPACHULA, CHIAPAS, MÉXICO.....	754
LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA OPERACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN. UN DIAGNÓSTICO EN UNA EMPRESA HOTELERA.....	766

DISEÑO DE PUESTOS Y MOTIVACIÓN LABORAL. UN ESTUDIO DE CASO .....	791
LA “ENTROPÍA ORGANIZACIONAL” Y LA “DISFUNCIÓN DIRÉCTIL” .....	834
LAS INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PLANTAS DE PACKAGING DE BIOPAPPEL EN MÉXICO .....	849
RETOS Y DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS EN DESARROLLO DE CARRERAS: UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN HUMANA .....	867
ESTILOS DE APRENDIZAJE E INCAPACIDADES DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL PÚBLICO GRANDE EN LA CIUDAD DE DURANGO, MEX. ....	875
LA TUTORÍA COMO INTERVENCIÓN EN CONDUCTA: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PÉNJAMO.....	894
MOTIVACIÓN LABORAL: CASO TEQUILERA CORRALEJO S.A. DE C.V. ....	913
SITUACIÓN COMPETITIVA DE ASTILLEROS PESQUEROS MEXICANOS .....	934
INTERVENCIÓN PARA EL CAMBIO EDUCATIVO: COLABORACIÓN EN EL COLEGIO DE BACHILLERES PLANTEL 236,TUXTLA-PONIENTE, CHIAPAS, MÉXICO. ....	952
DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES INTRALABORALES A LOS QUE ESTÁN EXPUESTOS LOS DOCENTES DE PLANTA Y CÁTEDRA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA.....	969
<b>CAPÍTULO 5 PYMES Y EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>998</b>
ESTRATEGIAS Y FINANCIAMIENTO EN PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO DE CAMPECHE, MÉXICO. ....	999
ELEMENTOS DE CONTINGENCIA QUE IMPACTAN EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIO EN TIJUANA, B.C., MÉXICO .....	1021
CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO.....	1039
MEJORANDO LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE GERENTES EN LAS PYMES: CASO TIENDAS DE AUTOSERVICIO .....	1062
LOS FACTORES SOCIOEMOCIONALES Y EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	1074
METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE APLICACIONES EMPRESARIALES CON SOPORTE EN LA TECNOLOGÍA "LA NUBE" PARA MIPYMES .....	1093
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL PARA UNA MICROEMPRESA MEXICANA: EL CASO DE UNA JOYERÍA.....	1105
PUNTO DE REFLEXIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES FAMILIARES.....	1116
EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO. FACTORES QUE PERMITEN LA PERMANENCIA Y CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA .....	1138
EL ESTUDIO DEL EMPRESARIADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ACCIÓN SOCIAL. ESBOZO DE UNA PROPUESTA PARA LA HISTORIOGRAFÍA DEL EMPRESARIADO COLOMBIANO .....	1154

EL CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR (ESTUDIO DE CASO) .....	1172
REVALORIZANDO LA TRADICIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR .....	1187
ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS EN LA INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS EN MÉXICO PARA REFERENCIA EN LAS PYMES. 2006:2012.....	1200
MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA EN LAS MIPYMES DE SINALOA. UN AVANCE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	1218
IMPACTO DEL FINANCIAMIENTO GUBERNAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN CULIACÁN. .....	1248
PERSPECTIVAS DE PERMANENCIA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CAMARONERO DE ALTAMAR DEL ESTADO DE CAMPECHE .....	1271
DECISIONES ESTRATÉGICAS EN PEQUEÑAS ORGANIZACIONES: LA ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	1281
LA CULTURA EMPRESARIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	1294
“EL CASO DEL TALLER DE HULE Y MAQUINARIA DE DURANGO SA CV” .....	1294
¿PYMES FAMILIARES O NO FAMILIARES? ESTUDIO EXPLORATORIO EN MÉXICO .....	1306
PUBLICIDAD: HERRAMIENTA DE LA MERCADOTECNIA COMO ESTRATEGIA PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS MICROEMPRESAS DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA: CASO ASESORES EN COMERCIO EXTERIOR CORONA Y MALDONADO.....	1344
LA ADOPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TIC’S EN PYMES TURÍSTICAS DEL SURESTE MEXICANO .....	1362
APLICACIÓN DEL CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD EN UN PROCESO DE MANUFACTURA, EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE CALZADO. ....	1376
LA CONFIANZA UN VALOR FAMILIAR CLAVE EN EL CONTROL DE LOS PROBLEMAS DE AGENCIA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA. ....	1406
DE LA TECNOLOGÍA A LA FORMA DE ORGANIZACIÓN COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME .....	1421
EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PYME FAMILIAR “PRODUCTOS NATURALES DE LA REGIÓN MAYA DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.”.....	1437
LAS PYMES MEXICANAS Y SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MERCADO EUROPEO .....	1452
CASO DE ESTUDIO: INGENIERÍA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA DE SERVICIOS, INSIDE BUSINESS MÉXICO, S.A. DE C.V. ....	1464
LA PYME MANUFACTURERA EN CD. SAHAGÚN, HGO.RESULTADOS PRELIMINARES SOBRE COMPETITIVIDAD.....	1472
ERM PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES EN MICROEMPRESAS.....	1488
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN, UN ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN.....	1505
ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO CON EMPRESAS PYMEs DEL MUNICIPIO DE COACALCO ESTADO DE MÉXICO.....	1513



<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>1521</b>
<b>NUEVOS ENFOQUES METODOLÓGICOS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>1521</b>
LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES COMO EXPRESIÓN DE UNA DIÁSPORA EN EL DISCURSO ORGANIZACIONAL: ENTRE EL MESTIZAJE, EL SINCRETISMO Y LA HIBRIDEZ .....	1521
EL PAPEL DE LA IDENTIDAD EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN INDÍGENA: FONDO REGIONAL INDÍGENA DE OTHÓN P. BLANCO. QUINTANA ROO. MÉXICO.....	1542
COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL: NUEVOS DESAFÍOS, NUEVOS RUMBOS. ....	1557
UN ÍNDICE DEL TRABAJO DECENTE DESDE EL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	1573
CONSTRUCCIONISMO PARA ORGANIZACIONES QUE SE DEBEN AL MAR TURQUESA: EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE CHIAPANECOS RADICADOS EN CANCÚN, QUINTANA ROO, MÉXICO .....	1584
MODELACIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA DEFENSA DE LOS BIENES COMUNES.....	1597
ESTABILIZACIÓN DEL TRABAJO EN ORGANIZACIONES INFORMATIZADAS: ACTORES, ARTEFACTOS Y MATERIALIDAD EN EL CASO DEL CALL CENTER. ....	1615
SUPERVIVENCIA Y MORTANDAD DE MICROEMPRESAS DE LA REGIÓN 101 EN CANCÚN. APROXIMACIÓN MEDIANTE ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA NARRATIVA. ....	1627
ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMEs) EN ESPAÑA Y AMERICA LATINA, PERIODO 2005-2013.....	1647
DISEÑO DE UNA MATRIZ DE ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GRANOS DE SINALOA.....	1659
UN ACERCAMIENTO A LA HERMENÉUTICA COMO FORMA DE COMPRESIÓN DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL .....	1673
LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES: SU OBJETO DE ESTUDIO Y SU SIMBIOSIS. UN CASO DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN, BASADO EN LAS TESIS DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.....	1684
DECISIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA EL ESTUDIO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO EXPORTADOR EN LA MEDIANA EMPRESA SINALOENSE .....	1699
LA PATOLOGÍA AUTISTA EN LA ORGANIZACIÓN: UNA INTERPRETACIÓN A PARTIR DE LA METÁFORA BIOLÓGICA .....	1718
FUENTES Y CATEGORÍAS JURÍDICAS PARA LA TAXONOMÍA DE ORGANIZACIONES ECONÓMICAS EN BOYACÁ .....	1757
EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN MEDELLÍN: CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS IDENTIDADES ORGANIZACIONALES .....	1774

**CAPÍTULO 7 UNIVERSIDADES Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL .....1791**

LA TRANSICIÓN AL MODELO POR COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE (PROYECTO APROBADO POR LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE) .....	1792
RELACIÓN ENTRE LA SITUACIÓN LABORAL Y EL RENDIMIENTO ESCOLAR DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA, CAMPUS NOGALES. ....	1804
CONSTRUCCIÓN DE VALORES DURANTE LA TRAYECTORIA UNIVERSITARIA DE LOS ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEMESTRES AVANZADOS DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA, CAMPUS NOGALES. ....	1815
EL BURNOUT EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. UN ESTUDIO DE CASO .....	1825
SATISFACCIÓN ESTUDIANTIL SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR. ....	1838
EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MÉXICO, UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL DISCURSO. ....	1846
CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR, SU TRANSFORMACIÓN SOCIAL. EL CASO: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL USUMACINTA. RESULTADOS PRELIMINARES. ....	1857
SISTEMA 5 ESTRELLAS APLICADO A LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS: CASO BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS, TECATE .....	1891
VALORES EN LOS SERVICIOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ESTADO DE SINALOA MÉXICO. ....	1906
DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DE LA UNIVERSIDAD CNCI IXTAPALUCA .....	1916
RETOS Y DESAFIOS DEL MERCADO LABORAL DE ADMINISTRADORES Y CONTADORES, COMO INSUMO PARA EVALUAR LA PERTINENCIA EDUCATIVA. ....	1933
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UN DIAGNÓSTICO EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA.....	1950
LA ORGANIZACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN EN LA REGIÓN DEL CONOCIMIENTO. ....	1961
CONSTRUCCIÓN DE UN CASO ORGANIZACIONAL .....	1973
DISEÑO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL ÁREA DE EDUCACIÓN MUSICAL A TRAVÉS DEL USO DE PLATAFORMAS VIRTUALES. ....	1984
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA DIVISIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE GUANAJUATO .....	1995
RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA, UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA A UN CONCEPTO MÁS COMPLEJO .....	2002
ANÁLISIS DE LA EDUCACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA .....	2017
LA CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO, EN UNA EMPRESA HOTELERA DE XALAPA, VERACRUZ .....	2025

LAS UNIVERSIDADES COMO CONSEJOS CIENTÍFICOS DE LA PROTECCIÓN CIVIL. CASO UNIVERSIDAD VERACRUZANA.....	2035
EDUCACION SUPERIOR Y SU SIGNIFICADO A PARTIR DE LAS CONDICIONES DE CALIDAD DE VIDA DESDE UNA PERSPECTIVA SUBJETIVA DE LOS ESTUDIANTES.....	2046
MODELOS Y PROYECTOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA EN APOYO A LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	2062
LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS COMO ORGANIZACIONES PARTICIPATIVAS EN EL DESARROLLO REGIONAL A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE MÉXICO Y CANADÁ.....	2074
SATISFACCIÓN ESTUDIANTIL SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....	2089
IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES OBJETIVAS DE CALIDAD DE VIDA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE LA FRONTERA NORTE A TRAVÉS DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE DIMENSIONES DE ANÁLISIS DE BIENESTAR: CASO UNIVERSIDAD DE SONORA-CAMPUS NOGALES.....	2097
LAS ACTITUDES DE LOS ESTUDIANTES DEL POSGRADO DE LA FECA-UJED HACIA LA INVESTIGACIÓN	2113
DISEÑO DE UNA ESCALA PARA MEDIR LA ACTITUD DE LOS ESTUDIANTES HACIA LA INVESTIGACIÓN EN EL POSGRADO DE LA FECA-UJED.....	2135
PERFIL TERRITORIAL Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS LABORALES ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO REGIONAL DE GUASAVE, SINALOA, MÉXICO.....	2149
HABILIDADES Y COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS EN LA DOCENCIA UNIVERSITARIA. UNA VISIÓN DESDE LA SOCIOMATERIALIDAD Y LA ALFABETIZACIÓN ELECTRÓNICA.....	2157
VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN CON LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE LOS MUNICIPIOS DE CAMPECHE A TRAVÉS DEL SEGUIMIENTO DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL.....	2162
LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL APRENDIZAJE FUERA DEL AULA DE CLASES ...	2173
CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA ANÁLISIS DEL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA.....	2184
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>2201</b>
<b>LA FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>2201</b>
EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS DEL SUBSECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	2202
LA FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO EN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN .....	2225
<b>CAPÍTULO 9.....</b>	<b>2238</b>
<b>POLÍTICAS PÚBLICAS: INSTITUCIONALISMO Y PERSPECTIVA.....</b>	<b>2238</b>
PROPUESTA DE POLÍTICA DE ESTADO CONTRA LA POBREZA EN MÉXICO .....	2238
HOSPITAL PÚBLICO COLOMBIANO. PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO.....	2252

EL EFECTO ECONÓMICO DE LA EMIGRACIÓN EN EL MUNICIPIO DE VILLACORZO, CHIAPAS; MEXICO.	2271
EL IMPUESTO A LOS DEPÓSITOS EN EFECTIVO (IDE): UN ANÁLISIS DE LA REPERCUSIÓN FINANCIERA EN LAS MYPES MEXICANAS.....	2283
GOBERNANZA GLOBAL: ¿UNA OPORTUNIDAD REAL PARA LOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA? .....	2291
¿LA POLÍTICA PÚBLICA DE REGULACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICs) EN COLOMBIA ES DE CORTE NEOLIBERAL? .....	2314
LA POLÍTICA PÚBLICA DE REGULACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC) EN COLOMBIA: LOS DERECHOS DE ACCESO, EQUIDAD Y UNIVERSALIDAD COMO PRINCIPIOS RECTORES. ....	2333
RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE VIDA Y EL USO DE LAS REDES SOCIALES ELECTRÓNICAS: EL CASO DE LOS ESTUDIANTES DE BACHILLERATO EN LA CIUDAD DE XALAPA, VERACRUZ .....	2349
LA MIGRACION COMO UN FENOMENO: Una política pública no atendida por el Estado .....	2371
LA EVALUACIÓN EN EL NUEVO DISEÑO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA: UNA VISIÓN CRÍTICA DESDE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL .....	2382
BUSCANDO LEGITIMIDAD INCORPORANDO NUEVAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN: LA INTRODUCCIÓN DE TÉCNICAS DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS. ....	2402
EVALUACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA POLÍTICA PÚBLICA DEL SECTOR SALUD EN MÉXICO. LA FIGURA DEL “AVAL CIUDADANO .....	2409
LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL EN EL ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES POLÍTICAS Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: EL CONGRESO LOCAL Y LA POLÍTICA DE SEGURIDAD PÚBLICA.....	2419
CONSTITUCIÓN DEL SENTIDO DE LA GESTIÓN SOCIAL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN .....	2436
LA REFORMA INTEGRAL A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR COMO UN PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL, EL CASO DEL PLANTEL 04 DEL COLEGIO DE BACHILLERES.....	2446
LA PERCEPCIÓN SOCIAL DEL SUBSIDIO A LA TENENCIA VEHICULAR: CASO SINALOA 2012-2013.....	2466
GESTIÓN PARA RESULTADOS DEL DESARROLLO 2010-2012 EN LOS MUNICIPIOS DE TABASCO, MÉXICO .....	2467
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>2471</b>
<b>CREACIÓN, INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>2471</b>
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y CALIDAD EN LOS SECTORES MÁS RELEVANTES DEL TLCAN .....	2471
ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA GLOBALIZACIÓN: EL CASO DEL CORPORATIVO FEMSA, UN GRUPO ECONÓMICO MEXICANO .....	2482
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: LOS GRANDES CORPORATIVOS DE LA FRACCIÓN MONTERREY (1982-2010).....	2498
EL EXCESO DE AGUA EN TABASCO ¿PROBLEMA O SOLUCIÓN?: DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS FINANZAS PÚBLICAS MODERNAS. ....	2511

INSTITUCIONALIZACIÓN, CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN, EN UN LABORATORIO DE INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA QUÍMICA.....	2531
QUÉ SON Y QUÉ NO SON LAS EMPRESAS MULTINEGOCIOS .....	2550
INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN MEDELLÍN, UN ANÁLISIS DEL CLÚSTER DE SERVICIOS DE MEDICINA Y DE ODONTOLOGÍA DE LA CIUDAD .....	2572
ANTEPROYECTO PARA LA FORMULACIÓN DE UNA VISIÓN DE FUTURO COMPARTIDA DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD, AL AÑO 2033, DESDE EL ENFOQUE DE LA PREVISIÓN HUMANA Y SOCIAL .....	2592
CONTRIBUCIÓN DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL DESEMPEÑO Y CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA REGIÓN PÉNJAMO, GUANAJUATO. ....	2607
ANÁLISIS DE LA COBERTURA DE LOS SISTEMAS DE PENSIONES EN AMÉRICA LATINA .....	2615
LA EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA EN LA CADENA HORTÍCOLA DE VALOR SINALOA-ESTADOS UNIDOS .....	2630
EL DESARROLLO DE HABILIDADES PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DEL RECURSO HUMANO, BAJO UN PANORAMA DE MINERÍA DE DATOS Y REDES CONCEPTUALES. ....	2642
SERVICIOS TURÍSTICOS: ALTERNATIVA PARA LAS COOPERATIVAS PESQUERAS SINALOENSES. ....	2655
ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN LAS PYME.....	2667
LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA INNOVADORA DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO. UN ABORDAJE DESDE EL PENSAMIENTO COMPLEJO .....	2695
DIFERENCIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EL CASO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN CHIAPAS, MÉXICO.....	2713
LA INNOVACIÓN COMO UN FENÓMENO SOCIAL COMPLEJO .....	2725
LA EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA EN LA CADENA HORTÍCOLA DE VALOR SINALOA-ESTADOS UNIDOS .....	2739
FORMA DE ORGANIZACIÓN VIRTUAL: UN APORTE TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	2751
ESTUDIO DE LA INTEGRACION AL PUESTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR TURISTICO EN CAMPECHE, Y SU APORTACION A LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	2773
INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y SOCIAL DE LOS NUEVOS MOVIMIENTOS SOCIALES EN RED: CASO #1D#YOSOY132#TODOSSOMOSPRESOS.....	2788
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO PARA SU GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ADAPTACIÓN AL ENTORNO.....	2806
LA INSERCIÓN HETEROGÉNEA A LAS REDES DE INNOVACIÓN. EL CASO DE LA INDUSTRIA AEROESPACIAL EN MÉXICO.....	2807
REVISIÓN DE PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS Y METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN Y MODA DEL VALLE DE ABURRÁ .....	2823
REFLEXIONES DESDE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. ....	2834

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN DEL SECTOR PRIMARIO RURAL EN EL SURESTE MEXICANO .....	2845
<b>CAPÍTULO 11.....</b>	<b>2856</b>
<b>ESTUDIOS CRÍTICOS DE LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>2856</b>
ANÁLISIS DEL DISCURSO DE LA ESTANDARIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA DESDE LA IDEA DE PROGRESO .....	2856
NUEVOS DATOS EMPÍRICOS PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA FELICIDAD -UN ENFOQUE “ORGANIZACIONAL”.....	2870
LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES Y CULTURA ORGANIZACIONAL. TRES VALORES A ANALIZAR EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE SINALOA .....	2880
ILUMINANDO LAS DIMENSIONES OCULTAS DE LA ADMINISTRACIÓN. APORTACIONES DE CHESTER I. BARNARD Y EL INSTITUCIONALISMO .....	2894
IDENTIDAD Y SUBJETIVIDAD TRASGREDIDA: LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y SU PRODUCCIÓN DE SIGNIFICADOS. ....	2904
<b>CAPÍTULO 12 LA PERSPECTIVA HUMANISTA DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>2919</b>
SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PETROLERA.....	2919
LA PERSPECTIVA HUMANISTA DE LAS ORGANIZACIONES: UN ENFOQUE HUMANISTA EN LA CADENA DE AUTOSERVICIO WALMART EN MEXICO.....	2936

**CAPÍTULO 1**  
**VIDA SIMBÓLICA Y CULTURA EN LAS**  
**ORGANIZACIONES**

**EFEECTO DEL CONOCIMIENTO DEL ENTORNO EN EL APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL EN DESPACHADORES DE GASOLINA.  
UN ESTUDIO DE CASO**

**Dr. Juan Manuel Herrera Caballero**

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa  
[juman36@yahoo.com.mx](mailto:juman36@yahoo.com.mx)

**Dra. M. Elba Ortiz Romero Vargas**

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco

**Dra. Irene Sánchez Guevara**

Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.

**Resumen:**

En este trabajo se hace mención de la teoría crítica y el posmodernismo, los cuales, junto con la exposición del estudio de caso, posibilitan una reflexión sobre el desarrollo del conocimiento orientado hacia el aprendizaje organizacional. Hablar de cultura organizacional asociada al aprendizaje organizacional supone también tomar en cuenta una serie de manifestaciones localizadas al interior de las organizaciones en la forma de comportarse por parte de los individuos. El estudio de caso se llevó a cabo en el estado de México, en seis gasolineras y el objetivo fue analizar el entorno de una muestra de despachadores de gasolina y las características de hábitos, relacionadas con la calidad del aire percibida y los programas ambientales. En él se analizó su predisposición al conocimiento de los despachadores de gasolina hacia la calidad del aire, enfocada desde los factores de motivación e higiene propuestos por Herzberg. Sin embargo, aún con la caracterización de estos elementos, que permiten dar cuenta de la identificación de cierto tipo de aprendizaje existente dentro de una organización, es necesario ir más allá de las sanciones y promover la creatividad y la innovación, para la modificación de prácticas que permitan una mayor participación y responsabilidad de los individuos dentro de una organización.

**Palabras clave:** Conocimiento, Aprendizaje, Organización, Gasolineras.

**Introducción:**

En la actualidad, la atención al esfuerzo por aprender de parte de las organizaciones ha orientado a una reestructuración de las comunidades de investigación, lo cual también ha puesto a las ciencias de la organización en una dirección susceptible de las influencias de científicos sociales



críticos. Un cambio de paradigmas, evocado por Kuhn, ha pasado a ser una emergencia amenazante para las organizaciones, debido al mundo complejo donde compiten, el cual es más móvil, menos jerárquico y menos centralizado. Al interior de las organizaciones, el aprendizaje en las organizaciones significa también una alternativa de cambio para las mismas. En ello el conocimiento ha jugado un papel fundamental y la especialización del conocimiento de las organizaciones las ha llevado a lograr ventaja frente a otras. Ejemplo de ello es la participación de las organizaciones en donde se desarrollan redes de investigación.

Si bien es necesaria la identificación de las organizaciones dentro de su entorno, es primordial también ubicar algunas perspectivas teóricas que permitan dar cuenta del desarrollo de las organizaciones y del desarrollo del conocimiento mismo. En este trabajo se hace mención de la teoría crítica, el posmodernismo y el neoinstitucionalismo, los cuales, junto con la exposición del estudio de caso, posibilitan una reflexión sobre el desarrollo del conocimiento orientado hacia el aprendizaje organizacional.

### **El papel del aprendizaje en la transmisión del conocimiento dentro de las organizaciones.**

Con respecto de la teoría crítica se puede decir que ninguna teoría puede aceptarse si no se ha sometido a una crítica justa. Una teoría crítica siempre es pertinente desde el momento en que permite las visiones aparentemente triviales en los mecanismos subyacentes al aprendizaje de las organizaciones. Al respecto, Alvesson (1996) considera que la teoría crítica incluye dos elementos constitutivos por lo menos: una reconstrucción racional (que debe revelar las "distorsiones" causadas por poderes que están en la construcción social de la organización, en la construcción social continuada de realidad) y lo que se da en llamar una reflexión crítica. Estos elementos son también pertinentes para los estudiosos contemporáneos en la teoría de la organización como Burrell y Morgan (1979) y Alvesson (1996), ya que éste último enfatiza la relevancia de la teoría crítica para los estudios de la organización en cuatro grandes áreas: 1) el desarrollo potencial de un programa de la investigación metodológico, 2) un análisis crítico de las ideologías, 3) los estudios empíricos de las organizaciones y 4) las metodologías críticas de cambio.

Por otra parte, el posmodernismo promueve el aprendizaje en la organización también como un programa de investigación crítico. La mayoría de las teorías del aprendizaje de la organización y de la gerencia de la innovación confían en un acercamiento de este tipo. De un lado, los investigadores intentan explicar el desarrollo del pensamiento creativo e innovador, mientras que en el otro consideran los premios y los incentivos presentes en los procesos organizacionales. En ello los resultados de este acercamiento teórico complejo pueden ser absolutamente

divergentes. Algunos especialistas en la gerencia del conocimiento predicen, por ejemplo, que las comunicaciones informales (Montaño, 1998) entre los individuos pueden conducir a un crecimiento del acercamiento teórico hacia las organizaciones, donde el intercambio del conocimiento puede ser mediado por agentes especializados.

En su caso, las organizaciones podrán desarrollarse junto con agencias especialistas para comprar y vender las opciones futuras al conocimiento que impacten en el desarrollo de los empleados, de los expertos y de otros asesores que orienten y que esencialmente aseguren las vueltas de capital intelectuales (Florida, 1991). Sin embargo, esto ¿podría ser posible en los contextos de la organización relativamente pequeños y relativamente aislados en comparación con las grandes instituciones? (Frey, 2001) Y si emergen con manifestaciones creativas, ¿qué pueden hacer dentro de las estructuras de organización más grandes para ligarse y para participar? Efectivamente hay manera de estimular el aprender en la organización, de facilitar la innovación y cambio, pero también aparece el efecto del control de las consecuencias (Haunschild, 1997).

El modelo de una organización que aprende es necesario para diseñar organizaciones de una manera menos burocrática y más útil e imprevisible. El aspecto de la teoría social crítica era una tentativa de insertar una voz izquierdista en el discurso académico estandarizado. El aspecto de las teorías críticas del posmodernismo en la organización es una tentativa de introducir una perspectiva alternativa en los paradigmas de la investigación y un pensamiento teórico de los procesos de la organización (Alvesson 1996; Montaño:, 1998 y Pfeffer, 2000).

El movimiento posmoderno reconoce: (1) el papel liberador de los individuos y de las minorías en el lugar de trabajo, (2) la importancia de la necesidad de los trabajadores, (3) la necesidad de la educación, (4) la reafirmación del individuo y de la comunidad y (5) la necesidad de exponer los mecanismos burocráticos sutiles del control y de la vigilancia para definir cuáles son y lo que lo hacen.

En la gerencia posmoderna pequeña están las coaliciones temporales de grupos pequeños con propuestas alternativas, y en este contexto los problemas sociales se pueden tratar de mejor manera que en el caso de los opresores burocráticos.

La contribución posible de los posmodernistas a un cambio en el marco institucional de las comunidades de investigación académicas, por un lado, y a la metodología de los programas de investigación científicos sobre la otra, depende de las transformaciones del contexto social de la investigación en los estudios de la organización.

Por otra parte, la formación profesional y la movilidad internacional del personal especializado también aumenta, porque la participación en redes internacionales substituye al desarrollo de la

organización en una sola institución académica (Kotter, 2002). Los cambios han sido causados por el ambiente social relacionado con las instituciones académicas, sobre todo debido a la diversificación de clientes y a una diferenciación de los paradigmas y de los programas de investigación teóricos (Gellner, 2001).

El beneficio de esta diversificación cada vez mayor es que las corrientes críticas del pensamiento pueden ser una estandarización formal del cuerpo directivo del conocimiento. Algunos directivos de organizaciones pueden hacer frente al número creciente de las oportunidades del mercado (incluso dentro de las universidades, los nuevos centros de beneficio pueden ser financieramente más atractivos), insertándose en un paradigma académico, que los ligue a una comunidad de investigación científica (Lant, 2000). Esto facilita la recepción de la crítica del posmodernismo en la academia, como algunos han observado, ya que el periodo de paradigmas aparece más corto y los asuntos humanos llegan a ser cada vez más complejos.

El concepto de aprender en la organización refleja la influencia del posmodernismo en ciencias contemporáneas de la organización. Los posmodernistas han forzado a los académicos a aceptar un compromiso entre los paradigmas y los programas de investigación metodológicos por un lado y las tentativas de preservar o de recobrar la identidad propia sin compromisos institucionales en la otra. Es decir, el concepto de aprender en la organización emerge con un compromiso histórico en el desarrollo de las organizaciones.

En este recorrido, es pertinente mantener la óptica de estos dos enfoques para pasar a otro de tipo más funcional, con el fin de especificar las relaciones que subyacen al propósito o necesidad de aprender de las organizaciones y al final del trabajo, con base en el estudio de caso, identificar los factores que conforman el actuar de los miembros de una organización y la necesidad de aprendizaje de la misma.

### **Estudio de caso:**

Este estudio analizó el entorno de los despachadores de gasolina y su orientación del aprendizaje hacia la higiene y la satisfacción, así como el orientación hacia el conocimiento sobre la calidad del aire. El objetivo de este estudio fue analizar en forma cualitativa las características de hábitos y entorno de una muestra de despachadores de gasolina, relacionadas con la calidad del aire percibida y los programas ambientales.

### **Objetivo:**

La investigación pretendió encontrar en este grupo de trabajadores, despachadores de gasolina, su orientación hacia el desempeño en su labor y los factores asociados a la misma, donde están presentes factores de higiene, así como de los de motivación y en ello encontrar su intención hacia el aprendizaje de los factores que integran su entorno laboral y encontrar en los despachadores de gasolina la intención de conducta hacia el conocer de su entorno.

En el ámbito de la higiene se encontraron siete factores, a saber interacción, estatus, salario, supervisión, condiciones físicas del lugar del trabajo, reglas y políticas de la empresa y seguridad, mientras que en el segundo ámbito, de motivación, se encontraron seis, a saber reconocimiento, logro, desarrollo, responsabilidad, posibilidad de crecimiento, y trabajo en sí mismo (Herzberg, 1959).

La recolección de datos se llevó a cabo desde una perspectiva constructivista (Schutz, 1993) donde se tomó en cuenta la predisposición de los trabajadores para atender sus necesidades básicas y de servicio laboral. En ello destacó investigar los hábitos de los despachadores de gasolina pero no como una actividad laboral estructurada, sino como el resultado de los referentes institucionales y culturales que determinan el quehacer de este grupo de trabajo, donde el escenario se conforma por el manejo de sustancias volátiles, en algunos casos con efectos en la salud, como es el caso de la gasolina. Y en ello se encontró que no solamente se trata de “despachar” y seguir las normas de seguridad, sino que el peso depende de su predisposición o la forma en que llevan a cabo su trabajo, mediada por la forma en cómo ellos se apropian de esta labor.

Dentro de ello es pertinente identificar que las conductas de los miembros de una organización pueden estar condicionadas por su intención de pensamiento (Fishbein, 1981). Para entender una conducta primero hay que saber cual es la intención de las personas, si desean o no hacerlo. Y la intención es una especie de balance entre dos cosas. Por un lado, la predisposición, es decir, lo que “creemos que debemos hacer” y por otro lado, lo que los autores llaman la norma intersubjetiva, que es algo parecido a lo que se podría llamar “la presión del grupo”, esto es la percepción que “tenemos de lo que los otros piensan que nosotros debemos hacer” (Contreras, 2001). La investigación se interesó también en saber qué ocurre, en específico, con un sector de trabajadores referente a la forma en cómo se desempeñan cotidianamente y perciben su entorno.

El estudio se llevó a cabo en el estado de México, en seis gasolineras, elegidas al azar, cercanas a la Red Automática de Monitoreo Ambiental (RAMA), del Departamento del Distrito Federal, dentro de la Campaña de Monitoreo de Partículas y de Algunos Precursores de Ozono, como Indicadores de Base para Estudios de Efectos en la Salud, en la Ciudad de México.

La referencia previa fue que en dicha campaña principalmente se evaluaron las concentraciones de hidrocarburos (tolueno, xileno y benceno) y las partículas de  $PM_{10}$  y  $PM_{2.5}$  en la atmósfera de la ciudad de México, tanto a nivel de atmósfera como a nivel de calle para obtener un indicador de base de los contaminantes bajo estudio y facilitar la exposición a éstos en la población que habita en el radio de influencia de los monitores de la Red Automática de Monitoreo Ambiental, a saber: Xalostoc, Cerro de la Estrella y Tlalnepantla.

En la tabla siguiente, se describe la media y principales características de concentraciones de los COVs (Compuestos Orgánicos Volátiles) en términos de partículas por billón y se encontró mayor concentración de tolueno en todos los ambientes, seguido del mpXileno, benceno y por

último el oXileno. Los valores máximos de tolueno, no exceden las normas de seguridad implantadas por la NIOSH y OSHA, a nivel mundial.

*Tabla 1. Estadísticos Básicos en Ambiente y microambientes para COVs*

	<i>Benceno</i>	<i>Tolueno</i>	<i>mpXileno</i>	<i>oXileno</i>	<i>COV</i>
<i>Media<sup>a</sup></i>	61	275	157	60	4384
<i>Error típico</i>	11	36	21	8	756
<i>Mediana<sup>a</sup></i>	25	162	94	33	1874
<i>Desviación estándar</i>	82	279	161	63	5808
<i>Rango</i>	295	1055	707	265	23868
<i>Mínimo<sup>a</sup></i>	8	33	26	10	661
<i>Máximo<sup>a</sup></i>	303	1088	733	275	24529

*En la tabla 1 se observa que las concentraciones de todos los COVs en microambientes de gasolineras.*

Por su parte, la presente investigación del análisis de un grupo de despachadores de gasolina y su percepción de programas de protección al ambiente, acompañó a la investigación sobre la concentración y exposición a los contaminantes, con el fin de describir el entorno de los despachadores de gasolina y su participación en la conservación del ambiente y de su salud, con el fin de considerar la importancia de su estudio y una mayor atención al respecto.

### **Consideraciones sobre emisiones al ambiente:**

Cerca del 99% del volumen del aire que una persona inhala es nitrógeno y oxígeno gaseosos. También inhala cantidades pequeñas de otros gases, gotas minúsculas de varios líquidos y partículas de tamaño ínfimo de sólidos. Muchas de esas sustancias químicas se clasifican como contaminantes del aire. La mayoría proviene de los automóviles, camiones, plantas de energía, fábricas, cigarrillos, disolventes limpiadores y otras fuentes relacionadas con las actividades cotidianas de las personas. La mayor parte está relacionada con la ignición de los combustibles fósiles, siendo los vehículos automotores los responsables de por lo menos la mitad de la contaminación del aire en las zonas urbanas. El procesamiento de sustancias como desechos

químicos, petróleo y gas se lleva a cabo en refinerías o plantas y por su magnitud requieren de insumos secundarios cuantiosos, entre otros, agua energía eléctrica, recursos humanos y productos químicos. En ello cabe destacar la conveniencia de inducir a los trabajadores a una mayor preocupación por su cuidado médico, desde el orgánico hasta el emocional, ya que la salud física y emocional se puede desafiar desde condiciones de trabajo difíciles (Lamberg, 2004).

### **Consideraciones sobre el entorno de trabajo:**

Se puede pensar que el trabajo es una de las esferas que mayor peso tiene sobre nuestra vida (Gimeno, 1998). Es considerado como una de las actividades más importantes que realizan los individuos a lo largo de su existencia ya que a través de él obtienen satisfactores materiales y emocionales que influyen de manera determinante en su equilibrio y sitio dentro de la sociedad (González, 2000).

Se pretende encontrar que es posible disfrutar de la actividad laboral, ya que el trabajo es considerado como una ocupación de índole social por medio del cual los individuos obtienen satisfactores económicos y sociales (Dupuy, 1997). Por lo anterior, fue importante conocer cuál es la predisposición de los despachadores de gasolina hacia los factores de motivación e higiene de su trabajo, donde se propuso encontrar que si los despachadores tienen una intención de conducta satisfactoria hacia los factores de motivación e higiene en su trabajo, entonces su predisposición hacia el aprendizaje sobre el ambiente será también satisfactoria (Fishbein, 1981).

De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) llevada a cabo en octubre de 2010 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el 53.7% de la población en México está incorporada a alguna actividad laboral, siendo la actividad industrial la que aglutina el mayor número de trabajadores, pues el 23.6% de la Población Económicamente Activa (PEA) está concentrada en esta actividad. Lo anterior indica que 5 de cada 10 personas pertenecen a la PEA y a la organización económica, por tanto, están en interacción constante con otras personas (compañeros, jefes o subordinados), con mecanismos de supervisión y evaluación, con las condiciones físicas del lugar donde se trabaja, con reglas y políticas de la organización económica y, por supuesto, con un salario a cambio de la actividad laboral.

Para entender la significación que tiene el trabajo para los individuos, es necesario considerar el ambiente en que lo realizan y las condiciones físicas que les rodean. La significación del trabajo y la predisposición hacia lo que gira en torno a ellos, fue objeto de estudio de esta investigación, puesto que se orienta hacia el estudio del comportamiento de los grupos de trabajo en materia ambiental (González, 2000). La razón de llevar a cabo este estudio fue que se trató de un grupo de trabajadores que si bien pertenecen al último eslabón de la cadena productiva en lo referente a la producción y servicio de combustibles, en específico de gasolina, requieren de un manejo

suficiente de información con respecto de sustancias y sus efectos en su salud y en el ambiente (Corraliza, 1987).

### **Método:**

Se utilizó el método de estudio de caso porque es una estrategia preferida cuando la investigación se refiere a responder las cuestiones de cómo y también cuando el investigador no tiene un total control sobre los eventos y cuando la atención está en un fenómeno actual dentro del contexto de la vida real (Yin, 1994). El presente estudio de caso exploratorio fue complementado por otros tipos, como el descriptivo. En este estudio se hace un análisis cualitativo en torno a los hábitos de los despachadores en gasolineras orientado hacia el conocimiento de estos trabajadores con respecto de los programas de protección al ambiente.

La investigación del estudio de caso es una técnica empleada con frecuencia en ciencias sociales para adquirir datos empíricos sobre situaciones complejas. Las preguntas por qué y cómo se realizan sobre un sistema contemporáneo de acontecimientos (Yin, 1994).

Para los propósitos de esta investigación se concibe a los trabajadores que despachan gasolina en las estaciones de servicio como grupo, ya que presentan hábitos personales y rutinas de trabajo similares.

Se establecieron cinco fases en la investigación para identificar la predisposición de los despachadores hacia los factores de motivación e higiene en su trabajo.

**Primera fase:** observación participante. Se propuso a partir de una estancia de treinta días para la recolección de datos con el fin de elaborar una monografía etnográfica de las gasolineras, en los aspectos referidos de motivación e higiene, así como de emisiones contaminantes.

**Segunda fase:** para el caso de las entrevistas, y con base en el reporte de la observación participante, se elaboraron entrevistas estructuradas para indagar la presencia de los factores de motivación e higiene, así como su percepción de la calidad del aire. En base a ello se propuso llevar a cabo 39 entrevistas en profundidad (Debus, 1995).

**Tercera fase:** análisis de contenido (Krippendorff, 1997), donde se analizaron los datos extraídos de las entrevistas y se categorizaron de acuerdo con su afinidad establecida por los factores de motivación e higiene (Herzberg 1959) y su percepción de la calidad del aire.

**Cuarta fase:** interpretación de los datos a partir de los informes de la observación participante y de las entrevistas estructuradas, donde se analizaron y sistematizaron los datos con el fin de dar cuenta de la manera en cómo los despachadores construyen sus conceptos, crean narrativas y la manera en cómo destacan algunos factores asociados a la higiene y a la motivación y su vinculación con la representación que tienen los despachadores de su exposición al ambiente (Louis, 19991).

### **Sujetos y análisis:**

Se entrevistaron a 78 despachadores de gasolina, con el propósito de visualizar las características de su desempeño y su entorno. Dentro de los datos obtenidos destaca lo siguiente: La edad de los trabajadores varía de 18 a 32 años y la predominante es de 21 años, seguida de 22 y 24 años. Más de la mitad de la muestra presenta un nivel de estudios predominantemente de secundaria. En este caso todos los despachadores son hombres jóvenes. La antigüedad varía de uno a seis años en esta muestra, predominando una duración en el empleo entre 2 y 3 años.

### **Resultados:**

Referente al entorno de los despachadores de gasolina se puede mencionar que el escenario de trabajo es un espacio abierto debido a la volatilidad de la gasolina, la cual es explosiva y todas las estaciones de servicio cuentan con recuperadores de vapor de gasolina en la parte alta de las bombas de servicio. Aún con ello la exposición a sustancias como gasolina y en algunos casos también diesel es frecuente en los trabajadores. Con respecto de su percepción de programas de protección al ambiente, en las instalaciones solamente se encuentran señalamientos restrictivos y anuncios de trabajo con limpieza. Cuentan con el referente del manejo del combustible para despachar, pero no cuentan con un referente de información sobre la sustancia y sus efectos en la salud y en el ambiente.

En el análisis de sus hábitos se encontró principalmente que casi la mitad de los despachadores acostumbra a comer en la calle durante su jornada de trabajo, y la otra mitad acostumbra a comer en su lugar de trabajo. Una cuarta parte no se lava las manos antes de comer y la razón que argumentan es la falta de tiempo. Los días que los despachadores de gasolina trabajan a la semana son predominantemente seis. En la mayoría de los casos las horas de trabajo diario son ocho. Su tiempo de permanencia en la calle es en promedio de 11 horas diarias. La edad en la que empezaron a trabajar es predominantemente a los diecisiete y dieciocho años. Más de la mitad respondieron que dentro de su casa no se fuma, pero en la calle sí se fuma cerca de ellos y, curiosamente, una cuarta parte respondió que fuma en su lugar de trabajo, lo cual evidentemente es un aviso de inseguridad.

Son realmente pocos los trabajadores que no utilizan uniforme en su labor diaria. La mayoría de ellos utilizan diario el overol para despachar la gasolina. Más de la mitad acostumbran a no bañarse después de terminar su trabajo. En la mayoría de ellos su ropa de trabajo se lava aparte de la de los demás miembros de la familia.

En su mayoría, los despachadores perciben predominantemente un olor especial que es el de la gasolina, en donde trabajan, y esto significa la presencia e inhalación del vapor de gasolina. En menor medida también perciben un olor a basura.



Cerca de una tercera parte de la muestra guarda sustancias en su casa. Dentro de ello destaca el tabaco, alcohol, gasolina, pinturas y thinner. Los productos con que se realiza la limpieza en su casa son principalmente el detergente, pino, desengrasante y cloro.

La mitad de ellos mantienen el piloto de la estufa constantemente y en la mayoría el calentador de gas está ubicado en el exterior de su casa. En ello, también consideran que no existen fugas de gas.

Cabe hacer notar que la remuneración de los despachadores de gasolina no es muy alta e inclusive en algunos casos se restringen bajo el método de propinas, siendo que debido a su exposición sobre todo al benceno, debería de considerarse una remuneración mayor ya que existe un riesgo más alto para su salud (Jennings, 2003). En la mayoría de las ciudades de Estados Unidos el servicio opera sin despachadores, aún que cuentan con mayores restricciones para la calidad de los combustibles automotores. Pero en el caso de estas gasolineras en estudio los trabajadores no disponen de información referente hacia los riesgos y el manejo de sustancias tóxicas.

Con respecto a la información acerca de las acciones en materia ambiental, los despachadores consideraron lo siguiente: Referente al conocimiento acerca del monitoreo de emisiones, menos de la mitad destacaron conocer el reporte del IMECA (Índice Metropolitano de la Calidad del Aire). Y menos de una cuarta parte conocen si existen programas ambientales en la ciudad de México. La mayoría de ellos considera que es la población quien se beneficia con los monitoreos, ya que se enteran en el radio o en la televisión para poder hacer actividades al aire libre. Solamente pocos consideraron que los reportes de la calidad del aire son muy fáciles de entender. La frecuencia con que se entera casi una tercera parte de la muestra, acerca de los reportes de la calidad del aire, es una vez a la semana. Casi el total de los despachadores consideran que es la SEMARNAT quien lleva a cabo las mediciones. La razón de saber de los reportes de la calidad el aire fue que éstos tratan sobre la concentración de emisiones en espacios abiertos y el escenario de trabajo de los despachadores es un espacio abierto y aunado a la consideración sobre el manejo de sustancias es lo que caracteriza su espacio laboral.

Esta es la organización a la que pertenecen los trabajadores, si bien proviene y depende de Pemex-Petroquímica, se desempeña en espacios abiertos y ello requiere de una mayor atención, al desempeño de los trabajadores y su protección en el servicio y no solamente enfocarse hacia la eficiencia o calidad en el servicio.

Con respecto de los factores encontrados destacaron algunos de la siguiente manera:

Dentro del ámbito de la higiene se presentaron las condiciones físicas del lugar de trabajo interacción, reglas y políticas y seguridad, mientras que en el factor motivación, los factores que se presentaron fueron la responsabilidad y trabajo en sí mismo.

Asimismo, fue posible identificar cómo perciben por sí mismos y como grupo los despachadores de gasolina su actuación frente al ambiente y su percepción del mismo. Existe una especie de “naturalidad” en el desempeño frente a su trabajo, guiados solamente por el ejercicio de despachar gasolina, pero no como responsables promotores del manejo de sustancias o de una mayor señalización o información en sus lugares de trabajo con recomendaciones para una mayor higiene en el lugar de trabajo. Y esto depende fundamentalmente del grado de información que ellos tienen sobre su entorno de trabajo, lo cual conlleva una forma específica de comportamiento, ya que la mayor parte de la conducta humana está bajo control del sujeto y, por tanto, puede ser pronosticada a partir de la intención conductual de ejecutar un comportamiento determinado, donde en mayor medida está determinada con el grado de conocimiento, en este caso del entorno. Por su parte, la intención conductual depende también de las actitudes hacia el cumplimiento, en este caso de las órdenes del jefe, las cuales, a su vez, son función de las creencias acerca de las consecuencias de la conducta de ser eficientes en el despacho del combustible (Morales, 1989).

Cuando se han identificado la conducta, las predisposiciones y las normas en una organización, un buen predictor de ellas es la intención correspondiente de la persona para realizar un comportamiento, en términos de acción, objeto, contexto y tiempo (Morales, 1995), por ello se pudo visualizar que los despachadores de gasolina tienen la probabilidad de comportarse de manera favorable en lo que respecta a los factores que se detectaron en la investigación, y parece ser que su conducta es menos favorable hacia su salud y hacia el ambiente y más favorable hacia el trabajo como tal, dependiendo de la atención por parte de las entidades responsables al respecto. Ello remite a la consideración de la cercanía de las gasolineras, con los monitoreos presentados en la tabla 1, donde evidentemente su exposición a las sustancias contaminantes va más allá de su pura percepción.

Por ello dentro del entrenamiento en la ejecución de su trabajo es conveniente inducir a los trabajadores a un mayor conocimiento en materia de salud y ambiental, como una contribución en la satisfacción personal de los trabajadores ya que también se convierten en promotores de una higiene y cuidado ambiental dentro de su familia (Acton, 2003).

En esta inducción de promotores de la higiene y el cuidado ambiental es importante considerar las interacciones de los trabajadores, ya que se puede atender la experiencia del trabajo y las experiencias prácticas del trabajo, lo cual impacta en el aprendizaje de la organización. Estas últimas pueden expresar un mayor cuidado en el manejo de su higiene y atención al ambiente como una expresión del bienestar de los trabajadores, en donde debido al conocimiento éste

pueda manifestar o señalar ciertas deficiencias del área de trabajo en torno al cuidado de su salud (Shuterland, 2003).

No hay que olvidar que en las organizaciones de trabajo, el conocimiento se transfiere entre individuos, grupos, comunidades y otras organizaciones. Y que el conocimiento se inserta en los flujos de la comunicación y de la información que se mueven a través de escenarios múltiples. De esta manera el conocimiento se vuelve compartido y las representaciones estructuran formas de reaccionar ante el entorno (Watts, 2003).

De tal manera que es conveniente estructurar un sistema de incentivos para la participación y el aprendizaje por parte de los trabajadores en la mejora de sus hábitos e involucramiento con la protección al ambiente, a fin de que los trabajadores sean motivados con las metas y compromisos de los centros de trabajo con la salud y el ambiente (Saxberg, 2003).

Dentro de ello es importante la participación activa de los trabajadores con una visión de higiene y seguridad y sobre todo con un conocimiento compartido que permita difundir cara a cara o a través de campañas la importancia del cuidado personal de los trabajadores (Saxberg, 2003).

Es decir, también es conveniente mostrar una base participativa por parte de algunas áreas de trabajo que requieren de un mayor cuidado personal debido a la exposición personal a sustancias químicas y ser tomados en cuenta en la elaboración de políticas ambientales (Rao, 2004).

En lo que respecta a la interacción con fuentes de información externas, los trabajadores pueden acceder a un mayor conocimiento y actuar hacia el interior y el exterior del lugar de trabajo, en torno a la difusión de la información. Sin embargo no hay que olvidar que un proceso de aprendizaje de este tipo contempla el apoyo y la experiencia de los centros de investigación en materia ambiental (Teigland, 2003).

Los hábitos son fundamentales en la descripción de la salud y el desempeño en el trabajo, el cual es un tema central en la descripción de las organizaciones actuales, en la manera en como se concibe el trabajo, el cuidado personal y el riesgo al llevarlo a cabo. En ello la información al respecto es fundamental y cabría preguntarse en cuántos trabajos de este tipo se acompañan de información actualizada (Dixon, 2004).

Por todo lo anterior, se puede observar que, primeramente, que el nivel escolar y la cultura (entendiéndose como un referente para reaccionar o actuar) de los trabajadores impactan en el aprendizaje de la organización y a su vez son agentes que pudieran propiciar una escasa atención a situaciones en donde se requiere tener mayor cuidado (Louis, 1991), como es el caso de guardar sustancias en su casa, comer en la calle o en el área de trabajo, no percibir en algunos casos el olor de las sustancias (Sadiq, 2006).

Asimismo un causante que tiene que ver directamente con esa escasa atención, es el grado de información que se tiene con respecto a las acciones que se llevan a cabo en materia ambiental dentro de una organización (Amérigo, 1994).

Efectivamente, los trabajadores consideran que la población es quien se beneficia con las acciones, pero en la atención dentro de su entorno de trabajo algo ocurre porque en el entendimiento de los reportes de la calidad del aire se presenta una tendencia a posicionarse en forma neutral o indiferente, siendo que esta población debería de estar más al tanto de los programas ambientales y de los reportes de calidad del aire (Zube, 1976).

Aún cuando se considera que no es buena la calidad del aire, las acciones personales no son dirigidas de manera propositiva para involucrarse en su desempeño frente al ambiente. Ello remite a considerar el impacto de los programas en materia ambiental en lo referente a la salud, es decir la forma en cómo son asimilados por este tipo de trabajadores. A la vez se requiere establecer una comunicación efectiva con los sectores que manejan este tipo de sustancias.

Al respecto, cabe considerar que la intervención ambiental, como ha señalado Zube (1975) se basa en una estrecha relación entre valores o metas ambientales y campos concretos donde se detectan y seleccionan problemas ambientales, llamando la atención sobre la importancia de los valores en la detección de dichos problemas. La importancia de las metas es visible en una rápida referencia a la historia de la intervención ambiental, orientada al cuidado de la salud, de acuerdo con los focos de atención de la intervención ambiental (Zube, 1984).

No hay que olvidar también que la Organización Mundial de la Salud define a la salud como un estado de bienestar físico, mental, y social completo; y no simplemente una ausencia de enfermedad. De tal manera que quedan involucrados los aspectos de los peligros ocupacionales, asociados al oficio, los peligros del desempeño del trabajo, los peligros para la salud, que tienen impacto temporal o crónico en lo físico y emocional en el lugar de trabajo y en casa, así como las consecuencias ambientales que se desprenden de un cuidado inadecuado y todas las clases de peligros para la salud donde interviene el uso de los sistemas de información en el ambiente de trabajo (Fraihat, 2003).

### **Conclusión:**

En la actualidad se ha subrayado el carácter axiológico de los programas de intervención, guiados por el hecho de que estén orientados por metas. Sin embargo, la bondad o pertinencia de los fines no aseguran la eficacia de la intervención ambiental, expresada en el saber de los trabajadores, para reducir datos de relevancia en la investigación y el mejor conocimiento de la relación entre el comportamiento humano y el medio ambiente. Es necesario entonces, integrar el conocimiento de los programas de intervención ambiental para recoger datos, sistematizar información y conocer los procesos que están en la base de la relación entre el comportamiento humano y el medio ambiente. Al mismo tiempo es conveniente atender los factores de actuación (motivación e higiene), donde se entrelace el interés por el desempeño de trabajo frente al

ambiente y la seguridad en el trabajo. De tal manera que los trabajadores pueden convertirse en promotores e inspectores de las normas de seguridad en el desempeño del trabajo en una organización y la mejora en la calidad de la salud de los trabajadores.

Con base en la mención de la teoría crítica se establece la importancia de considerar dentro del aprendizaje las cuestiones que aparentemente pueden ser triviales dentro de la vida organizacional de los despachadores de gasolina, apoyado por un estudio empírico que posiciona el grado de conocimiento del entorno por parte de los trabajadores. En ello destaca una posición acorde al enfoque posmoderno de promover el aprendizaje en este tipo de organización, inclusive como un programa de investigación crítico que permita la reflexión al interior. En el establecimiento continuo de una organización que aprende es posible establecer una perspectiva alternativa para el desarrollo de este tipo de organización y del bienestar de los trabajadores. Con todo y que la cultura pueda prevalecer y guiar el tipo de aprendizaje al que estén dispuestos los trabajadores, es necesaria la reflexión sobre la promoción del aprendizaje e ir más allá de los incentivos y que se desarrolle un pensamiento creativo e innovador dentro de la organización. Y la consideración fundamental es que si bien pueden existir acciones de tipo coercitivo, con el fin de cumplir con los requerimientos esperados, es en los individuos y sobre todo en sus relaciones informales, cotidianas, donde el aprendizaje se puede reforzar, revalorando las acciones y reconfigurando un saber práctico dentro de la organización promovido por los individuos.

## **Referencias**

Acton, T., Golden, W. (2003) Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training*. Bradford, Tomo 27, Núm. 2-4.

Alvesson, M. Stanley, D. (1996) "Critical Theory and Posmodernism Approaches" en Clegg, S. Hardy, C. Y Nord, W. *Handbook of Organization Studies*. Sage, Londres pp.191-217

Burrell, G., & Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann, pp.1-37

Corraliza, J.A. (1987) *La experiencia del ambiente. Percepción y significado del medio construido*, Madrid, Tecnos.

Debus, M. (1995) *El manual para la excelencia en la investigación mediante grupos focales*. E.U.A.: Academia para el desarrollo educativo Healthcom.

Dixon, T. (2004) Prescription for health. *Occupational Health*. Sutton, Tomo 56, Núm. 2, Feb.

Dupuy, R., Cascino, N., y Le Blanc, A. (1997) The Role of Attributional Styles in Personal Investment Behaviours in Situations of Professional Training. Gran Bretaña: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 1, 79-91

Ekerdt, D.J., Kay Hackney, J. (2002) Workers' ignorance of retirement benefits. *The Gerontologist*, Washington, Tomo 42, Núm. 4, Ago.

Fishbein, M. y Ajzen, I. (1981) Attitudes and voting behavior: An application of the theory of reasoned action. En: Stephenson, O. and J. Davis, *Progress in applied social psychology*. I. Wiley and Sons. N. York.

Florida, R., Kenney, M. (1991) Transplanted Organizations: The transfer of Japanese industrial organization to the U.S., *American Sociological Review*, 56/3, pp. 381-398.

Fraihat, H.M. (2003) Taxonomy and remedy of work hazards associated with office information systems. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Hollywood, Tomo 3, Núm.1/2, Sep.

Frey, Robert S. (2001) Knowledge management, proposal development, and small businesses, *The Journal of Management Development*; Bradford, 20/1, pp. 38-54

Gellner, D. Hirsch, E. (2001) *Inside Organizations*. Anthropologist at Work. Berg, Oxford, 256 p.

Gimeno, M. A. y Salanova, M. (1998) El significado del trabajo y la innovación tecnológica: aportaciones metodológicas. *Revista de Psicología Social*, 13, (3), 445-452.

González, R. (2000) Satisfacción laboral, autoconcepto y su relación con un proceso de evaluación del desempeño. Tesis de Maestría en Psicología Social. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Haunschild, P.R., Miner, A.S. (1997) "Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Sep, 42/3, pp.472-500.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B (1959) *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, Inc.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2010). Encuesta nacional de empleo urbano (ENEU). En <http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/economia/feconomia.html>

Jennings, W.P., Kinderman, A. (2003) The value of a life: New evidence of the relationship between changes in occupational fatalities and wages of hourly workers, 1992 to 1999. *Journal of Risk and Insurance*, Malvern, Tomo70, Núm.3; Sep.

Kotter, J.P. Cohen, D.S. (2002) *The Heart of Change*. Harvard Business School Press, Boston, 208 p.

Krippendorff, K. (1997). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. España: Paidós.

Lamberg, L. (2004) Impact of Long Working Hours Explored. JAMA, Chicago Tomo 292, Núm. 1, Jul.

Lant, T.K. (2000) "Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge", Administrative Science Quarterly, Ithaca, 45/3, 212p.

Louis, M.R. and Sutton, R.L. (1991). Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking, Human Relations, 44(1), 55- 76.

Montaño, L. (1998) "Metáfora y acción organizacional. Posmodernidad, Lenguaje y Sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México" en Clegg, S. Administración Global: Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales. UAM Iztapalapa, México, pp.311-346.

Morales, G. V. (1989). Un estudio sobre la satisfacción e insatisfacción en el trabajo en México. Tesis de Maestría en Psicología Social. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Morales, J.F. (comp) (1995) Psicología social. Madrid: Mc Graw-Hill.

Ortiz, Elba et al (1999) Campaña de monitoreo de partículas y de algunos precursores de ozono, como indicadores de base para estudios de efectos en la salud, en la ciudad de México. Informe técnico GCA00699. Instituto Mexicano del Petróleo.

Pfeffer, J. (2000) Los nuevos Rumbos de la Teoría de la organización, Oxford, México, pp. 243-278.

Rao P., Arcury, T.A., Quandt, S.A. Doran, A. (2004) North Carolina Growers' and Extension Agents' Perceptions of Latino Farmworker Pesticide Exposure. Human Organization, Washington, Tomo 63, Núm. 2, Summer

*Sadiq Sohail, M., Salina Daud, S., Rajadurai, J. (2006) **Restructuring a higher education institution; A case study from a developing country.** The International Journal of Educational Management. Tomo 20, N° 4; pg. 279*

Saxberg, B. O., (2003) Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity. Personnel Psychology, Durham, 2003, Tomo 56, Núm. 2, Summer.

Schutz, A. (1993) La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva. Paidós, Argentina

Sutherland, J. (2003) The experience of work: Is working for an overseas-owned multinational so different? Employee Relations, Bradford, Tomo 25, Núm. 1/2.

Teigland, R., McLure, M. (2003) Integrating Knowledge through Information Trading: Examining the Relationship between Boundary Spanning Communication and Individual Performance. Decision Sciences, Atlanta, Tomo 34, Núm. 2, Spring.

Watts, S., Schneier W. (2003) Informational influence in organizations: An integrated approach to knowledge adoption. *Information Systems Research*, Linthicum, Tomo 14, Núm. 1, Mar.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Second edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zube, E. Perception of landscape and land use, en Altman, I. and Wohlwill, J. (1976) *Human behavior and environment: advances in theory and research*, New York, Plenum.

Zube, E.H. (1984) Cross-disciplinary and inter-mode agreement en *The description and evaluation of landscape* Amérigo, M.; Aragonés, J.I. y Corraliza, J.A. (1994) *El comportamiento en el medio natural y construido*, Mérida: Agencia del medio ambiente,.

Zube, E.H., Pitt, B. Y Anderson, T. (1975) Perception and prediction of scenic resource values. En Zube, E.H. Brush R. Y Fabos, J. *Landscape assessment: values, perceptions and resources*, Stroudsburg, Pa., Hutchinson and Ross.



## **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MANUFACTURERA SONORENSE**

**Dr. Sergio Ochoa Jiménez**

Instituto Tecnológico de Sonora  
[sochoa@itson.mx](mailto:sochoa@itson.mx)

**Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández**

Instituto Tecnológico de Sonora  
[cjacob@itson.mx](mailto:cjacob@itson.mx)

**Lic. José Carlos López Figueroa**

Instituto Tecnológico de Sonora  
[j.lopezf11@gmail.com](mailto:j.lopezf11@gmail.com)

**Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna**

Instituto Tecnológico de Sonora  
[bleyva@itson.mx](mailto:bleyva@itson.mx)

### **Resumen:**

El estudio plasmado en el presente reporte se centra en la Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera (PYMEM) de una ciudad del norte de México. Se origina por una parte, considerando su importancia; en otro sentido, resaltando la carencia de estudios, investigaciones o elementos teóricos respecto a la identidad organizacional de este tipo de empresas. Es así como se planteó identificar la identidad organizacional de la PYMEM. Para dar respuesta a lo anterior, se utilizó un cuestionario y una entrevista estructurada, ambos referidos a una investigación realizada por Vezina (2011). Dentro de la información obtenida se puede resaltar que existen tres tipos de identidad, 1) individualista 2) relacional y 3) colectiva. Cabe destacar que las empresas estudiadas, poseen una identidad mayormente individualista; siendo empresas que se preocupan por su propio bienestar, por tener una óptima imagen en el mercado y una adecuada rentabilidad además y principalmente, ser distintas a sus competidores. No obstante, se puede afirmar que el poseer un determinado tipo de identidad no exenta a una organización de ostentar ciertos rasgos y características del resto.

**Palabras Clave:** Identidad, PYME, Manufactura.

## **Introducción:**

Una de las categorizaciones de las empresas, es de acuerdo a su actividad preponderante. En ese sentido, se dividen en sector comercial, de servicio y de manufactura. Este último engloba aquellas que realizan un conjunto de procesos, técnicas y actividades donde se agrega valor para transformar las materias primas en artículos terminados o bien, para otros procesos de transformación. Friedman (2006)

En México, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2009) los establecimientos manufactureros pequeños (11 a 50 personas) a nivel nacional representaron 5.1% del total de las manufacturas, emplearon 10.0% del personal ocupado total y aportaron 6.6% de las remuneraciones del sector. En tanto que los medianos establecimientos de este tipo (51 hasta 250 personas) representaron 1.6% del sector, es decir, 7 113 establecimientos, cuyo personal ocupado concentraron 43.1% y generaron 28% de la producción bruta total.

De manera particular en el Estado de Sonora, con base en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económica (DENUE, 2012), el sector se compone de 681 Pequeñas y Medianas Empresas Medianas Manufactureras (PYMEM). Entre las principales empresas manufactureras se puede resaltar a; Bachoco, Botas del Pitic, Corporativo de Pastelería Suspiros, Coyotas LULU, Coyotas Mozas, Deportes Arrieta, Cremería los Pioneros S.A de C.V., Cremería Aceves, Productos Diana de México S.A de C.V., Reconocimientos del Noroeste S.A de C.V., entre otras.

Una de las dos principales ciudades del estado mencionado es Ciudad Obregón. La industria en esta ciudad se desarrolló bajo el aprovechamiento de los recursos del sector primario, lo que dio un repunte en las industrias aldoneras, aceiteras, harineras, fábrica de galletas, de cerveza y jabón. Así mismo, el desarrollo del Municipio se incrementó y con esto se logró hacer énfasis en las ventajas que posee la Ciudad para que se establezcan maquiladoras e industrias manufactureras criterio al cuál los inversionistas le dan un elevado valor. Anuario Estadístico Municipal (2008).

De acuerdo con el DENUE, 2012, en Ciudad Obregón, Sonora se cuenta con un total de 119 PYMEM. Este tipo de empresas se encuentran albergadas a lo largo de la Ciudad y en un establecimiento denominado Parque Industrial que desde los 70's fue fundado y cuenta con todos los servicios e instalaciones requeridas. Sin embargo, cabe mencionar que en la zona norte de la Ciudad se abrió un área importante en la cual se alojan industrias de procedencia Taiwanesa y de giro textilero; así como un Distrito Agroindustrial. Anuario Estadístico Municipal (2008).

Se han realizado diversos estudios en los diferentes sectores empresariales y sus tipos de tamaño, sin embargo, el tema de identidad ha sido abordado de manera esporádica y en el sector de manufactura en particular su desarrollo es incipiente. Estudios realizados, son los que han presentado: Contreras y Hernández (2011) cuya temática fue Antecedentes Teóricos y Niveles de Análisis de la Identidad Organizacional. Otro de los estudios realizados es por Contreras, Díaz y Pedroza (2008) Modelos Organizacionales, Valores e Identidad en las Organizaciones. El caso de General Motors Complejo Silao. Y Finalmente Mellado (2005) presenta un estudio acerca del sector manufacturero denominado; la pequeña empresa industrial ante los nuevos esquemas sociales: Un acercamiento a su actividad comunicacional interna.

La realidad es que en Ciudad Obregón, Sonora se desconoce la identidad de las PYMEM debido a la falta y/o ausencia de estudios, investigaciones y elementos teóricos. Es por lo antes mencionado que se aborda la siguiente problemática; ¿Cuál es la Identidad Organizacional de la PYMEM de Ciudad Obregón?

Al identificar el tipo de identidad organizacional que posee mayormente la pequeña empresa manufacturera, se podrá comprender cuáles son las características que exhibe al conservar un determinado tipo de identidad. Así mismo se pueden identificar aquellas características y atributos que son perdurables, distintivos y centrales, Albert y Whetten (1985). Finalmente se conocerá cuál es vínculo entre la filosofía organizacional con el tipo de identidad. Es decir, como se pueden ligar todos aquellos atributos que conforman a la organización con su identidad.

Para dar alcance a la pregunta de investigación se estableció el siguiente objetivo:

Realizar una investigación documental y de campo, para identificar la identidad organizacional de las PYMEM en Ciudad Obregón Sonora.

### **Fundamentación Teórica:**

Cuando se habla de identidad respondemos a la pregunta ¿Quién soy? con la finalidad de exponer las características y atributos que diferencia a un elemento de otro. La identidad es proveniente de un ámbito social. La identidad dentro de una organización se refiere a ¿Quiénes somos? Es decir, cuáles son aquellos atributos que dentro de la organización permitan identificar la esencia organizacional.

- **Origen etimológico de la palabra identidad y el estudio teórico por otras disciplinas:**

Según (El Diccionario de la Real Academia Española) la etimología de la palabra identidad surge en el castellano para el año de 1440, y proviene del latín Identitas y atis que funge como sinónimo de idem, el cual significa “semejante a algo o a alguien” este concepto es construido desde el exterior del individuo, un paradigma o un modelo. Y según el modelo de ens “ser”, y

entitas “entidad” cuyo término es utilizado para traducir la palabra griega tautotes, la cual significa “idéntico”.

Por su parte Marcús (2005) señala que hablar del estudio teórico de la palabra identidad se destaca que ésta ha sido analizada y estudiada por otras disciplinas durante el siglo XX hasta la actualidad y que han aportado diferentes enfoques de visualizar el contexto del término, así mismo la palabra identidad se introduce a las ciencias sociales en el año de 1960 a través de la influencia de un psicoanálisis.

Así mismo Armenta y Torres (2011) mencionan que los campos intelectuales que han estudiado al término son: la psicología, la sociología, la psicología social y los estudios organizacionales. Sin embargo Blancarte (2010) menciona que el concepto de identidad es relativamente nuevo en las disciplinas de la psicología y la sociología, conceptualizando que los seres humanos son seres sociales y son resultado dinámico de la interacción con otros individuos.

La identidad surge en el ámbito social y así mismo se sigue construyendo y renovando con los intercambios sociales, dicho de otra manera el marco social va normando el comportamiento de la personalidad de los individuos ya que un sujeto presenta conductas y/o comportamientos variables ante cada situación

Debido a lo anterior, se da inicio a la teoría de la identidad social y según Blancarte (2010) afirma que un individuo no se visualiza de manera individual, sino en la identidad grupal ostentando un grado de aceptación en lo que refiere a las categorías sociales como; etnicidad, género, raza, entre otros.

Por otro lado la teoría de la identidad derivada de la psicología, según Erikson y Marcús citados por Ravasi y Van Rekom (2003) mencionan la importancia de los esquemas individuales y estructurales de los conocimientos que apoyan y justifican a los individuos.

Sin embargo Marcús (2005) resalta que en los últimos años las disciplinas que han estudiado la noción de la identidad la han calificado como integral y unificada es decir, la identidad no se presenta como fija e inmóvil y se construye a través de un proceso dinámico y racional tomando como común denominador a un individuo y respondiendo a la pregunta ¿Quién soy?

- **El surgimiento y conceptualización de identidad organizacional:**

En mundo globalizado y lleno de dificultades como en el que actualmente vivimos poseer una identidad permite fungir como guía y ser una base para la toma de decisiones. Por lo anterior, para contar con un sentido claro de lo que es identidad e identidad organizacional se abordaran conceptos relacionados a esta temática.

**Tabla 1. Concepto de Identidad.**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Ortiz, 1996	Una idea que se construye a partir de visualizar a otro elemento.
Taylor, 1993	Identidad se define como todas aquellas interacciones que se presentan a lo largo del tiempo y donde se pone en juego el reconocimiento personal.
Grimson, 1999	La Identidad nace y se construye de ser diferente tomando como base a los otros. En otras palabras, es ser diferente a otros.
Limón, 2008	Es el propio ser o ente, es decir, todos aquellos elementos que conforman a un individuo en particular y su forma de ser, el cual posee rasgos específicos que lo harán diferenciarse de todos los demás.

Fuente: Elaboración propia con base en Marcús, 2011 y Limón (2008).

**Tabla 2. Concepto de identidad organizacional.**

<b>Autor</b>	<b>Concepto</b>
Albert y Whetten, 1985	Definen la identidad organizacional como aquellos rasgos y/o características que sus miembros creen como distintivos, centrales y que perduran con el tiempo en la organización además de ser únicos.
Pratt y Foreman, 2000	Afirman que la identidad organizacional son los atributos de la organización que los miembros sienten que son fundamentales, únicos y que persisten dentro de la organización con el paso del tiempo.
Schavarstein, 1989	Define identidad organizacional como todo aquello que permita distinguir a una organización como única y diferente a todas las demás y recalando que si todo lo anterior desaparece afecta definitivamente a la organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Albert y Whetten, 1985, Pratt y Foreman, 2000 y Schavarstein, 1989.

Al estudiar los conceptos de identidad organizacional se puede apreciar cómo el primer autor afirma acerca de las características y/o atributos que los miembros de la organización consideran relevantes, tal es el caso de Pratt y Foreman (2000) que hablan del mismo sentido en el concepto de identidad organizacional. Sin embargo el tercer autor generaliza estos atributos indicando como todos los componentes de una organización y no sólo aquellos que los miembros de la organización consideran relevantes pueden afectar a una empresa en su totalidad.

Para este estudio se tomó al autor Albert y Whetten (1985) para definir los elementos esenciales a los cuales hace referencia en su definición. Primeramente se entiende por **distintivo** a todas aquellas características o atributos únicos de la organización que van a diferenciar a una empresa

de las demás, las características **Centrales** se refiere a que los miembros de la organización han reconocido todo lo esencial de su organización y han comprendido la identidad y finalmente lo **perdurable** se consideran como aquellos atributos que se han mantenido y han pasado la prueba del tiempo. Sin embargo se puede considerar que no todas las características de una organización califican como referentes a identidad, Whetten (2006).

A manera de conclusión, se sabe que la identidad puede surgir en una persona y más aún, cuando esta persona posee un alto nivel jerárquico dentro de una empresa su labor debe ser compartir dicha identidad con los demás miembros de la organización para estructurarla de manera colectiva, así mismo si el tipo de identidad que se posee no es compartida con el resto del equipo no se pudiera hablar de identidad organizacional.

### **Método:**

A continuación se muestra la metodología que se siguió para elaborar la investigación donde se consideraron tres aspectos que se describen a detalle todo el proceso.

- **Sujetos:**

Se consideraron a las PYMEM que se encuentran localizadas en Ciudad Obregón, Sonora. Para efectos de este estudio se tomó una muestra de 61 de un total de 119 empresas, de las cuales 38 contestaron, 12 no lo hicieron y 11 no existían. Se eligieron a través del método no probabilístico, ya que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de las condiciones que permitieron realizar el estudio, como son la distribución geográfica de las empresas y la accesibilidad por parte de los sujetos al brindarnos la información requerida. Hernández (1991) menciona que para estudios cuantitativos, según el tipo de estudio ya sea transaccional, descriptivo o correlacional, se toma un mínimo de muestra de 30 casos, ya sea por grupo o segmento del universo.

- **Materiales:**

Para obtener los resultados del presente estudio se utilizaron dos instrumentos; los cuales fueron un cuestionario y una entrevista. Dichos instrumentos se tomaron de una investigación realizada en Canadá por Vezina (2011). Cabe mencionar que los instrumentos fueron traducidos al idioma español ya que el idioma original es el inglés. El primer instrumento es un cuestionario con cuatro secciones, con posibilidad de respuesta de opción múltiple. El segundo instrumento es una entrevista estructurada.

- **Procedimiento:**

Derivado lo anterior y acorde a las necesidades que implicó la ejecución de esta investigación se procedió a formar el equipo de trabajo afín de dar respuesta a la pregunta de investigación. Es así como se realizó una investigación exhaustiva de la teoría investigada la cual está basada en lo que refiere a identidad organizacional, lo cual involucra desde sus antecedentes como; origen etimológico por su parte como se viene formando la identidad en lo individual, en sociedad y finalmente llegar a lo organizacional, por otro lado se exponen conceptos de identidad organizacional y cuáles son sus elementos.

Una vez definido el equipo de trabajo, la variable de estudio y la fundamentación teórica que funge como soporte para esta investigación se procedió a seleccionar el instrumento que ayudó a la recopilación de información.

El instrumento fue tomado de una investigación realizada por Vezina (2011) en Canadá. Los instrumentos fueron traducidos del idioma inglés al español y por medio de reuniones de trabajo se trabajó en el lenguaje utilizado para que las preguntas contaran con una mayor coherencia y sentido. Una vez puntualizados los instrumentos y listos para su aplicación se procedió a determinar los sujetos de estudio. En este caso se conocía que serían las PYMEM de Ciudad Obregón, Sonora, siendo un total de 119 establecimientos con la descripción de muestra ya mencionada en la primera sección de este apartado.

Una vez definidos los sujetos de estudio se procedió a realizar las visitas a los establecimientos. Se contestaba el instrumento y en la oficina de la persona indicada para contestar, se entrevistó a algunos de ellos.

Después de realizar la recopilación de información de los sujetos de estudio se pasó a analizar e interpretar la información. Esta parte consistió en capturar la información obtenida de los instrumentos a un programa estadístico. El cual permitió realizar gráficas de las preguntas de los instrumentos y así poder dar la interpretación correspondiente a cada variable. Finalmente con los datos arrojados por parte del instrumento y sus variables se pudo llegar al resultado final, el cual consistió en describir la identidad organizacional de la pequeña empresa manufacturera.

### **Resultados:**

En búsqueda de conocer el tipo de identidad organizacional que poseen las PYMEM, a continuación se describen los resultados cualitativos derivado de la aplicación de cuestionarios y entrevistas realizado a 38 empresas. Y así identificar cual es el tipo de identidad organizacional que ostentan mayormente y que características asume con su tipo de identidad. De tal forma que se conocen aquellos elementos que son distintivos, centrales y perdurables. Albert Whetten, (1985).

Para dar inicio a los resultados encontrados en esta investigación y procedentes de un estudio realizado en Canadá por Vezina (2011) se decretan tres tipos de identidad que pudiera poseer la PYMEM. Según Brickson (2005) estos tipos son:

1. **Identidad individualista:** este tipo de organizaciones es caracterizado como innovador, además de que persigue constantemente una expansión de mercado, son creadores de cambio, lanzan productos o servicios nuevos. Miles y Snow (1978). En definitiva, estas empresas toman riesgos con la esperanza de que van a tener éxito. Otra de sus características radica en la inversión en la investigación y el desarrollo. Este tipo de organizaciones se preocupa por su imagen, rentabilidad, por ser líderes de mercado, ser distintas y sobre salientes respecto a sus competidores.
2. **Identidad relacional:** este tipo de organizaciones se preocupa por las relaciones con quien comparte una estrecha comunicación. La preocupación va desde la selección de nuevo directivo con quien se podrá compartir las creencias dentro de la organización. Por su parte, otra de las preocupaciones son las relaciones con sus clientes, empleados y proveedores. Además de trabajar para mejorar sus relaciones significativas.
3. **Identidad colectiva:** este tipo de organizaciones se debe a que consideran a un todo para la toma de decisiones. Es decir, buscan un sentido de pertenecía desde su propio bienestar, la comunidad a la que pertenece, medio ambiente y las relaciones significativas que mantiene con clientes, empleados y proveedores así como promover una causa que les preocupa.

**Tabla 3. Combinación de respuestas y el tipo de identidad.**

<b>Combinación de respuestas al responder el instrumento</b>	<b>Tipo de identidad organizacional correspondiente</b>
A, C Y B	Identidad individualista.
B, A Y C	Identidad relacional.
C, B Y A	Identidad colectiva.

**Fuente:** elaboración propia.

En base a la información anterior acerca de los tres tipos de identidad existentes, a continuación se presenta la siguiente tabla con las combinaciones de respuestas que los empresarios brindaron durante la etapa de trabajo de campo.



**Gráfica 1.**



Fuente: Elaboración propia.

#### **Identidad Individualista:**

Los resultados acerca de la identidad individualista se asocian a lo respondido por dieciséis empresas siendo el 45% del total. Poseer una identidad individualista describe todos aquellos rasgos que distinguen a la empresa de otras organizaciones, centrándose en sus diferenciadores y particularidades. Así mismo están orientadas hacia su propio bienestar, se visualizan principalmente como distintas y sobresalientes de otras organizaciones, cabe destacar que estas empresas le dan mayor importancia a mantener una óptima rentabilidad e imagen en el mercado, sin embargo también poseen otras cualidades como; ambiciosas, con fines de lucro, se esfuerzan para lograr ser la mejor y mantenerse como líderes de mercado, lanzar nuevos productos y/o servicios así como las inversiones en tecnología y desarrollo. Brickson (2005).

La teoría anterior confirma y da sustento a la identidad individualista ya que un empresario afirman lo siguiente; “No me gusta vender o regalar mi producto (actividades de Marketing), sólo requiero que el cliente venga a comprar”. Otro empresario afirma “Porque es mi empresa, lógico siempre vamos a ver por nuestra empresa” por su parte este mismo empresario al efectuarle la interrogante; Si su empresa fuera una persona ¿Cómo la describiría? La afirmación fue la siguiente; “Muy grande reconocida a nivel organizacional, nacional, preocupada por el consumidor, tratando de tener los productos que el consumidor pueda necesitar” otra de las frases proporcionada es la siguiente “Se busca siempre mejorar los productos y servicios ofrecidos para que la competencia no robe mercado”.

O bien, lo anterior se puede atribuir a lo siguiente; “No hay tolerancia para los empleados, sólo deben realizar su trabajo”. Al analizar las frases expuestas se puede deducir que hay una visión

de que el empleado no es tomado en cuenta para la toma de decisiones sólo está para ejecutar órdenes y desarrollar su trabajo. Por otro lado un empresario describe a su organización como; “fuerte en la comunidad (fuerza de ventas), guapo (calidad del trabajo), firme (se sostiene en el mercado) y robusta (abarca una gran cantidad de mercado), otra de las descripciones, la describe como “Una persona altamente eficiente, productiva, comprometida con ofrecer sus servicios de calidad”.

### **Identidad Relacional:**

Como se explicó anteriormente la identidad relacional está ligada a las relaciones internas que mantiene la empresa con sus grupos de interés. Por su parte, el 36% del total de las PYMEM respondieron ostentar este tipo de identidad.

Poseer una identidad relacional se atribuye a que estas organizaciones se ven principalmente como una buena compañera con quienes interactúa ya sea clientes, empleados, proveedores, entre otros. Así mismo trabajan para mejorar las relaciones significativas y gratificantes de los antes mencionados y por último, este tipo de organizaciones se preocupa más por la relación con otros cuyo bienestar se valora. Se preocupan por la selección del superior así como la importancia de mantener un eficiente trabajo en equipo junto a toda la organización.

Para dar sustento a lo antes mencionado a continuación se mencionan las afirmaciones de los empresarios, siendo las siguientes: “Mi empresa se preocupa por el personal y trata de brindar las mejores prestaciones y todo lo necesario para mejorar”. No obstante, otro empresario afirma “Creo que la honestidad paga, cuando el cliente compra se da cuenta del servicio y la honestidad. Lo que pagas recibes”. Al retomar las afirmaciones se concibe que en la primera de ellas se hace énfasis total en el personal, seguido se habla en sentido del valor de la honestidad hacia el cliente y el equipo de trabajo, sino existe honestidad difícilmente los clientes optaran por consumir bienes o servicios de dicha empresa, así mismo el personal que labora dentro de la empresa, se determinaría falta de ética y profesionalismo.

Por otro lado, los administradores describen a su empresa como; “inteligente, con amplio criterio, confiable, muy dedicada, abiertos al cambio, se dan opciones de mejora, se toma en cuenta a todos”. Otra afirmación es; “La cualidad de participación ya que como en todas partes necesitamos la participación e involucramiento de cada empleado para poder conseguir las metas u objetivos”. Al analizar las frases de los empresarios se puede afirmar que hablan del mismo sentido, es decir, ambas partes recalcan la participación y colaboración de empleados, haciéndolo participes en la toma de decisiones, agregando sus valores y formas de trabajo para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

### **Identidad Colectiva:**

Las empresas que poseen una identidad colectiva se debe a que consideran a un todo para la toma de decisiones. Las empresas colectivas se ven principalmente como un buen miembro de la comunidad, es decir, mantiene buenas relaciones con sus clientes, empleados, proveedores, empresas sin fines de lucro, se ven como fuente de empleo para la sociedad, son empresa socialmente responsables, generan economía, son estables, integra y sistemáticas. A su vez se consideran organizaciones que promueven una causa que les preocupa. Así mismo lo que más importancia tiene para estas organizaciones es; trabajar para mejorar el bienestar de la comunidad a la que pertenece y/o valora. Por otro lado, la mayor preocupación de estas organizaciones es; la relación con una comunidad más grande a la que pertenece y/o valora. Los resultados en este estudio sobre identidad colectiva se concretan a lo estipulado por siete empresas quienes afirmaron poseer una identidad colectiva que en conjunto suma el 19% del total del sector.

Para brindar un sustento a lo anterior, se retoma lo comentado por parte de los empresarios entrevistados “Como es empresa industrial se usan solventes y por lo tanto se tiene que cuidar el medio ambiente” otro empresario cita “De momento que se producen los alimentos para la comunidad/consumidor y porque es una empresa socialmente responsable haciendo actividades para la comunidad” otra de las manufactureras asevera “Una empresa que se mantiene como fuente de trabajo para los demás”. Comparando las frases antes mencionadas se afirma que se habla en el mismo sentido, ya que se hace mención acerca de una causa que le preocupa a la empresa como es el caso de los solventes y por otro lado se trata de disminuir el desempleo, sin embargo una de las frases hace mención de un todo, desde la producción del bien o servicio hasta realizar actividades de responsabilidad social que complementan la venta de los mismos.

Otra de las frases relevantes brinda es lo afirmado por un administrador el cual afirma “El cuidado del medio ambiente y un muy buen servicio que se solicita, la empresa se preocupa por el medio ambiente y sus competidores no, lo cual lo hace ser una Empresa Socialmente Responsable (ESR)”. A modo general la forma de describir a la empresa fue “una empresa dedicada a hacer una fuente de trabajo para muchas personas”.

Como se mencionó anteriormente y se afirma la teoría analizada que la mayoría de estas empresas promueven algo que les preocupa así mismo son empresas que tienen actividades de responsabilidad social y mejora de la sociedad que atienden.

Al estudiar los tres tipos de identidad se puede comprobar cuáles son las características que ostentan mayormente las PYMEM de Ciudad Obregón, Sonora debido a su tipo de identidad organizacional. Sin embargo cabe destacar la siguiente frase de un empresario el cual afirma lo siguiente; “Exitosa, asume retos, trabajo en equipo y preocupada por los demás”. En base a lo anterior se afirma que el ser exitoso apunta a una buena rentabilidad, una adecuada imagen y un óptimo posicionamiento de mercado, el asumir retos hace una empresa ambiciosa, capaz de innovar y estar en la cúspide del mercado; el trabajo en equipo describe las relaciones internas que se deben asumir respecto a empleados, clientes, proveedores, entre otros. Y estar preocupada

por los demás vislumbra que para una buena toma de decisiones se debe considerar a todos los elementos anteriormente descritos.

Y aún más interesante el dato, otro informante menciona: “Para la empresa su objetivo es la venta, bajo costo y seguridad por las personas. Por ejemplo; empleados”. El aludir a conseguir el objetivo de ventas determina una empresa ambiciosa, líder de mercado y rentable, por el bajo costo entendemos las relaciones con proveedores, clientes, administradores estratégicos y capaces, finalmente la seguridad por las personas es la preocupación por el personal que labora y lleva a la empresa al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Entonces, se puede decir que el poseer un determinado tipo de identidad ya sea individualista, relacional o colectivo, no exenta a ninguna empresa poseer ciertos rasgos y características de los otros tipos de identidad.

### **Conclusión:**

Este estudio ha proporcionado evidencias preliminares acerca de la identidad organizacional que posee la PYMEM. Cumpliendo con ello el objetivo de investigación; ya que se logró conocer la identidad organizacional de la pequeña empresa del sector manufacturero, así como sus características distintivas, perdurables y centrales. Albert y Whetten (1985).

Así mismo la identidad organizacional que posee en mayor medida este tipo de organizaciones es “Individualista”. Lo anterior se atribuye a que sólo están enfocadas en su propio bienestar dejando de lado las relaciones significativas, por su parte este tipo de empresas siempre tratan de estar en la cúspide, sobre salir en el mercado, contar con un personal preparado y calificado, ser empresas innovadores y la ambición por tener mayores utilidades.

Cabe destacar lo que menciona Brickson (2007) citado por Vezina (2011) el cuál afirma que cuando una organización no tiene una concepción de lo que es, difícilmente las empresas actuaran de forma coherente con los demás para saber cómo interactúan entre ellos. Sin embargo, se estipula que, cuando una organización entiende realmente lo que es la identidad de su organización la empresa y el empleado pueden llegar a su máximo potencial.

No obstante, los líderes dentro de las organizaciones son quienes deciden el rumbo de la organización. Es decir son quienes deciden como actuar y manejarse en el mercado laboral ya que están conscientes de la forma que manejan las relaciones personales con clientes, empleados, proveedores, la comunicación con los directivos y los grupos de interés para establecer los objetivos organizacionales. Sin embargo, la identidad se puede utilizar para maximizar el potencial de cada empresa si es proveída a los miembros de la organización de manera colectiva.

Finalmente se puede comentar que la identidad puede surgir en una persona y más aún si surge en un miembro de alto nivel jerárquico dentro de la organización, su labor debe ser compartir dicha identidad con los demás miembros de la organización para estructurarla, así mismo si el tipo de identidad que se posee no es compartida con el resto del equipo no se pudiera hablar de identidad organizacional.

## **Bibliografía**

Anuario Estadístico Municipal de Cajeme 2008. En [http://obson.files.wordpress.com/2009/09/aem\\_2008-21\\_de\\_agosto\\_2009\\_v1.pdf](http://obson.files.wordpress.com/2009/09/aem_2008-21_de_agosto_2009_v1.pdf) consultado el 03 de diciembre de 2012.

Blancarte Roberto. (2010). Culturas e Identidades. Editorial: el colegio de México. México D.F.

Brickson, S.L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50: 576-609.

Contreras Armenta, Cecilio, Hernández Rodríguez, Ezequiel. Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional *Nova Scientia* [en línea] 2011, 3 (Mayo-Noviembre) en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203318388009> Consultado el 04 de Febrero de 2013.

Contreras Armenta Cecilio, Díaz Castillo Bernardo, Pedroza Cruz Juan Arturo. “Modelos Organizacionales, Valores e Identidad en las Organizaciones. El Caso de General Motors Complejo Silao”. Mayo 2008 en <http://www.posgrado.cetys.mx/acacia/cd/pdf/M14P00/M14P18.pdf> Consultado el 04 Febrero de 2013.

Ciselli Graciela. Identidad. Diversos enfoques. Mayo de 2007. Consultado el 09 de marzo de 2013.

Cohuo Cuevas José Ángel: Empresas de manufactura. Tradicionales, de tecnología avanzada y mixtas. 2012. En <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60230.PDF> consultado el 15 de marzo de 2013.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía. Primer Reporte de Resultados 2002, marzo 2003, en <http://www.cua.uam.mx/biblio/ueas10-P/ueaarticulos/Observatorio.pdf> Consultado el 17 de marzo de 2013

Comisión Estatal Para la Planeación de la Educación Superior A.C. Importancia de las PYMES en México. Marzo 2008, en <http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/the-news/255-pymesroque> Consultado el 16 de marzo de 2013.

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2012. En <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> consultado el 03 de diciembre de 2012.

Diccionario de la Real Academia Española. Identidad – F, julio de 2010, en <http://sofocomedia.com/blog/?p=226> Consultado el 08 de marzo de 2013.

Friedman, David (2006). No Light at the End of the Tunnel. Los Angeles Times. New America Foundation. Consultado 08 de marzo de 2013.

Hernández S. C., Fernandez C.C., Baptista L.P. (1991). Metodología de la investigación. Editorial: Mc Graw Hill Interamericana de México S.A de C.V.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa estratificación de los establecimientos. 2009. En [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf) consultado el 03 de diciembre de 2012.

INEGI. Industria manufacturera. En <http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/economia/manufacturera.asp> Consultado el 17 de marzo de 2013.

James a. f; Stoner, r. Edward Freeman; Daniel R. Gilbert. Administración. 6<sup>a</sup> edición, editorial; Pearson Educación, México.

Limón, Moisés (2008). Imagen corporativa, estrategia organizacional de comunicación global. México: Editorial Trillas.

La Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera. 2012 en <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/boletines/boletin/Comunicados/Indicadores%20del%20sector%20manufacturero/2013/Febrero/comunica.pdf> consultado el 12 marzo de 2013.

Marcús Juliana. (2011). Apuntes sobre el concepto de Identidad. En Intersticios, revista socióloga de pensamiento crítico. Vol. 1 consultado el 09 de marzo de 2013.

Mellado Ruiz Claudia. 2005. La Pequeña Empresa Industrial Ante los Nuevos Esquemas Sociales: Un Acercamiento a las a su Actividad Comunicacional Interna. En Revista Latina de

Comunicación Social, Número 59, de enero - junio de 2005, La Laguna en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/819/81985908.pdf> Consultado el 04 de Febrero de 2013.

Olins Wally. (1989). Identidad Corporativa. Editorial: Celeste ediciones.

Peters Dussel Enrique. La manufactura mexicana. ¿Opciones de recuperación? Abril 2009, en <http://dusselpeters.com/40.pdf> Consultado el 12 de marzo de 2013.

Pratt Michael G. and Foreman Peter O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. The Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 18-42.

Quiminet.com información y negocios segundo a segundo. Empresas manufactureras, ¿Qué son las empresas manufactureras? Mayo 2012, en <http://www.quiminet.com/empresas/empresas-manufactureras-2741459.htm> Consultado el 15 de marzo de 2013.

Ravasi D., van Rekom, J. (2003), 'Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory', Corporate Reputation Review, 6(2), p.118-132;

Schvarstein Etkin J. (1989). Identidad de las Organizaciones, invariancia y cambio. Editorial: Paidós Mexicana S.A. Guanajuato 202, México.

Stuart Albert, Whetten D.A. (1985). Organizational Identity, en L.L. Cummings y

B.M. Staw, editors, Research in Organizational Behavior, Vol. 7, JAI Press,

Greenwich, pp. 263-295.

Vezina Sophie. (2011). Organizational Identity and strategy: An exploratory study of parallelisms.

Whetten, David A. (2006). Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. Journal of Management Inquiry. Vol. 15, No. 3. Pp.219-234.

# CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA PESQUERA “PENÍNSULA DE LUCENILLA”

**Rocío del Carmen Payares Flores**

Universidad de Occidente

[rpayares@yahoo.com](mailto:rpayares@yahoo.com)

**Dra. Aida Alvarado Borrego**

Universidad de Occidente

[aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx](mailto:aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx)

## **Resumen:**

Las empresas del tercer sector están dentro de las actividades de la sociedad que aportan diversos beneficios para el desarrollo de las comunidades. La vida simbólica de las organizaciones refiere a la cultura organizacional al entender el significado de las mismas. La cultura organizacional es el significado simbólico sobre el que se define a las organizaciones, las creencias, el lenguaje, los símbolos, las formas de trabajar, en sí lo que la organización es.

Relacionar a la cultura organizacional con las cooperativas pesqueras nos permite describir las características que tienen los pescadores que se organizan en cooperativa para trabajar de manera conjunta y obtener resultados del trabajo en equipo, dirigidos por un presidente que los encamina hacia fines de aprovechar lo que la naturaleza les proporciona, con la posibilidad de apoyar el desarrollo de una comunidad como la Bahía de Altata en Sinaloa.

La pregunta básica para llevar a cabo este trabajo de investigación es: ¿cuál es el papel que juega la cultura de los pescadores al organizarse en la cooperativa pesquera “Península de Lucenilla” para apoyar al desarrollo de la comunidad de la Bahía del Altata en Sinaloa?. Para ello se realiza una encuesta a la tercera parte de los socios de la cooperativa.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, cooperativas pesqueras, vida simbólica

## **Introducción:**

La cultura organizacional es un tema que diversos autores han definido, coincidiendo en la idea de hablar de las costumbres, ideología, creencias, artefactos y actividades que suceden dentro de las organizaciones y que determinan el comportamiento de los empleados, identificándolos. Además, como afirma Richard L. Daft (2007), la cultura organizacional «representa la parte no escrita pero percibida de la organización» (p. 361).



En lo que respecta a las cooperativas como organizaciones, para Jesús Estrada (2013), «con valores como la solidaridad, el apoyo mutuo y la horizontalidad, las cooperativas están emergiendo en el mundo como alternativa viable ante una marcada decadencia capitalista. Hoy están asociados a este modelo más de 800 millones de habitantes de nuestro planeta, según datos de la Alianza Cooperativa Internacional» (Estrada, 2013:1).

Para relacionar las cooperativas con la actividad del caso objeto de estudio, debe considerarse que la pesca es una de las actividades económicas más importantes en los cinco estados que rodean el Golfo de California (Sinaloa, Sonora, Baja California, Baja California Sur y Nayarit) (Castañeda, Guido y Medina, 2012).

Desde esta región, Sinaloa concentra poco más del 24% de la producción nacional, más del 18% de la industria pesquera de procesamiento, el 53% de las granjas productoras de camarón, el 13% de las cooperativas pesqueras ribereñas, y poco más del 15% de la población pesquera nacional. Esta actividad económica genera más de 45 mil empleos directos y un número considerable de empleos indirectos. La entidad cuenta con 554 cooperativas, lo que representa el 17% del total nacional, además de 110 organizaciones pesqueras consideradas como Otras Formas de Organización Social (OFOS) diferentes de las cooperativas (Castañeda, *et al*, 2012).

### **Objetivo:**

Analizar el papel que juega la cultura de los pescadores al organizarse en la cooperativa pesquera “Península de Lucenilla” para apoyar al desarrollo de la comunidad de la Bahía del Altata en Sinaloa.

### **Antecedentes de la organización:**

La Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Ribereña Península de Lucenilla, SCL, —nombre oficial de la organización caso, y a la que en lo sucesivo se le denominará sólo «Lucenilla»—, en la actualidad es una organización integrada por 68 miembros, quienes mediante la organización comercializan la mayoría de sus productos<sup>1</sup> a una empresa de restaurantes. «Lucenilla» fue creada el 28 de febrero de 1985, en la actualidad cuenta con 34 embarcaciones, y pertenece a la Federación de Aguas Marinas de Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón, misma a la que integran doce cooperativas.

### **Hacia una definición de cultura organizacional:**

---

<sup>1</sup> Los miembros de «Lucenilla» tienen permiso para pescar camarón, escama, tiburón y almeja.

Las organizaciones tienen mucha importancia para la sociedad, en el mundo han jugado un papel preponderante para el desarrollo de ciudades y forman parte de la vida cotidiana y profesional de los individuos. En México se identifican infinidad de empresas que se relacionan y comparten los modos de vida; económica, política, social, cultural y demás.

Desde la década de los ochenta la cultura ha venido a ser un tema significativo en el desenvolvimiento de los individuos en las organizaciones, diferentes teóricos se han dedicado a estudiar para entender las características que han de observarse en la mismas que las hace diferentes.

En ese sentido Geertz (2003), supone concebir la cultura como sistema sociocultural, como perspectiva funcionalista, cuyo estudio se centra en encontrar las funciones y niveles comparables entre todas las organizaciones, mientras que consideran la cultura como un sistema de ideas, reflexiona que cada contexto cultural es único. La primera de las dos corrientes reflexiona la cultura como una variable organizativa, independiente-dependiente, externa-interna. Es decir, entiende la cultura como *algo que la organización tiene* (Louis, 1980; Siehl y Martin, 1981; Tichy, 1982). La segunda gran corriente de estudios (perspectiva interpretativa) es aquella que entiende cultura *como una metáfora para definir la organización* (Geertz, 1973; Lamers, 1981; Malinoswski; 1961; Radcliffe-Brown, 1952).

La cultura para Geertz (2003), es ese documento activo, es pues pública, lo mismo que un guiño burlesco o una correría para apoderarse de ovejas. Es esa urdimbre que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Aunque contiene ideas, la cultura no existe en la cabeza de alguien; aunque no es física, no es una entidad oculta. El interminable debate en el seno de la antropología sobre si la cultura es “subjetiva” u “objetiva” junto con el intercambio recíproco de insultos intelectuales (“¡idealistas!”, “¡mentalista!”, “¡conductista!”, “¡impresionista!”, “¡positivista!”) que lo acompaña, está por entero mal planeado (p.24).

Los estudios culturales giran en torno a dos ejes básicos que coinciden en dos paradigmas generales que encuentran su aplicación en el estudio de cultura corporativa, como son el funcionalismo y la perspectiva interpretativa. Ambos paradigmas presentan diferencias y similitudes que se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Paradigma funcionalista frente a interpretativo de la cultura

Dimensión	Funcionalismo	Perspectiva interpretativa
DIFERENCIAS EN LA CONCEPCIONES		

Marco analítico	<i>Predefinido y universal:</i> funciones y niveles similares de cultura están documentadas en todas las organizaciones.	<i>Emergente y específico:</i> oportunidades para la creación de significado son únicas en cada contexto cultural.
Modelo de análisis	<i>Categorico:</i> identificación de elementos culturales y descubrimientos de las relaciones causales entre ellos.	<i>Asociativo:</i> leer los significados y explorar las relaciones entre ellos.
Procesos analíticos	<i>Convergente:</i> condensa y reúne los elementos de análisis cultural.	<i>Divergente:</i> Expande y enriquece el análisis cultural.
<b>CONEXIONES EN SUS ASUNCIONES</b>		
Cultura como patrón	Patrón de valores y asunciones básicas	Visión del mundo o webs de significación.
Cultura como esencia	Descubrir el nivel profundo de cultura que hace posible descifrar los niveles de cultura más visibles que lo circundan.	Interpretar las expresiones simbólicas y las representaciones de las capas más profundas de significado.
Cultura como elemento estático	Predecible, lineal, estados deterministas de desarrollo.	Relaciones interrelacionadas y circulares entre interpretaciones y significados.

**Fuente:** Schultz y Hatch (1996, p. 40)(citado en revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 19, Núm. 1 (2010).

El cuadro uno muestra las perspectivas de los diferentes enfoques de análisis de la cultura; que va desde lo *predefinido* y establecido en la organización, considerando el *significado* que tiene el contexto cultural, por tanto se hace un *Modelo de análisis* categorizando los elementos que se encuentran en la misma, así mismo la interpretación de los significados. Se hacen relaciones del patrón de cultura como la interpretación de las expresiones simbólicas llenas de significados.

De acuerdo con Del Castillo, Cereceres, Rodríguez y Borboa (2005), la cultura, en término general, alude a las formas en que los seres vivos comparten los espacios físicos, mentales, conceptuales y espirituales en la reciprocidad de dar y exigir correspondencia a los actos que realizan los seres humanos, de tal suerte que puedan construir su realidad bajo diversos aspectos que puedan medir, logrando así su aceptación o rechazo a la vida cotidiana, la cual comparten. Si bien es cierto que en la cultura que comparten los individuos median sus valores, tradiciones y creencias, lo es también que éstas guían las acciones de ellos y que los impulsan a lograr sus metas, en el entendido de que cada individuo busca acomodo según sean sus propósitos (p.29).

Por su parte, Álvaro Zapata (2007, p. 147) apoya la introducción al tema de la cultura humana al afirmar:

La cultura designa la totalidad, siempre abierta, de las diferentes formas que la experiencia humana, asume su historia. El estudio de las principales formas de la actividad productiva de la mente en la vida cultural conduce a una antropología filosófica en la que el hombre no se define como un simple animal racional sino más bien como un animal *symbolicum* (Cassirer, 1944). La concepción funcional de las formas simbólicas que surge de la obra de Cassirer hace ver que toda puesta en forma de un contenido particular de la cultura humana, dentro de su propia complejidad histórica, implica una estructuración progresiva y correlativa del individuo y del objeto (Seidengart, 1990, p. 11): “Sólo el vaivén entre el representante y el representado produce un saber sobre el yo y un saber de los objetos, ideales o reales” (Cassirer, 1972, t. III, p. 230, citado en García, (2006).

La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular (Schein, 1985). Es una base de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros (Schein, 1988). La cultura de una empresa tiene su origen en aspectos como su historia y su entorno; se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, el sistema de producción de bienes materiales, sociales e inmateriales, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las subculturas (Zapata y Rodríguez, 2008). Lo señalado coincide con Davis (1993), quien plantea que las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. La fortaleza de la cultura organizacional se puede interpretar como el grado de presión que ejerce sobre los integrantes de la empresa y sobre sus comportamientos. La amplitud de la cultura es una medida de su

fortaleza, que será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa (Sonrensen, 2002). La cultura organizacional puede considerarse entonces como un “recurso” o medio para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986). La cultura es así un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983). La dirección de una organización puede entonces formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores claves para la estrategia externa. P. 129. (Gálvez y García, 2011: 129).

### **Contextualización de las cooperativas pesqueras:**

Las organizaciones sociales se han tenido que adaptar a los cambios vertiginosos que hay en el mundo, sin embargo en las comunidades en donde hay muchas de ellas se conservan todavía muchas tradiciones y costumbres, que hacen que sea un modo de vida y una forma de subsistir ante todos esos cambios.

Defourny, Favreau y Laville (1997) han considerado que la economía social nace en el siglo XIX como respuesta a las carencias de la economía dominante. Los individuos empiezan a preocuparse por iniciar con propios méritos, al buscar fuentes de empleo que les reditaran a ellos mismos y a la comunidad para aprovechar lo que la naturaleza les proporciona (Lara 2011).

Lara (2011) afirma que las cooperativas son el prototipo clásico de la empresa social. Estas buscan la solidaridad, la ayuda mutua, la autoorganización, respetando los principios de libertad y de igualdad.

Las cooperativas pesqueras son parte de la economía de las comunidades en las cuales se encuentran, puesto que participan en gran medida en el desarrollo y modo de vida de quienes son socios de ellas.

La forma de trabajar de las organizaciones cooperativas se rige por la Ley General de Cooperativas, que regula el funcionamiento de este tipo de sociedades permitiéndolo que se coordinen de acuerdo con las necesidades que los socios tienen lo que permite que todos participen tanto de las obligaciones como de las responsabilidades que se imponen.

En la actualidad las organizaciones se han tenido que adaptar a la transformación que sufre el mundo entero, al comprobar que lo que sucede a su alrededor surtirá algún efecto en un corto, mediano o largo plazo. Así al hablar de Aldea Global; el canadiense Marshall McLuhan posiblemente nunca imaginó que al utilizar paradójicamente la palabra aldea (proximidad) y global (conciencia planetaria) estaría hablando de lo que hoy en día se puede obtener mediante la red internet por ejemplo. De tal suerte que vivimos en un constante conocimiento de lo que sucede a nuestro alrededor, no tenemos que esperar meses, días y horas para enterarnos de lo que

ocurre en el mundo entero. La idea de permanecer solo en el pequeño lugar donde nos encontramos ha dejado de ser lo cotidiano, nos salimos de nuestro espacio personal o social para entrar en el espacio público que nos involucra con lo que acontece a nuestro alrededor (Nosnik, 2005, p. 27).

La cooperativa; es una asociación que se forma por personas denominados socios, se reúnen en asambleas para tomar acuerdos y así ayudar a sus integrantes. Se pueden identificar diferentes cooperativas: las de trabajo asociado, farmacéutica, agraria, de ahorro y crédito, de servicios, pesqueras, entre otras.

Al hablar del entorno de las organizaciones pesqueras no referiremos en primera instancia la FAO<sup>2</sup> determinada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para hacer estudios mundiales sobre la alimentación y en uno de sus apartados sobre pesca y agricultura.

Por otro lado, la pesca; que es el tema que nos ocupa; relacionado a las cooperativas pesqueras; se ve afectada principalmente por las condiciones ambientales que suceden en el mundo. Por ello quienes se dedican a la misma deben considerar el cuidado y el desarrollo de los productos del mar, que le permiten subsistir a un número ilimitado de personas que utilizan la pesca como medio de subsistencia.

La pesca y la acuicultura realizan contribuciones importantes al bienestar y la prosperidad mundiales. En los últimos 50 años, el suministro mundial de productos pesqueros destinados al consumo humano ha superado el crecimiento de la población mundial; actualmente, el pescado constituye una fuente esencial de alimentos nutritivos y proteínas animales para gran parte de la población mundial. Además, el sector proporciona medios de vida e ingresos, tanto directa como indirectamente, a una parte considerable de la población mundial (FAO, 2012, p. 5).

Las cooperativas pesqueras en México se rigen por la Ley General de Sociedades Cooperativas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 1994 y su última reforma fue publicada DOF 13-08-2009. Esta Ley establece las direcciones que han de seguir estas organizaciones que forman parte de cooperativas y están fundamentadas por una serie de artículos que le sirven para que se reglamente la forma de estar constituidas y puedan hacer valer sus derechos y obligaciones.

Las cooperativas pesqueras se han ocupado en pertenecer y aprovechar los recursos que los organismos gubernamentales como Sagarpa (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación en México) a través de Conapesca (Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca en México) les proporciona para que realicen las diferentes actividades que van surgiendo en su caminar.

---

<sup>2</sup> FAO: Food and Agriculture Organization por sus siglas en inglés, de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (<http://www.fao.org/fishery/sofia/es>)

En Sinaloa coexisten cuatro sistemas de explotaciones pesqueras: de altura, esteros y bahías, agua dulce y acuicultura. En conjunto, se genera 20% del volumen de producción nacional y 24% en términos de valor. La pesca representa 4% del Producto Interno Bruto estatal. Se tiene el primer lugar el camarón, sardina y lisa, y el tercer lugar en calamar y almeja. De la producción estatal, 45 mil toneladas son producidas en acuicultura de especies, como mojarra, bagre, lobina, carpa y ostión, destacando la acuicultura de camarón con 37mil toneladas (Plan Estatal de Desarrollo Sinaloa, 2011-2016).

En Sinaloa; el tema de la pesca es de todos los días y de diferentes grupos, es un estado rico en diversidad de productos marinos que se aprovechan constantemente por las personas que viven en los diferentes puertos y que además les sirve el producto para alimento cotidiano y para atender a las necesidades básicas de familias que viven de la pesca.

En Sinaloa, donde la mayoría de los pescadores pertenecen a cooperativas dedicadas a la captura del crustáceo, a partir de la segunda mitad de la década de 1990 los conflictos se volvieron cíclicos al igual que el ciclo reproductivo del camarón, recurso en torno al cual ha girado su vida económica desde hace más de medio siglo. Junto con el deterioro de sus organizaciones productivas, que quedaron atrapadas entre el viejo modelo de desarrollo que las concibió como instrumentos de política al servicio de un Estado acostumbrado a sobreponerse a cualquier iniciativa autónoma y un anunciado nuevo modelo, al paso del tiempo han visto esfumarse sus aspiraciones de una vida mejor. La privatización y la desregulación estatal que acompañaron la transición económica terminaron modificando el contexto y reduciendo sus espacios de operación; tratadas como resabios de un pasado caduco las cooperativas fueron arrinconadas e ignoradas paulatinamente, pero los pescadores se han negado a dejarlas morir (Ponce, 2006, p. 15-16).

Actualmente las cooperativas en Sinaloa han tomado fuerza, contrario a lo que muchas personas podrían pensar; los objetivos de trabajar en cooperativa han sido sino claros si determinates para que los pescadores tomen esta forma de organización como la alternativa para poder tener acceso a los diferentes productos que hay en los oceanos, y además de comercializar los productos, pero aún más importante los apoyos que reciben por parte del gobierno; que de manera individual no podrían conseguir.

El tema de cooperativas pesqueras es muy abundante, para esta ocasión solamente se mencionan aspectos relacionados con la estructura y organización de las mismas; que servirán para relacionar esa variable con la cultura, que nos ocupa en este trabajo.

### **Metodología:**

El trabajo que se presenta se encuentra en desarrollo, primero se hizo un estudio exploratorio con entrevistas al presidente de la cooperativa y a dos de los socios que integran el Comité técnico de la cooperativa, lo que permite caracterizar a la cooperativa “Lucenilla”, se realizó además un análisis de las teorías que explican el tema de cultura organizacional y cooperativas pesqueras. Además se llevó a cabo una encuesta a 20 socios de la cooperativa con un cuestionario de 50 ítems donde se les preguntó acerca de los temas antes mencionados. Los resultados que se presentan son solo preliminares y se utilizó el programa Nvivo<sup>3</sup> para explicar las respuestas, sin embargo se presenta solo una parte de los resultados puesto que se encuentra realizando el estudio de los resultados obtenidos.

### **Resultados esperados:**

Este trabajo de investigación, que es parte de una tesis doctoral,<sup>4</sup> se apoyará en métodos cualitativos, que se pretende sirva para explicar un fenómeno de cultura organizacional, que se propone describir —desde el punto de vista del enfoque propuesto— para entender y ponderar la importancia de la cultura en la comunicación, para que fluya de forma efectiva en una cooperativa pesquera que tiene la finalidad de contribuir en el desarrollo de una comunidad.<sup>5</sup>

Es pertinente estudiar a las cooperativas —y en particular a las pesqueras— por la oportunidad de hallazgos que permitan conocer de cerca la manera de funcionar de organizaciones establecidas que abren sus puertas para conocer su ejercicio.

De manera provisoria, después hacer entrevistas estructuradas al 30% por ciento de los socios de la cooperativa, se identificó que los tipos de comunicación que se utilizan, en mayor proporción, son: la comunicación cara a cara (oral), la comunicación no verbal, y en pequeña proporción la comunicación escrita. Con respecto a la cultura se puede identificar que los socios de la cooperativa pesquera «Lucenilla», realizan una serie de rituales cuando van a pescar: creen en un ser supremo que los bendice cuando arranca la pesca, festejan el Día del marino, el Día del padre y las posadas. Tienen claro el sentido de ser cooperativistas, trabajan en equipo y en conjunto y se sienten apoyados por el presidente de la cooperativa, tienen claro que si no trabajan en

---

<sup>3</sup> Nvivo 10, que apareció en el mercado en junio de 2012, permite —dice la publicidad de QSR International (s. f.)— «organizar y analizar fácilmente datos en documentos, audio, video, hojas de cálculo, redes sociales y páginas web. Sin importar cuál sea su material o su proyecto, Nvivo 10 puede ayudarle a encontrar respuestas, justificar sus hallazgos y tomar decisiones informadas en forma rápida.

<sup>4</sup> A realizar en el Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Occidente, generación 2011-2014, con auspicio del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt).

<sup>5</sup> En tanto organizaciones sociales, las cooperativas poseen valores que las hacen identificarse: al menos en la declaración sus miembros comparten los mismos objetivos, y buscan reunirse para el mejoramiento económico, social y cultural de quienes las integran, y de sus comunidades.



cooperativa no tienen ganancias y no podrían comercializar sus productos. La cooperativa es parte importante del desarrollo comunitario de la Bahía de Altata, en Navolato, Sinaloa.

El aspecto que sale a luz cada vez que se les hace la pregunta sobre los problemas con los que se encuentran los pescadores, es la temporada de veda del camarón, que es el principal producto que han pescado durante años, y que conforme pasa el tiempo tienen menos posibilidades de obtener producto puesto que enfrentan una serie de problemas al salir a pescar.

Por un lado existen los convenios que se establecen con los organismos gubernamentales para desplegar una pesca sustentable que permita a los socios de la cooperativa productos de calidad, pero además la afectación que tienen los productos del mar con los cambios climáticos, la oportunidad que le han dado a grandes compañías que pescan en altamar, y lo caro que sale para los pescadores adquirir motores ecológicos, así como el costo del diesel para sus pangas.

Por otro lado, los pescadores están de acuerdo en seguir trabajando en cooperativa como la posibilidad de comercializar sus productos, además de evitar la pesca furtiva,<sup>6</sup> así como recibir los apoyos que les proporcionan los organismos gubernamentales que aunque son insuficientes a la fecha les da cierta seguridad para continuar con su actividad.

Hay mucho por investigar todavía, este artículo es sólo una parte del trabajo total de investigación que en un futuro se podrá presentar para terminar los estudios de doctorado.

### **Conclusión:**

La cultura organizacional de las cooperativas pesqueras nos ha llevado a identificar que los pescadores de la Bahía de Altata en Sinaloa, tienen una serie de problemas; principalmente para llevar a cabo su actividad que es la pesca, porque con el tiempo se les ha complicado pescar; principalmente porque el camarón (que es uno de los productos que pescan) tiene diferentes comportamientos en el mar, le ha afectado los cambios climáticos en primer lugar, por el calentamiento global se van de la bahía a temprana hora, buscando lo fresco de altamar. El pertenecer a una cooperativa pesquera le da ciertos beneficios a los pescadores; en primer lugar existe regulación y permiso para pescar, obtienen apoyos de tipo federal, estatal y municipal. En la cooperativa pesquera se apoyan unos con otros, los socios buscan el mejoramiento comunitario organizándose para seguir trabajando en la pesca.

La cultura organizacional de los socios de la cooperativa pesquera “Lucenilla” los identifica de las demás cooperativas que se encuentran en la Bahía de Altata; (son tres las cooperativas pesqueras en la comunidad), son trabajadores, responsables y entusiastas, son respetuosos de las reglas, desde antes que se levante la veda del camarón se preparan con los chinchorros, utilizan una metodología para pescar llamada Suripera, tienen sus artes de pesca en buenas condiciones,

---

<sup>6</sup> Pescar de manera ilegal, sin un permiso de pesca. Nota del autor.

arreglan sus pangas, los motores ecológicos, llevan a cabo todo un ritual el día que se levanta la veda.

Este año el 6 de septiembre se levantó la veda, y en Sinaloa desde una semana antes los medios de comunicación empiezan a hablar de la pesca del crustáceo, y ese día en particular los pescadores y sus esposas o su mamá se levantan muy temprano para preparar todo lo que llevarán.

De igual manera en el espacio que ocupa la cooperativa pesquera se preparan las mesas para seleccionar el mejor producto, y a partir de las tres de la tarde empiezan a llegar los pescadores para entregar el crustáceo. Con una serie de artefactos y objetos que sirven para la selección, el peso y el refrigerador donde se almacenará el camarón.

## Referencias

*Actas y bases constitutivas. Reglamento Interior de Trabajo.* Socio: Guadalupe Cervantes Carreón. Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera «Ribereña Península de Lucenilla, SCL» Domicilio Conocido: Puerto Altata, Reg. Fom. Coop. No. 8033-P. (Esta es un acta constitutiva empastada propiedad de Socio que se menciona).

Daft, L. Richard. (2007) *Teoría y diseño organizacional.* Thomson, México, D.F.

Del Castillo, C. O, Rodríguez P. M.A., Cereceres L., Borboa Q. M. Del S., (2005). Modelos de cultura organizacional en empresas Sinaloenses. Once Río Editores, México.

Estrada Cortés, Jesús (2012). «Trabajar sin patrones: el futuro en nuestras propias manos». *Revista ITESO/MAGIS, Noviembre 23 2012.* Núm. 430, Octubre-Noviembre 2012.

Gálvez, A.E.J., García. P. De la L. D. (2011). *Cultura organizacional y rendimiento de Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia.* Journal. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia, 24 (42): 125-145. Enero-junio de 2011.

García, V.O.H. (2006). *La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional.* Journal. Revista: pensamiento y gestión, 22. Universidad del Norte, p.p. 143-167. Medellín, Colombia. ISSN 1657-6276.

Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas.* Gedisa. Barcelona, España.

Lara G. G. (2011) *Gestión de empresas sociales.* Editorial Miguel Ángel Porrúa.

*Ley General de Sociedades Cooperativas.* (2011). México: ISEF.

Nosnik A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España. Netbiblo.

Ponce, C. Y. del C. (2006). *Cooperativas y reforma económica: el caso de las cooperativas ribereñas de camarón en Sinaloa (1982-2003)*. UAS. México.

QSR International (s. f.). Qualitative research software like NVivo.

Sánchez, Q. I. (2010). *Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19., núm. 1, p.p. 107-126. ISN10106838. España. Journal.

### **Internet**

[www.fao.org](http://www.fao.org)

# TAXIS ROSAS, PROFESIÓN Y SERVICIO EN LA CIUDAD DE DURANGO, MÉXICO

## **Hortensia Hernández Vela**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[guioda01@yahoo.com.mx](mailto:guioda01@yahoo.com.mx)

## **Fortunato Rodríguez Acosta**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[natora60@hotmail.com](mailto:natora60@hotmail.com)

## **Magda Gisela Salas Fernández**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[skp\\_3089@hotmail.com](mailto:skp_3089@hotmail.com)

### **Introducción**

Las mujeres enfrentan aún numerosos retos en relación al trabajo, no hay duda de están incrementando su campo de acción desplazándose a roles que han sido tradicionalmente ocupados por hombres, no sin esfuerzo, pero es un desarrollo necesario para obtener apoyo y reconocimiento social y éste es el caso de las mujeres conductoras de taxis rosas, desde un enfoque de género los “taxis rosas” se pueden ver como la incorporación de mujeres a una actividad considerada masculina pero también como respuesta a una demanda que se genera por necesidad que tiene su origen en el género. Es decir se puede analizar el servicio o la profesión.

La creación de los Taxis Rosas en la ciudad de Durango ha sido una experiencia que ha permitido la incorporación de mujeres a esta profesión porque “muchas de las que ya no trabajan en taxi rosa lo hacen en taxi normal”. Los resultados de calidad de vida nos reportan valores más altos de las mujeres taxistas en todas las dimensiones cuando se les compara con sus iguales, demostrando que la variable género es una condición que incide positivamente por su perspectiva en las condiciones de trabajo, el ambiente y en el equilibrio entre la vida y trabajo.

*Palabras clave: calidad de vida laboral, mujeres taxistas, servicio, profesión*



Las mujeres enfrentan aún numerosos retos en relación al trabajo, no hay duda de están incrementando su campo de acción desplazándose a roles que han sido tradicionalmente ocupados por hombres, no sin esfuerzo, pero es un desarrollo

necesario para obtener apoyo y reconocimiento social.

Por otro lado también enfrentan demandas diferenciadas, generadas por cuestiones de seguridad, condición o circunstancias culturales causas que han dado lugar a la creación de servicios especializados como es el uso de taxis seguros a los que en la ciudad de Durango como en otras partes del mundo, por su color se denominan “taxis rosas”

En el momento en que se inicia el servicio de taxis rosas ya existían 3 mujeres trabajando como taxistas sin que se hubiera presentado ninguna anomalía por parte de ellas informaba en el año 2009 el secretario general de la



confederación de trabajadores de México (CTM), apoyando la incorporación 35 mujeres como taxistas al proyecto de un servicio exclusivo para mujeres y menores de edad.

Desde el enfoque de género los “taxis rosas” se pueden ver como la incorporación de mujeres a una actividad considerada masculina pero también como respuesta a una demanda que se genera por necesidad que tiene su origen en el género. Es decir se puede analizar el servicio o la profesión.

### Antecedentes

En los años que anteceden a la creación del servicio de “TaxiMujer” el rumor de la inseguridad de los taxis, a los que se les atribuía secuestros, robos, violaciones unidos a un muy sensible homicidio en la ciudad, hicieron que las autoridades promovieran la creación de lo que se conoce en la ciudad de Durango como “Taxis Rosas” taxis autorizados con el fin de dar seguridad en el servicio a las mujeres y niños y niñas menores de 12 años de edad.

“Para antes de que finalice el año 2009, Durango será otra de las ciudades en el país que contará con el servicio de *taxis de color de rosa* manejados por damas y exclusivo para ofrecer servicios a mujeres y menores de edad”... “ponerlo en marcha durante el mes de diciembre, que podría ser un buen regalo navideño para las damitas y los niños”. (Milenio, 2009)

El proyecto nació del Gobierno del Estado y la Dirección General de Transportes, presentado en el 2009 por las autoridades locales contemplaba inicialmente una **flota de 50 Taxis** de concesionarios ya existentes, estableciendo reglamentos en base a los ya en otros países Londres, Inglaterra y Beirut, Líbano y en nuestro país, en Monterrey, N. L. y Puebla, Puebla, donde ya circulaba este servicio de "taxis rosas" manejado por mujeres y para mujeres, así como para niños menores de 12 años de edad. (Milenio, 2009), colocando a la ciudad de Durango

como pionera por el modo en que se ofrece este servicio al ser proporcionado por el gobierno, en el mes de diciembre del 2009 no inicia el servicio, pero se lanza una convocatoria para las mujeres que quisieran emplearse como conductoras de un taxi, no un taxi normal, sino “uno totalmente diseñado para féminas con implementos de seguridad, comodidad y hasta un poco de vanidad” (con espejo). (Don Severo, 2010)

Las unidades contarían con un sistema de monitoreo GPS que permite conocer el lugar en que se hallan en servicio y el número de pasajeros que conducen o si se hace necesario prestarles algún auxilio y botón de pánico, conectado en tiempo real a la Dirección de Transportes y al Centro de Control C4, con la finalidad de brindar protección a las conductoras quienes con anterioridad recibieron capacitación en mecánica, manejo, defensa personal, primeros auxilios, turismo, ley de transporte, manejo del estrés. (Durango al Día, 2010).

Las opiniones negativas en relación al trato y comportamiento de los choferes también contribuyeron a que fuera este un proyecto socialmente aceptado, un 20 por ciento de las mujeres comentaron haberlos visto en estado inconveniente, e incluso a veces hasta groseros, el proyecto era socialmente aceptado; más por seguridad que por comodidad, en un sondeo con 30 mujeres el 83.3% emitió opiniones favorables mientras que el 16.7 señalaron apatía, indiferencia o rechazo. (Don Severo, 2010)

*“está muy bien porque hay unos conductores muy atrevidos, nos sentiríamos más seguras con una mujer... pero eso sí, que les den una pistola a las mujeres, pues la violencia está difícil y deben tener con que defenderse y cuidar a su pasaje”*

Dijo Lidia una mujer ama de casa de edad madura, pero según el sondeo las mujeres que más se sienten beneficiadas con los taxis exclusivos para mujeres, son las damas de la tercera edad, quienes declaran miedo a ser golpeadas y asaltadas, ya sea por el conductor o por terceros, así como temen ser estafadas. Las mujeres jóvenes mostraron una postura de temor menos marcada, sin embargo, sí manifestaron algo de nerviosismo, sobre todo cuando tienen que abordarlos de noche o de madrugada. (Don Severo, 2010)

**Ante las acusaciones expresadas;** el líder de transportistas de la CTM Javier Covarrubias Vázquez, defendió públicamente al gremio asegurando que “el proyecto no fue creado exclusivamente por la inseguridad, para las mujeres el riesgo no es del operador, sino de los usuarios, pero si para las mujeres, el subir a vehículos exclusivos para ellas es menos riesgoso, adelante, pero los riesgos los tienen todos”. (Don Severo, 2010)

**El servicio empieza en abril del 2010 con 28 carros y 35 mujeres capacitadas quedando al 2011 solo 22 y en agosto del 2013 tan solo quedan 13 taxis rosas.** De tal forma que 15 unidades han sido retiradas por disposición, voluntad o necesidad de sus propietarios o concesionarios, o por problemática en relación a “no alcanzaban a pagar la renta al concesionario”.

## **Taxis Rosas**

En Durango cuenta con varias bases de taxi para la comunidad del usuario, y con un servicio las 24 hrs, algunos tienen servicio foráneo. También en la ciudad se encuentra un transporte exclusivo para mujeres, son taxis equipados y manejados por mujeres, para mayor seguridad y confianza de los usuarios que solicitan el servicio.

Aunque es obvio que la creación de este servicio nace para dar seguridad a las usuarias ante la postura de los gremios de transporte se replanteó el objetivo y en este sentido del ejecutivo del estado recalcó, que no fue tanto por la inseguridad que se vive en el estado, o porque haya más violencia hacia el género femenino, ni porque los taxistas sean enemigos de las mujeres. La razón principal fue *el hecho de permitir y demostrar que una mujer tiene las mismas posibilidades de desempeñarse en un empleo que estaba estereotipado como de hombres.*

El Servicio de Taxi Mujer se pone en operación “con la finalidad de contar con un servicio del transporte moderno, funcional, además de *una fuente de trabajo* y, reconociendo que es una variable muy positiva para la seguridad, el turismo y el impulso a la competitividad de la ciudad”, a partir de abril del 2010, el sector femenino de Durango cuenta con el servicio de taxis exclusivo para mujeres, brindado por conductoras femeninas. El servicio inicia con 28 unidades (que se identifican como los taxis rosas), y representan en su momento una fuente de trabajo para 32 mujeres, jefas de familia.

Las unidades “rosas están súper equipadas” afirma el Director General de Transportes del Estado de Durango, “esta nueva modalidad de servicio público de transporte urbano, es ideal para las damas, se trata de 30 taxis (solo inician 28) que estarán circulando pintados de color rosa, cada vehículo cuenta con implementos de belleza, como espejos iluminados, porta kleenex y otros detalles, extinguidor, botiquín, además de un sistema de localización satelital bajo la tecnología GPS que permitirá tener monitoreada la unidad en tiempo real de manera permanente y un botón de pánico para casos de emergencia de las pasajeras y conductora, pues estará conectado a un centro de la propia DGTE, así como al C-4, tendrán también equipo de radiocomunicación, y teléfono vehicular todas las unidades son de modelos 2009 y 2010, adquiridos por los propios concesionarios. (Don Severo, 2010).

Sin duda son unidades que están equipadas con tecnología de punta, pero el costo es alto, incluyendo la nueva área de gobierno especial para estos vehículos; “este es un proyecto caro” reconoció el Director de Transportes, (Don Severo, 2010) y aunque no se ha hecho la sumatoria de todo lo invertido se sabe que será una cantidad importante, los recursos fueron provistos por el Gobierno del Estado, la dependencia responsable y hasta por parte de los concesionarios mismos y a este costo habría que sumar los cursos y capacitación a la que fueron sometidas las mujeres que trabajarán en este sistema de transporte.

Por su propia seguridad y certeza por ser mujeres y amas de casa, con lo que están de acuerdo las taxistas conscientes de la inseguridad y su rol de género se instaló un nuevo horario de trabajo

que marca la hora de entrada y de salida, de inicio es a las siete de la mañana y de finalización a las diez de la noche, las unidades que ellas manejan, son revisadas continuamente, tanto en el interior y exterior del vehículo, lo mecánico, la limpieza y la documentación en regla, mientras que las mujeres como conductoras son llevadas a revisiones en su aspecto personal, para que al momento de realizar su trabajo lo hagan con su uniforme respectivo, de lo contrario se hacen acreedoras a infracciones.

El departamento especial creado dentro de la Delegación General de Transporte en el Estado (DGTE) que se hizo cargo exclusivamente de este nuevo género de taxis rosas, es quien está pendiente de todo lo relacionado con el monitoreo en coordinación con las instancias de seguridad pública (Don Severo, 2010) y otorga el servicio de en teléfono 618 8177504.

La operación de los taxis referidos, no representa un mayor costo para las pasajeras, la tarifa es igual a la que cobran los taxis verdes (comunes), que operan bajo el esquema del taxímetro, a pesar de que se sabe que el mantenimiento será un poco más costoso y considerando que el servicios similares como el de la ciudad de Puebla cobraba un 10% más.

Durango e considera pionero en los taxis femeninos por la forma en que presta el servicio, a pesar de que en el estado de Puebla se puso en marcha un programa de servicio de taxis “rosas” exclusivo para mujeres, conducidos también por mujeres y equipados con mecanismos para evitar asaltos, éstos están a cargo de una empresa particular, y en el caso de Durango, es un servicio que es proporcionado por el Gobierno del Estado, administrado por la dependencia de Transporte, por tanto es el primero en ello, afirmó Rafael Palencia, titular de la DGTE. (Don Severo, 2010) y en donde no están creando nuevas concesiones sino que se usaron concesiones ya existentes.

El uso de concesiones existentes representó cierta resistencia por parte de líderes de transporte que expresaron “aunque es bueno este nuevo grupo de transportistas, tiene un inconveniente a pesar de sus bondades porque es que serán las mismas placas y los mismos carros, que ya están funcionando, “tenemos que aceptar que nuestras placas se exploten con ese tipo de unidades, y el gobierno definió que fueran 10 del sindicato de la CTM, 10 más de la Alianza de Transportistas y 10 de los sindicatos que se manejan como independientes...”, a pesar de que “hay algunos concesionarios que están con la idea de ellos trabajar sus unidades, por qué se los van a dar a unas damas” aunque dijo que la solución pudiera ser que las viudas de taxistas del gremio, que no trabajan sus carros, y se dedican a administrarlos acepten que su automóvil y su concesión se vaya a este proyecto. (Don Severo, 2010).

Lo cierto es que bajo el concepto en que se crea en la ciudad de Durango genera empleos exclusivos para el sexo femenino, amparados por el gobierno, fortaleciendo su incursión con preparación y si se piensa en el género es una oportunidad de demostrar que las mujeres también



pueden hacer este trabajo y aunque no sea reconocido por todos representa mayor tranquilidad para las mujeres que los demandan.

En Puebla, donde el servicio comenzó casi al mismo tiempo que en Durango el concepto de los taxis rosas no funcionó, aunque en ciudades como Londres, Dubai, Nueva York, Beirut y Moscú aún funcionan esquemas similares exitosamente. El costoso proyecto de la ciudad de Puebla (5.8 MM) Taxi Pink de implementado en el año 2009 pero bajo un esquema de concesionarios particulares fue cancelado por la Secretaría de Transportes de Puebla y los 35 taxis pintados de rosa, concesionados a los empresarios Humberto Vargas, Eduardo y Alejandro del Castillo, fueron sacados de circulación. A decir de las autoridades, la cancelación de los permisos se debió a irregularidades en su asignación, y a que no se apegaron a los lineamientos que se estipularon para su creación.

El proyecto inició mal, ya que desde el inicio de operaciones en octubre del 2009 comenzaron los accidentes, los rayones a los vehículos y los constantes altercados viales que derivaron en el incremento de la prima del seguro para estas unidades por parte de las empresas que las ampararon. Al arranque gris de los taxis rosas se sumó la falta de capacitación a las conductoras que, en un principio, eran sólo mujeres y se fueron reemplazando por hombres ante los constantes choques y el desconocimiento de la ciudad generada por la mala capacitación que recibieron.

En tanto que en la ciudad de Gómez Palacio de 5 taxis han aumentado a 16 aunque no cuentan con concesiones se han agrupado en la Organización de Mujeres Transportistas de La Laguna de Durango, estos taxis son rentados, pero es el inicio de un proyecto que pretende ser independiente, lograr más de 30 automóviles y que las mujeres sean dueñas de su taxi. (*Elsiglo de Torreón, 2012*)

### **Mujeres Taxistas**

Aunque se trabaje en romper barreras de género normalmente el trabajo de taxista no es una profesión que haya sido considerada el porcentaje es muy bajo en Estados Unidos únicamente el 2% trabaja en esta actividad y de este el 60% (Anghelescu, 2009) se concentran en la ciudad de Nueva York, en México no alcanza ni el valor de uno es casi imperceptible.

Por increíble que parezca en 1960 había más mujeres taxistas en NY pero dos décadas del alta criminalidad incidieron en que muy pocas mujeres permanecieran o entraran a este campo de trabajo, y tampoco se promueve a las mujeres a entrar a este campo dominado por hombres, en gran parte como resultado de los peligros que afrontan, largas horas de trabajo, carencia de beneficios, paga mediocre y la limitada necesidad de choferes.

Hay muy pocas taxistas en el mundo, una de las primeras compañías constituida para dar servicio a mujeres por mujeres es la compañía de las damas rosas en Londres fundada en el 2005 después de que una niña fue asesinada por un taxista. Dos mujeres emprendedoras con hijas vieron la oportunidad de crear una empresa exclusivamente para pasajeros femeninos y pintaron sus coches de rosa. En 2006 una sucursal de las damas rosas abrió en Moscú y lo mismo ocurrió en países como Irán, la Unión de Emiratos Árabes y la India. (AAUW, 2009)

En países como Inglaterra, Rusia, Australia, Irán, India y los Emiratos Árabes hay compañías que tienen servicio de taxis manejados por mujeres para mujeres pasajeras, buscando seguridad, pero la inclusión de este tipo de servicio también se da en parte por culturales en donde no se permite que hombres y mujeres que no están emparentados permanezcan juntos solos, y el no poder transportarse limita la movilidad.

El bajo número de taxistas mujeres hace mucho más inseguro el transporte de mujeres, hay numerosos reportes de ataques y acoso por parte de los taxistas hay una necesidad real de acceso a un transporte más seguro. (AAUW, 2009). Las violaciones son comunes en los taxis amarillos de acuerdo al reporte del Brennan Center Justice y el Law Institute en NY.

En América Latina, la taxista argentina Mariza Lacunza, afirma que ganar igualdad en relación a sus colegas masculinas de sus usuarios es la prioridad principal para mujeres en cualquier trabajo, pero especialmente en aquellos donde las mujeres están en minoría (Benitez, 2013).

“Ser una taxista en Argentina es aun justamente un nuevo concepto así que es un reto ser aceptado por sus pasajeros, porque para la sociedad y para algunos de los taxistas masculinos, la idea es aún una novedad. Pero los pasajeros son tanto mi prioridad como mi reto diario, en ocasiones ellos deciden no subirse a mi carro cuando ven que yo soy una mujer. Y muy frecuentemente mis pasajeros masculinos están constantemente observando cómo voy manejando y entonces me complimentan de lo bien que manejo, pero yo pienso que a la mayoría de las personas y en especial los ancianos, aprecian tener una mujer conduciendo, se sienten más seguros con ello” .

Los programas que ayudan a las mujeres a entrar en campos tradicionalmente masculino no animan ni consideran la oportunidad de incorporarse como taxistas en la ciudad de NY. “Mi madre se atemorizó cuando yo le dije que quería ser chofer de taxi” cuenta Pierre-Louis una taxista neoyorquina quien también afirma que nunca se ha sentido insegura. (AAUW, 2009)

El medio de los taxistas es una atmósfera muy competitiva y los hombres son muy acaparadores. Ellos no quieren ayudar porque temen que las mujeres los substituyan. En NY, los taxistas de tiempo completo de los taxis amarillos usualmente trabajan seis días a la semana, de 12 a 16 horas tienen una ganancia de 400 a 500 dólares. La mayoría no tiene seguro médico, ni

vacaciones pagadas, ni derecho a incapacidades de acuerdo al reporte del Brennan Center for Justice. (AAUW, 2009)

La oferta de trabajo es también un orientador a la actividad a desarrollar, por lo que es probable que en lugares con mayor oportunidad existan menos mujeres taxista, en Estados Unidos es más fácil encontrar una mujer taxista en Alabama, donde manejar un taxi es una manera de poder atender a la familia y ganarse la vida a diferencia de California en donde hay más oportunidades que las de chofer. (Female taxi drivers: California vs. Alabama) (AAUW, 2009)

Las mujeres taxistas enfrentan discriminación si están casada o tienen niños, de acuerdo al reporte Federación Internacional de Trabajadores del Transporte (International Transport Workers Federation) encontraron que las compañías de taxis son reacias a contratar a estas trabajadoras por demandas de horario en el trabajo. Pierre Louis quien no tiene niños dice que las largas horas son pesadas “tienes que trabajar muchas horas si quieres hacerlo .Y si tienen niños es un trabajo muy duro, necesitas un horario más flexible. (AAUW, 2009)

### **Mujeres Taxistas en la ciudad de Durango**

Si tienes miedo, toma un taxi rosa son más seguros, porque lo manejan mujeres, esta es la idea general y la cual se publicitó ampliamente en el abril del 2010 cuando se incorporaron 28 taxis rosas a la circulación en la ciudad de Durango, y pareciera fácil encontrar un servicio de este tipo, o localizar un servicio en la central que existe bajo esta denominación. La realidad es que no ha incrementado el servicio, sino al contrario quedan solo 13 taxis y el porcentaje es imperceptible en una flota de aproximadamente 4,500 taxistas en la ciudad.

La incorporación de mujeres taxistas, a una profesión dominada por hombres realmente no se había contemplado pero el incremento evidente de actos delictivos e inclusive crímenes en contra de mujeres en las que se involucraron a choferes de taxi crearon una demanda sentida.

Antes de iniciar los taxis rosas ya había tres mujeres taxistas que realizaban su trabajo profesionalmente ninguna había sido objeto de una infracción o sancionadas su conducta era excelente, buenas conductoras y responsables, ellas son parte de la justificación para incluir a las mujeres como conductoras quitando dudas acerca de su capacidad.

Cuando se lanzó la convocatoria, estuvo abierto el registro por cuatro días, y en ese espacio de tiempo se recibieron más de 200 solicitudes, se pudo aceptaron a 35 mujeres, de las que el 80 por ciento son cabezas de familia.

La preparación a la que fueron sometidas comprende manejo a la defensiva, mecánica automotriz, defensa personal, acondicionamiento físico, primeros auxilios, protección civil, leyes y reglamentos, turismo, medicina preventiva, psicología y cursos de inglés; impartidos por la Dirección Municipal de Protección Civil, Policía Municipal, el INCAP, Cruz Roja, Turismo Municipal, y una empresa particular. (Don Severo, 2010). La capacitación ha sido continua

además de la que se les brindó antes de incorporarse se les ha continuado dando diversos cursos de formación relacionados con superación personal y relaciones humanas por parte del DIF estatal y otras instancias.

Mónica, directora del taxi mujer, fue entrevistada en relación al servicio que ofrecen e informó un aspecto importante que se mantiene en las revisiones, es que se encuentre activo el localizador GPS y el “ botón de pánico”, que por fortuna no ha sido requerido, y agregó que por aspectos de seguridad de ellas, se dispuso que su base fuese en las mismas instalaciones de la Dirección General de Transportes del Estado, pero sindicalmente pertenecen a organismos como Alianza, el Frente Independiente de Organizaciones del Transporte (FIOT), la CTM, la Unidad de Transportistas Benito Juárez y a Independientes.

Las mujeres taxistas, además de las restricciones de horario de 7 am a 10 am lo que aceptan de buena gana y de cobertura al ofrecer el servicio sólo a mujeres y niños, tienen dificultades económicas por no ser dueñas de los vehículos, y como gran parte de los taxistas carecen de prestaciones sociales y se enfrentan al aumento constante de la gasolina que disminuye sus entradas y a la difícil situación económica que afecta a gran parte de la población. (Barrientos, 2012)

Públicamente manifestaron en el 2012 ante las autoridades la solicitud de que se contemple *algún programa para que, a través de un crédito, ellas puedan comprar las unidades*, aclarando que “no están en contra de los concesionarios” (los cuales teóricamente no deberían existir dado que la apertura de los servicios de taxis tenían como idea original crear fuentes de trabajo independientes limitando la concesión del número de placas autorizadas a los solicitantes), a quienes agradecen la fuente de empleo, "pero que también ellos comprendan que nosotras queremos tener nuestra propia unidad. Ya no hablemos de concesión porque eso ya son palabras mayores", agregó (Barrientos, 2012), solicitud que no había recibido respuesta pero actualmente al menos tres taxistas mujeres ya son dueñas de su carro y piensan continuar rosas.

### **Calidad de Vida Laboral de las Mujeres Taxistas**

Durante el verano del año 2011 la Facultad de Economía Contaduría y Administración realizó un investigación sobre la Calidad de Vida laboral de los Choferes de Taxi de la ciudad de Durango y entrevistó a trece mujeres taxistas lo que nos permite realizar una comparación entre éstas y los diferentes tipos de taxistas que existen en nuestra ciudad, en este sentido se presentan los conceptos básicos, sus dimensiones y los resultados generales como un punto de referencia de análisis más que resultados concluyentes por el número tan pequeño de mujeres taxistas en la ciudad de Durango.

Para esta investigación la calidad de vida laboral se define como: *Las condiciones y el ambiente de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensa, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo, generando un sentimiento*

positivo hacia el trabajo y sus perspectivas personales con relación al futuro, buscando un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal ajustado a sus valores personales. Evaluándola en base a tres dimensiones. (Salas, 2013)

**Condiciones laborales.** en donde se consideraron los factores: tipo de contratación; antigüedad; sindicatos; capacitación; prestaciones; recompensas laborales; preferencia por el tipo de coche; condiciones de la unidad; seguro de la unidad; seguridad e integridad física; riesgos a la salud; riesgos laborales; ingresos; horarios y descansos.

**Ambiente laboral:** por un lado tenemos los factores físicos relacionados con: el vehículo; tráfico; condiciones de las calles y por otro los factores psicológicos: relación con el jefe y compañeros; actitud de otros conductores; actitud de los competidores; actitud de los usuarios y actitud de las autoridades

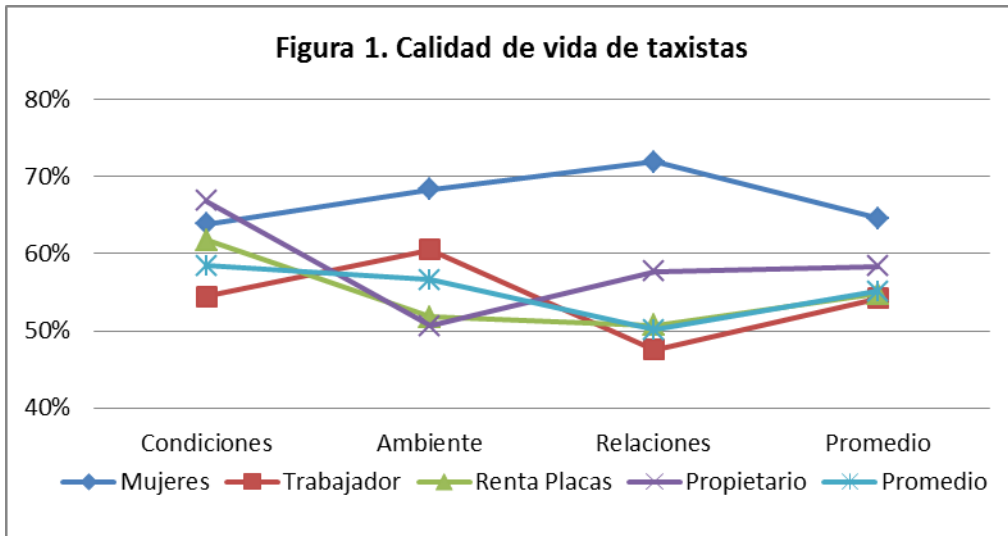
**Relaciones personales:** la relación de equilibrio entre la vida laboral y privada basada en el número de personas que viven en su hogar; número de dependientes económicos; otros dependientes económicos; ayuda para el sustento familiar; oportunidades para convivencia familiar; oportunidad de esparcimiento; aceptación de la familia con el trabajo; expectativas hacia el futuro; expectativas personales; expectativas laborales; satisfacción en el trabajo; y valor del trabajo realizado;

La investigación se realizó con una muestra de 400 choferes de taxi distribuidos de la como se indica en la tabla 1y dentro de los trabajadores tenemos a trece taxistas mujeres entrevistadas.

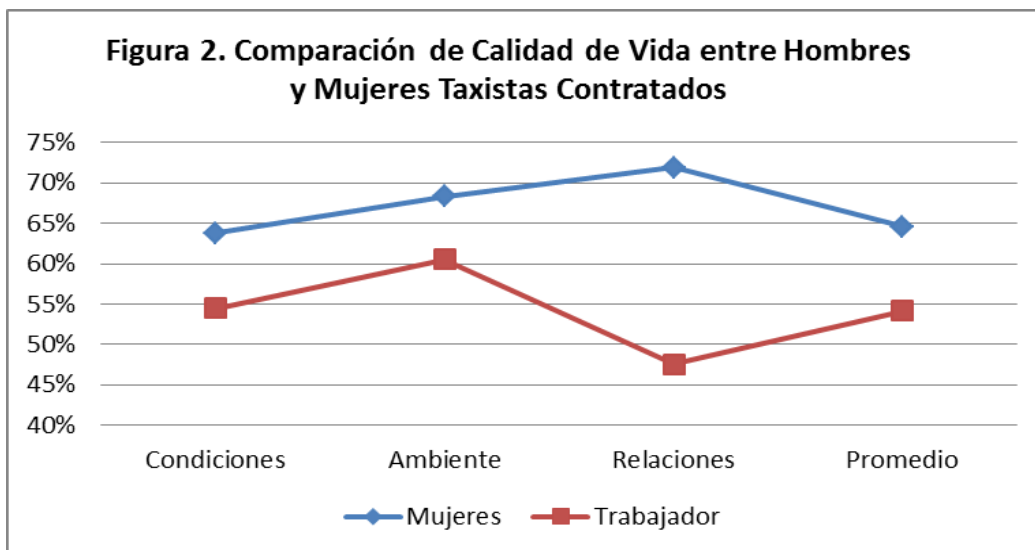
Tabla1. **Distribución de la muestra**

Modalidades de Trabajo	Muestra	%	Sexo	Muestra	%	%
<b>Trabajador</b>	231	57.8%	<b>H</b>	218	54.5%	94.4%
			<b>M</b>	13	3.3%	5.6%
<b>Dueño del Taxi renta placas</b>	96	24.0%	<b>H</b>	96	24.0%	100.0%
			<b>M</b>	0	0.0%	0.0%
<b>Dueño del Taxi con Placas Propias</b>	73	18.3%	<b>H</b>	73	18.3%	100.0%
			<b>M</b>	0	0.0%	0.0%
<b>Total</b>	400			400		

Como puede verse en la Figura 1 en general tienen una mejor calidad de vida que cualquier grupo de choferes, sus condiciones de trabajo se ven favorecidas por el amparo del gobierno, el horario que manejan y la capacitación que han recibido pero carecen de prestaciones resaltando además de que el promedio se ve favorecido por los altos valores que obtienen las mujeres de mayor edad sin niños y la soltera, perciben su ambiente laboral mucho mejor que el resto de los taxistas



La relación que mantienen entre la vida laboral y la carrera supera ampliamente a los otros trabajadores del volante lo que se hace más evidente cuando se compara (Figura 2) únicamente con los trabajadores que se encuentran bajo la misma forma de modalidad laboral.



Las mujeres taxistas entrevistadas son mujeres de 25 a 45 años con grado de estudio mínimo de secundaria la mayoría, con estudios terminados de preparatoria o secretaria. De las entrevistadas solo una es soltera sin hijos, el resto tiene en su de 2 a 3 hijos, 4 son casadas y el resto son madres solteras jefas de familia, se iniciaron en este trabajo por gusto, falta de empleo, oportunidad por ofrecimiento de familiar cercano dueño del auto e inclusive porque consideran que descuidan menos a sus hijos en relación a trabajos anteriores, han recibido cursos de educación vial y valores, diez pertenecen a taxi mujer y las tres restantes trabajan en taxis normales y de éstas una de ellas es dueña del auto.

La única enfermedad que reportan es estrés, dolor de riñones y los riesgos de trabajo que reconocen son accidentes y obviamente la inseguridad, coinciden en considerar la actitud de los otros choferes en relación a ellas como mala, sin tener conflicto con la autoridad. Casadas o con hijos viven independientemente, la falta de tiempo a la familia es señalado pero ven este trabajo con cierta libertad para atender a la familia la falta de tiempo tiene que ver más con el sentido de que “nunca es suficiente”, “siempre se quiere más” “falta tiempo” o me “gustaría estar más con mis hijos” “ mi hijo está muy chico y necesita más atención”. La familia está de acuerdo con su trabajo exceptuando con las más jóvenes que los padres quisieran que estudiara.

La mayoría están incorporadas a un sindicato en relación a metas de trabajo si hay un deseo explícito de lograr conseguir un carro propio, pero algunas expresaron su deseo de cambiar a un mejor trabajo o poner un negocio, sus metas personales se relacionan con su rol de género o responsabilidades como jefas de familia: no tener deudas, sacar adelante a mis hijos o terminar sus estudios de preparatoria o hacer una licenciatura.

Su trabajo les ha permitido conocer a la ciudad, convivir con personas, poder y mantener a su familia y prestar un servicio, la satisfacción se las da el propio trabajo en relación a que sirven a la gente, la tratan bien, lo que les permite ser mejores y proporcionar sustento económico a sus familias. Consideran que es un beneficio para la sociedad el servicio seguro que brindan a mujeres y niños porque los “ayudan a llegar a su destino”.

Lo que más las afecta laboralmente es que consideran que el comportamiento de los taxistas hombres es muy agresivo hacia ellas "estamos muy discriminadas por los hombres", y es que, aunque no todos, la mayoría de los colegas las agreden. "Consideran que somos su competencia pero 15 taxis rosas no pueden ser competencia para más de tres mil verdes. No veo por qué la agresión", “lo único que falta es que nos peguen” sobre todo los de la Alianza que consideran que no quieren que levantemos a nuestros clientes que nos hablan, de lugares como paseo Durango, que parece de ellos”.

## **Conclusiones**

Resumiendo tenemos que el 77% reporta buenas condiciones de vida laboral, favorecida por el equilibrio que logran entre el trabajo y la familia que sólo puede atribuirse a su género, porque en esta dimensión es muy baja para los taxistas en la modalidades de trabajadores y dueños de carro que no disponen, ni se dan tiempo para compaginar sus papeles.

En relación a las restricciones de horario y cobertura se aceptan de buena gana “nuestro horario es menor pero como están los tiempos, si es importante trabajar en el horario definido” su demanda de ampliación cobertura va mas en el sentido de que se les permita subir personas del sexo masculino de la tercera edad y con discapacidad que el usuario normal y consideran como una fortaleza el apoyo que reciben del gobierno “si es una limitante el que solo atendamos a mujeres y niños, pero también ya tenemos nuestras clientes y estamos amparadas por el “gobierno” .

Los concesionarios y/o taxistas son muy acaparadores y han expresado siempre su rechazo a la incorporación de este servicio y de mujeres como conductoras lo que resulta en agresiones directas lo que de cierta manera impiden que se promueva como un campo de trabajo para mujeres, en parte por esta discriminación.

Cuando se trata de igualdad de género en el lugar de trabajo aun hay un largo trecho por recorrer y reconociendo que el país está progresando en términos de igualdad en el lugar de trabajo, hay aún áreas de trabajo en que las mujeres incursionan en menor grado como es en la profesión de taxista, la creación de los Taxis Rosas en la ciudad de Durango ha sido una experiencia que ha permitido la incorporación de mujeres a esta profesión porque “muchas de las que ya no trabajan en taxi rosa lo hacen en taxi normal” si bien el número de Taxis Rosas ha decrecido por causas que merecen un análisis más formal, una parte de las que ya no pertenecen a este tipo de servicio se han incorporado a otros. Las taxistas que permanecen paulatinamente se están convirtiendo en dueñas de sus autos y esto les permitirá reafirmar el hecho de que el género es una variable en esta profesión que incide en una mejor calidad de vida cuando se le compara con sus iguales, reafirmando su posición de que “me he quedado y aquí seguiré”.

## **Bibliografía.**

Alcanzan taxis rosas las 16 unidades. (2013, 22 de junio). *El Siglo de Torreón*. Recuperado de [www.elsiglodetorreón.com](http://www.elsiglodetorreón.com)

Almudena Segurado Torres y Esteban Agulló Tomás. 2002. Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social.. Vol. 14, nº 4, p. 828.

Angelescu, Julia. (2009, 6 de enero). *U.S. Cabs Steer Clear of Push for Female Drivers* *WeNews correspondent* .Recuperado de <http://www.argentinaindependent.com>

Barrientos, Claudia. (2011, 28 de enero). Quieren ser dueñas de los taxis rosas. *El Siglo de Durango*. Recuperado de <http://www.elsiglodetorreón.com.mx>

Benítez, Laura. (2013,19 de marzo). [Gender Equality in the Workplace: The Battle Continues](http://www.argentinaindependent.com). *The Argentin Independent*. Recuperado de <http://www.argentinaindependent.com>

Camacaro, P.R.: Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, marzo 2010. [www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm)

Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 edición. Enfoque humanista de la administración. P.102



Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 edición. Enfoque clásico de la administración. P. 54

Delamotte, Y. y Takezawa, S. (1984). Quality of working life in international perspective. Ginebra: OIT.

Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima edición. <http://buscon.rae.es/draeI/>

Don Severo (2010, 14 de marzo), Taxis rosa, proyecto socialmente aceptado. *Vertebración*, 6 (349) 1,-3. Recuperado de <http://news.vertebracion.com>

Durango tendrá taxis rosas (2009, 9 de octubre) *Blog Primero Durango*. Recuperado <http://durangomexico.espacioblog.com>

Enciclopedia de los Municipios de México. Durango. © 2005. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Durango <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/durango/econ.htm>

Fernández Ríos, M. (1999). Diccionario de RRHH. Organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández, M. y Giménez, L. (1988). «Criterios para definir la CVL». En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pp. 477-484. Madrid:COP.

Gómez Vélez, María Alejandra CALIDAD DE VIDA LABORAL EN EMPLEADOS TEMPORALES DEL VALLE DE ABURRÁ – COLOMBIA Revista Ciencias Estratégicas, vol. 18, núm. 24, julio-diciembre, 2010, pp. 225-236 Universidad Pontificia Bolivariana Colombia.

González, P., Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). «Calidad de vida laboral». En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.

Heskett, J. et. al. (1994). «Putting the service-profit chain to work». Harvard Bussiness Review, March-april, pp. 164-174.

Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo (2012) <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.75eb39a3ca8b485dce5f66a150c08a0c/?vgnnextoid=75164a7f8a651110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>

La inseguridad no detendrá el proyecto de taxis rosas. • (2010, 5 de marzo). *Durango al día Noticias de Durango en línea*. Recuperado <http://durangoaldia.com>

Lau, R.S.M. (2000). «Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model». *International Journal of Service Industry Management*, 11(5); 422-437.

Louffat Enrique. (2005, Noviembre), *Calidad de Vida en el Trabajo*. Diario Gestión.

Munduate, L. (1993). «Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales». En Munduate, L. y Barón, M. (Comp.) *Gestión de Recursos Humanos y CVL*. Madrid: Eudema.

Nadler, D.A. y Lawler, E.E. (1983). Factors influencing the success of labor management quality of work life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67.

Noelia Flores 2010 et at. “Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad” p. 95

OIT (2004) *Generando Trabajo decente en el mercosur*

Robbins, S. (1989). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Salas Fernández, Magda G. (2013). *Calidad de Vida Laboral en Choferes de Taxi de la Ciudad de Durango*. Tesis de Maestría, Facultad de Economía Contaduría y Administración, Universidad Juárez del Estado de Durango.

Sun, B. (1988). *Quality of working life programs: an empirical assessment of designs and outcomes*. UMI Dissertation Services. University of Georgia.

Suttle, J.L. (1977). «Improving life at work: problems and prospects». En Hackman, J.R. y Suttle, J.L. (eds.). *Improving life at work : behavioral science approaches to organizational change*. Goodyear Publishing Company, Santa Mónica.

Taxicab, Limousine and Paratransit Association (12012) <http://tlpa.org/>

TURCOTTE, P (1986): *Calidad de Vida en el Trabajo*, Editorial Trillas, México, 1986.

Unión general de trabajadores. *Prevención de riesgos laborales, condiciones de trabajo* (2012) <http://www.ugt.es/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>

Want a Female Taxi Driver?. (2009, 8 de enero). American Association of University Women. Recuperado de <http://www.aauw.org/2009/01/08/want-a-female-taxi-driver>

WALTON, R. (1975): *Criterios de la Calidad de Vida en el Trabajo*, Editorial The Free Press, EEUU.

Zain, Bes. (2007, 15 de octubre). Female taxi drivers: California vs. Alabama. *The Reasoner*. Recuperado de <http://thereasoner.com/articles>

# LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS

**Mg. Manuel Armando Jorquera Álvarez**

Universidad de Santiago de Chile

[mjorqueraa2.0@gmail.com](mailto:mjorqueraa2.0@gmail.com)

## **Resumen:**

El propósito del estudio es establecer las implicancias que pudieran existir entre los tipos de cultura organizacional (CO) sobre las actividades de innovación (AI), en organizaciones del sector financiero chileno (SFCH). Un sistema financiero sólido e innovador puede ser clave para un país en desarrollo. Estudiar el SFCH desde esta perspectiva constituye una novedad y un aporte, por cuanto no se conocen estudios similares. Esta investigación busca distinguir los tipos de CO en organizaciones de este sector económico y los niveles de AI que desarrollan. Luego, busca distinguir relaciones que pudieran existir entre los tipos de cultura en cada organización con los niveles de innovación encontrados en las mismas. La metodología contempla métodos mixtos mediante la aplicación de entrevistas y encuestas en un diseño de tipo transversal. El método de selección de la muestra será por conveniencia para la fase de entrevistas, y probabilístico estratificado en dos etapas para la aplicación de los instrumentos de medición. El análisis de datos se realizará mediante técnicas mixtas según su naturaleza, complementado con grupos de discusión de los resultados en la fase final.

**Palabras claves:** cultura organizacional, innovación, sistema financiero, tipos culturales organizacionales.

## **Introducción:**

Chile desde la década de los 90, ha sido considerado un referente importante en el contexto latinoamericano y en alguna medida también en el contexto mundial, especialmente los últimos años en que fue invitado a formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), donde se valora su solidez institucional y diversas características del hacer chileno que también se encuentran naturalmente implícitas en las corporaciones privadas que han iniciado un proceso de internacionalización de sus negocios. Igualmente, el sector financiero chileno ha sido reconocido como uno de los más sólidos de Latinoamérica. Esta solidez se debe sobremanera a las transformaciones regulatorias que fueron necesarias de realizar en la década de 1980, después de la gran crisis económica – financiera que afectó a Chile, ampliamente documentada (Larraín y Vergara, 2001; Reinstein y Rosende, 2001).

Usualmente, casi todos los estudios que se realizan al sector financiero tratan en relación a cifras de desempeño del sistema como tal, en función de su contribución a la estabilidad financiera de la economía, que resulta natural que así sea por su importancia en la intermediación entre los agentes financieros, lo cual no deja espacio para que el sector financiero sea observado desde otras perspectivas, como por ejemplo los aspectos organizacionales que allí se suceden, que permiten tal o cual nivel de desempeño global de interés para la economía como un todo. De aquí surge, por una parte, la inquietud por buscar elementos o rasgos que distingan la actuación de estas entidades y que le otorgan características propias en su forma de gestionar su quehacer financiero-organizacional. Por otra parte, interesa determinar los grados en que el quehacer de estas entidades importa novedad para ellas, para el sector o para el mercado chileno como un todo.

En el presente proyecto de tesis se propone una investigación que busca indagar si existe una CO de gestión en el SFCH que la caracterice y al mismo tiempo si esa CO promueve u obstaculiza que surjan AI en la empresa o sector.

## **Planteamiento del estudio:**

### **A. Fundamentación y formulación del problema de investigación:**

Cada vez más el rol en sociedad de la empresa o corporación ha sido llevado desde un quehacer histórico meramente económico y productivo, hacia una entidad exigida con un creciente involucramiento en la socialización, en la creación de significados y comunidad en la cultura en que se encuentran desarrollando sus actividades, sin dejar de lado su fundamento primario económico - productivo. Podemos decir que en términos de socialización e integración cultural, las empresas han ganado en atención (Alvesson, 1990). Actualmente, casi todas las organizaciones hacen frente a un ambiente dinámico caracterizado por el cambio tecnológico rápido, ciclos de vida del producto que se acortan, y la globalización de los mercados. De igual modo, organizaciones tecnológicas o tecnologizadas, necesitan ser más creativas e innovadoras, en lugar de sólo dirigir sus esfuerzos a sobrevivir, competir, crecer y liderar (Gumusluoglu, 2009).

En este contexto las AI se constituyen en pilar clave para el desarrollo de la empresa y su permanencia. Lo mismo podemos decir a nivel de país, tanto para países desarrollados que buscan mantener su liderazgo, como para aquellos países en vías de desarrollo, en busca de llegar a un estado de desarrollo.

En Chile existe una creciente conciencia acerca de la importancia de la innovación para el futuro del país (OCDE, 2007 p. 37). Particularmente, en los últimos años el Estado de Chile ha iniciado acciones que apuntan a fomentar una cultura de innovación mediante tres importantes decisiones; la creación del Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), la ley de Impuesto Específico a la actividad minera (Royalty), y la creación de Incentivos Tributarios para

la realización de actividades I+D (Investigación y Desarrollo). Estas importantes acciones apuntan principalmente a los aspectos que pudiéramos llamar visibles, que son los resultados físicos de las actividades innovadoras. Sin embargo, tan importante como los aspectos físicos que resultan de las actividades de innovación, son aquellos que no vemos y que sin embargo son fundamentales por cuanto abren espacio a que la innovación emerja, esto es, los aspectos culturales en las organizaciones.

La importancia de estudiar y contribuir a entender las variables que promueven u obstaculizan los procesos de innovación en las empresas chilenas, queda de manifiesto si consideramos los antecedentes que ha divulgado la misma OCDE. (OCDE, 2007 p. 43). En este sentido, existe consenso a nivel nacional e internacional en que en general las actividades de I+D promueven la innovación en todos los ámbitos, usualmente estas actividades se refieren a desarrollos innovadores en el sector real de la economía, y esta innovación tiene como resultado el crecimiento y desarrollo de los países (OCDE, 2007), (Rouvinen, 2002), (Benavente, 2005). Sin embargo, no podemos dejar de lado un importante sector en toda economía desarrollada o en vías de desarrollo, como es el Sector Financiero.

Existen estudios que demuestran que existe una elevada correlación entre el desarrollo del sector financiero y el crecimiento económico. Específicamente el sector bancario es el que presenta una mayor correlación con el crecimiento de la economía (Terceño, 2011 p. 33). Si bien la relación mencionada usualmente es por el desempeño financiero, también podemos decir que ese desarrollo debe ir acompañado de desarrollo institucional, de productos, de procesos, etc., que se traduce en la necesidad de innovaciones que apoyen este desarrollo. De acuerdo a Hernández (2005), un sistema financiero más desarrollado afecta las decisiones de inversión y ahorro, mejorando la asignación de recursos en la economía y, con ello, impulsando el crecimiento económico (Hernández, 2005 p. 130). Intuitivamente sabemos que el quehacer en la empresa de alguna manera está fundado en la cultura en que esa empresa está inmersa, las personas hacen que ello sea así. De aquí entonces resulta pertinente preguntarse sobre las características de la CO dominante en el quehacer de la empresa y cómo ésta influye en abrir o cerrar espacios a las AI. El problema a investigar, entonces, dice relación con las implicancias de la CO sobre las AI en empresas chilenas, específicamente empresas del SFCH.

Esta investigación implica estudiar en primer término el tipo de cultura dominante en una determinada organización, y desde esta identificación analizar aquellos factores que promueven o que impiden que los procesos de innovación produzcan resultados visibles para la propia organización o para terceros en su industria o en el mercado en general. Los tipos de CO que se busca testear son: Cultura de Clan, Adhocrática, Jerárquica, y de Mercado, cuyas conceptualizaciones se incluyen en la sección referida al marco teórico del estudio.

En segundo término, implica estudiar los niveles de innovación que exhibe una determinada organización, de acuerdo a los estándares internacionales existente para medir esos niveles de innovación, que han sido recogidos en diversos documentos, destacándose el Manual de Oslo

elaborado por la OCDE. Y, en tercer término, implica distinguir las relaciones que pudieran existir entre la cultura identificada en las diferentes organizaciones con los niveles de innovación encontrados en esas mismas organizaciones.

**Pregunta de Investigación:** ¿Cuál es el grado de influencia de la CO predominante sobre las AI en empresas del SFCH?

Esta tesis parte de la premisa de que existe un vínculo entre CO y las AI, de acuerdo a planteamientos teóricos que se describen en este proyecto, que se pretende testear vinculando los resultados de instrumentos distintos, según se indica en la sección propuesta metodológica.

## **B. Objetivos del estudio**

### **(1) Objetivo General**

El objetivo general de esta tesis es indagar la influencia que tiene la CO predominante en empresas del SFCH, sobre sus AI. Se busca comprender e identificar los niveles de innovación presentes en el sector de servicios financieros y si ésta innovación está influenciada por la CO.

### **(2) Objetivos Específicos**

- 1) Relacionar los tipos de CO predominantes en empresas del SFCH con los niveles de AI en este sector, con el propósito de diseñar un mapa de cultura de innovación del sector.
- 2) Analizar los elementos o rasgos distintivos de los tipos de CO que promueven el desarrollo de AI en las empresas del SFCH, con propósito de proponer estrategias de intervención para su desarrollo.
- 3) Analizar los elementos o rasgos distintivos de los tipos de CO presentes en empresas del SFCH que obstaculizan o impiden el desarrollo de AI en estas empresas, con el objeto de proponer estrategias de intervención para cambiar esas conductas.
- 4) Identificar regularidades en las empresas del SFCH en relación a los tipos de innovaciones más frecuentes que surgen en presencia de un tipo de CO predominante en él.

## **C. Justificación y contribución del proyecto**

Como ya fue consignado, estudios demuestran que existe una elevada correlación entre el desarrollo del sector financiero y el crecimiento económico. El sector bancario sería el que presenta una mayor correlación con el crecimiento de la economía. Ahora bien, cabe esperar que el tipo de CO predominante de una determinada organización o empresa tenga algún grado de influencia sobre los niveles de innovación en esa organización y que se distingan factores o elementos de esa cultura que la promueven o la obstaculizan. Se busca un mayor entendimiento de estos factores o elementos de la CO y su influencia en las AI, que sirva de base orientadora para diseñar intervenciones en las empresas en Chile.

Si bien existe investigación académica en el área de la CO en Chile, esta es limitada, como destaca Rodríguez y Gómez (2009). Específicamente en el SFCH no existen investigaciones similares conocidas, lo cual se considera constituiría una novedad y un aporte a la práctica y a la academia.

Validar positivamente la metodología de estudio empleada constituiría una innovación a ser sugerida en el marco de la Política Nacional de Innovación para la Competitividad, para su aplicación, con adecuaciones, a nivel de clústers en otros sectores económicos.

La metodología de investigación a emplear puede significar un aporte al estudio de otras variables organizacionales en Chile.

El entendimiento del tipo de CO que abre espacios al desarrollo de las capacidades de innovación en las organizaciones puede significar una ventaja competitiva y vehículo de desarrollo para la innovación en la empresa chilena.

### **Marco teórico de referencia - Revisión de literatura:**

El presente proyecto de investigación está basado en dos conceptos fundamentales (1) La CO, como constructo que nos permite el estudio de la cultura en las organizaciones, avalado por estudios empíricos, y (2) Las AI, como constructo que nos permite medir el desarrollo de innovaciones en la organización, fundamentados primariamente en los conceptos del Manual de Oslo de la OCDE. Desde estos conceptos, se busca establecer la existencia o no de relaciones que nos permitan una aproximación hacia las características o rasgos de la CO que llevan a la constitución de una CO Innovadora en el SFCH.

#### **A. Revisión del concepto de cultura organizacional**

En relación al concepto de CO, este concepto busca entender el modo de hacer empresa en las diferentes organizaciones y ha sido estudiado ampliamente en la últimas tres décadas por el área de estudio denominada propiamente cultura organizacional (Martin, 2002). En sí el término CO ha acaparado la atención de psicólogos, antropólogos, teóricos de las organizaciones, administradores e incluso economistas, debido en gran medida a la relación que se presupone entre CO y desempeño (Barney, 1986; Kotter y Heskett, 1992; Denison y Mishra, 1995; Sánchez, Tejero, Yuberraso, & Lanero, 2006); CO y liderazgo (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004; Schein, 2010); CO y productividad (Denison, 1997; Denison y Mishra, 1995); CO e innovación (Morcillo, 2007a, 2007b), etc.

#### **(1) CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Hasta fines de la década de los setenta en el siglo pasado, la investigación en el área de la CO era escasa. Sin embargo, desde inicio de la década de los ochenta la CO como parte de la teoría de la

organización tuvo un desarrollo extremadamente rápido y ha mantenido su ritmo (Alvesson, 1990).

En los 80's Peters y Waterman (1994, 1984), nos describían las empresas excelentes en los Estados Unidos y Ouchi (1982), nos describía los secretos detrás del éxito japonés. Estas creencias fueron agitadas por problemas en muchas de las empresas destacadas por Peters y Waterman como "excelentes" algunos años después de la publicación de su libro, así como el decrecimiento del desempeño de las compañías japonesas en años posteriores (Sánchez et al., 2006).

En la primera mitad de los 90's la receta de moda para las empresas y gerentes fue enfocarse en las personas y reemplazar la cultura. Incluso fue tomando interés la relación entre cultura y desempeño. Los gerentes frecuentemente adscribieron un crecimiento exitoso a su CO (Alvesson, 2002).

Tomando como referencia los avances descritos, podemos decir que el interés por la CO se puede analizar desde dos vertientes una teórica y otra práctica.

La vertiente práctica surge en los años setenta por la crisis económica y la crisis de eficacia y competitividad del modelo de gestión empresarial norteamericano ante el éxito de la empresa japonesa. Se consideraba que el éxito de Japón se debía a las características de su cultura, que se desarrolló con una sólida reputación de calidad, consistencia y funcionalidad de sus productos (Sánchez et al., 2006).

En la vertiente teórica, académicos e investigadores estudian la cultura organizacional para entender mejor la vida organizacional y su relevancia en la efectividad de la organización. Martin (2002) realiza un esfuerzo notable en mostrar la complejidad en que ha entrado este campo de investigación describiéndola como un vórtice, en donde los investigadores trabajan por diferentes razones desde muy diferentes supuestos académicos (Martin, 2002).

Los avances hacia la operacionalización del concepto CO toman fuerza a mediados de los años 80 del siglo pasado. Barney (1986), propone una definición de CO como un conjunto complejo de valores, creencias, supuestos y símbolos que definen la forma en la cual las empresas conducen sus negocios (Barney, 1986).

Desde principio del año 90, la definición propuesta por Schein (1990) ha predominado por su concreción y funcionalidad para estudiar la CO, y ha sido aceptada mayoritariamente y consecuentemente se ha utilizado para conceptualizar los estudios de la CO. De acuerdo a Schein la "La CO, que puede ser definida como: (a) un patrón de supuestos básicos, (b) inventado, descubierto, o desarrollado por un grupo dado, (c) que aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa y de integración interna, (d) que ha funcionado bastante bien como para ser considerada válida y, por lo tanto (e) debe ser enseñado a los nuevos miembros como (f) la manera correcta de percibir, de pensar, y de sentirse en relación a esos problemas" (Schein, 1990). Desde aquí Schein plantea que en el análisis de los grupos u organizaciones, es deseable



distinguir tres niveles fundamentales en los cuales se manifiesta la cultura: (1) Artefactos observables, (2) Valores y creencias, y (3) Supuestos básicos subyacentes (Schein, 1990, 2010).

Por otra parte, el desarrollo de esta tesis estará fundada, en la medición de la cultura organizacional, en la propuesta de Quinn y Cameron (1983), quienes tomando como base el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) conocido como Competing Value Framework (CVF), que es un modelo derivado empíricamente de estudios de efectividad organizacional que realizaron estos autores, basados en autores investigadores y teóricos de la organización previos, proponen un modelo de análisis de la CO. Este modelo de dos dimensiones que se mueven entre flexibilidad y control en una dimensión y entre interno y externo en la otra dimensión, genera cuatro cuadrantes, los cuales permiten visualizar el o los tipos culturales existente en la organización, esto es, (1) cultura jerárquica, (2) cultura de mercado, (3) cultura de clan, y (4) cultura adhocrática, (Cameron & Quinn, 2011 pp. 41-51).

La presente tesis se situará en el estudio de los valores, creencias y supuestos básicos subyacentes planteados por la definición de Schein en sus niveles (2) y (3), y en esta línea se empleará el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), diseñado por Quinn y Cameron (1983), tomando como base de modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) antes citado.

Adicionalmente, se hará un esfuerzo por detectar aspectos de la cultura chilena no necesariamente considerados, hasta ahora, en los instrumentos de medición a nivel internacional, para ser considerados en la investigación.

## **(2) ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CHILENA**

Estudios sobre la CO chilena son limitados de acuerdo a Rodríguez y Gómez (2009). Sin embargo, existen algunos estudios exploratorios que buscan distinguir rasgos característicos de la CO chilena, que debieran ir en consonancia con ciertos rasgos de la cultura nacional. Gómez y Rodríguez (2006), exploran desde una perspectiva teórica, la existencia de cuatro rasgos característicos que dominan la dinámica social en Chile, los cuales pueden ser entendidos como de la estructura de la cultura chilena; (1) Autoritarismo paternalista en las relaciones sociales. En el cual el vínculo social se construye basado en las relaciones de personalidad entre un “superior” protector y un subordinado “leal”; (2) Legalismo y doble discurso. El legalismo, entendida como la justificación discursiva de acciones específicas, decisiones y comportamientos sobre la base de leyes y regulaciones existentes. De acuerdo a los autores, la combinación de legalismo y doble discurso puede ser vinculado con una reducción de la incertidumbre y responsabilidad personal, aun cuando es interesante ver como dos términos aparentemente contradictorios coexisten dentro de la dinámica social chilena; (3) Tendencia al fatalismo. Fatalismo entendido como un sistema de creencias en el cual las personas entienden que un evento en sus vidas es externo a él, y que nada es posible hacer al respecto; y (4) Compadrazgo y redes de amigos. En este rasgo, la construcción de la dinámica social se enfoca en la influencia del nepotismo, la amistad y compadrazgo en el patrón de relaciones (Gómez y Rodríguez, 2006). Como se puede apreciar, de estos escasos estudios han surgido rasgos propios de la cultura

chilena que debiéramos esperar se presenten también en la CO de las empresas. Formará parte de la investigación, testear la existencia de los rasgos distinguidos por los autores mencionados en la CO de empresas del SFCH.

## **B. REVISIÓN DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN**

El concepto de innovación, tiene su fundamento primero en el ámbito empresarial, en el pensamiento Schumpeteriano, al decir que los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción, las nuevas fuentes de abastecimiento, los nuevos mercados y la nuevas forma de organización constituyen el impulso esencial del capitalismo. Denomina este proceso como un vendaval perenne de destrucción creadora (Schumpeter, 1942, 1984). Hoy a este proceso se le denomina innovación, la cual siempre comienza con ideas creativas (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Amabile (1996) plantea que la implementación exitosa de nuevos programas, introducción de nuevos productos, o nuevos servicios dependen de una persona o equipos que tenga buenas ideas, y desarrollar esa idea más allá de su estado inicial y apartándose del tradicional enfoque psicológico de la creatividad, el cual se enfoca en las características de la persona creativa, supone que el ambiente social puede influir en ambos, el nivel y la frecuencia de la conducta creativa. Amabile define la creatividad como la producción de ideas novedosas y útiles en cualquier dominio. Al mismo tiempo define innovación como la implementación exitosa de ideas creativas dentro de la organización. En la mirada de Amabile, la creatividad de los individuos y los equipos es el punto de partida de la innovación; la creatividad es una condición necesaria pero no suficiente para la innovación. La innovación exitosa depende de otros factores, así como también no solo de ideas creativas que se originan dentro de la organización sino en cualquier lugar, por ejemplo la transferencia tecnológica (Amabile et al, 1996). McLean (2005), comparte y precisa la propuesta de Amabile ya citada, y plantea que la creatividad opera generalmente en un nivel individual, y la innovación opera a nivel de proceso mediante el cual las ideas son capturadas, filtradas, fundamentadas, desarrolladas, modificadas, clarificadas, y eventualmente comercializadas y/o implementadas (McLean, 2005 p. 240).

## **C. A MODO DE CONCLUSIÓN DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Desde la revisión de la literatura expuesta podemos extraer que tanto en la academia como en la práctica se está en búsqueda de una estructura de elementos de la CO que la configuren y reproduzca. La revisión de la literatura lleva a decir que una CO innovadora supone la existencia de un conjunto de valores construidos por la organización, hábitos y conocimientos, que facilitan el desarrollo y éxito de actividades innovadoras, impulsados desde la alta dirección y compartidos por todos los trabajadores. Basados en las conceptualizaciones planteadas por Cameron y Quinn (2011), y otros, podemos decir también que el tipo cultural adhocrático es el que abre espacios con mayor fuerza a una CO innovadora. La teoría indica que este tipo cultural organizacional tiene especial relevancia en organizaciones que actúan en entornos dinámicos y

complejos. La innovación sofisticada requiere de este tipo de cultura, e incluso, de acuerdo a Miron et al, (2004), el desempeño innovador depende de la cultura organizacional en que éste desempeño se busca y opera, y que ello será logrado con mayor fuerza en ambientes organizacionales que apoya la innovación desde su declaración de visión y misión.

### **Propuesta metodológica:**

En esta tesis, se adoptará, por una parte, la perspectiva epistemológica positivista con fundamento sociológico y con un enfoque teórico funcionalista, en el cual se considera a la cultura organizacional como una variable organizacional. Esta postura se complementará con una perspectiva cualitativa, que enriquezca la investigación, especialmente en lo relativo a la interpretación de las entrevistas y análisis de los grupos de discusión que se indican más adelante.

El desarrollo de la investigación constará de tres grandes fases:

#### **A. Fase 1 – Entrevistas**

Se define una fase de entrevistas a expertos (Hernández et al. 2006 p. 566), conocedores del SFCH, con el propósito de determinar con mayor precisión el alcance y profundidad de los instrumentos de medición. Esta fase cualitativa se realizará de acuerdo al Método Delphi y considera los siguientes lineamientos:

- 1. Entrevistas a Expertos Conocedores Externos al SFCH:** Se contempla realizar al menos diez entrevistas exploratorias semi estructuradas cara a cara, (Buendía, Colás y Hernández, 1998 pp. 127-131).
- 2. Entrevistas a Expertos Conocedores Internos del SFCH:** Con base en los datos recogidos en el paso 1) de entrevistas a expertos externos al SFCH, se contempla construir un cuestionario y realizar entrevistas de acuerdo a una muestra por conveniencia (Hernández et al, p. 571), a expertos en sus respectivas organizaciones, con el propósito de examinar la emergencia de categorías de análisis, que den cuenta de rasgos o características culturales de la cultura chilena que estuvieran presente en este sector económico.

#### **B. Fase 2 – Medición**

La medición cuantitativa de los constructos definidos, es decir, CO y AI, se realizara de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- 1. Variables o Categorías de Análisis:** La investigación busca explicar la influencia de **(1)** la cultura organizacional sobre **(2)** las actividades de innovación. Estas variables se medirán mediante la aplicación de encuestas. Las escalas de categorías de respuestas a emplear serán distintas para cada instrumento de medición. Para el instrumento sobre CO se empleara una escala likert de cinco categorías de respuestas, según se indica en la sección de instrumento de recogida de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2006 pp.

341-351). Para el instrumento e medición de AI se utilizarán escalas mixtas, lo que se resolverá después de la realización de un piloto de validación de este instrumento.

## **1. Operacionalización de la cultura organizacional**

### **a. Instrumento de medición**

Para el instrumento que pretende medir la CO (**1**), las variables son los tipos de CO a saber: (a) de clan, (b) Adhocrática, (c) jerárquica y (d) de mercado, definidas anteriormente. Y las dimensiones a observar son 6: (i) Características dominantes, (ii) Liderazgo Organizacional, (iii) Gestión de Personas, (iv) Cohesión organizacional, (v) Énfasis estratégicos, y (vi) Criterios de éxito. Además se recogerá un conjunto de variables demográficas.

Se contempla la validación idiosincrática del instrumento de medición de los tipos culturales de la organización mediante la revisión y análisis por parte de los expertos internos que serán entrevistados en la fase 1.

## **2. Operacionalización de Actividades de Innovación**

### **a. Instrumento de medición**

Este instrumento buscará operacionalizar las AI, tomando como fundamento el concepto del Manual de Oslo 2005.

De acuerdo a este marco conceptual, el instrumento que busca medir las AI (**2**), tendrá como variables principales definidas preliminarmente, las siguientes: (a) Identificación de la empresa: con todos los datos necesarios para su correcta identificación, (b) Antecedentes de la empresa: (Ventas, trabajadores, etc.). Intentando identificar el tamaño de la empresa expresado en trabajadores, agregándole valores de ventas, (c) Innovación en la empresa: que intenta medir las innovaciones que se realizaron en la empresa en los años 2010 y 2011. Las dimensiones de la variable innovación, tentativamente serán: (1) Tipos de innovación, (2) Efectos de la innovación, (3) Actividades innovadoras, (4) Costo y financiamiento de actividades innovadoras, (5) Fuentes de información y cooperación en actividades innovadoras, (6) Obstáculos a la innovación, (7) Derechos de propiedad intelectual, y (8) Perspectivas de innovaciones futuras.

**2. Diseño de Investigación:** Por la naturaleza de la investigación, que busca explicar la influencia de la CO sobre las AI, se trata de una investigación de campo de tipo transversal, multivariadas y correlacional, con aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos.

## **3. Población y Muestra:**

### **1. Diseño Muestral:**

**a. Población Objetivo:** La población objetivo de esta investigación son las empresas privadas y estatales que participan en la industria de intermediación financiera, y que desarrollen sus actividades comerciales en Chile, a saber: Bancos (25 empresas), Seguros de Vida (31

empresas), Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP 6 empresas) y Cooperativas (5 empresas). Las empresas se estudian a través de una muestra estratificada de acuerdo al negocio principal que desarrollan. Si una empresa participa en más de un negocio, se considerará en el estrato de su negocio principal.

La población objetivo para las entrevistas, estará conformada por grupos distintos: **(1) Expertos externos conocedores del SFCH**, que tengan larga experiencia prestando servicios a organizaciones que participen de este sector económico, sin relación laboral de subordinación con las organizaciones objeto de estudio. Entre estos se pueden contar a profesionales de auditoría externa, reguladores o consultores. **(2) Expertos internos conocedores del SFCH**, que cuenten con larga experiencia en este sector económico y que realicen alguna función relacionada con departamentos de estudios, recursos humanos o desarrollo organizacional, o auditoría interna en las organizaciones en que trabajen en relación de subordinación.

La población objetivo para los **grupos de discusión**, estará conformado por personas que trabajen en las organizaciones que conformen la muestra. En el caso de las **entrevistas focalizadas**, la población objetivo la conforman personas responsables en las organizaciones que tengan alguna relación laboral con los fenómenos estudiados en esta investigación.

b. **Marco muestral:** Para la conformación del marco muestral se obtuvo información proveniente de las siguientes fuentes: (a) En el caso de bancos y cooperativas, se obtuvo de las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y que son publicadas en su sitio WEB, (b) En el caso de las AFP, la información proviene de la Superintendencia de Pensiones, publicada en su sitio WEB, (c) En el caso de las empresas de Seguros de Vida, la información proviene del sitio WEB de la Superintendencia de Valores y Seguros.

**c. Estratificación:**

- i. Etapa I: El sector de intermediación financiera se conforma en 4 estratos: (1) Bancos, (2) Seguros de Vida, (3) AFP, y (4) Cooperativas.
- ii. Etapa II: Dentro de la muestra de empresas definida se estratificará en 3 estratos: (1) Gerencia, (2) Personas con Jefatura, y (3) Personas sin Jefatura. En cada etapa se considera realizar una segunda estratificación por niveles de ventas. Para las entrevistas se considera muestra por conveniencia, de acuerdo a las características de la población objetivo definido.

**d. Unidad de Muestreo e información:**

La unidad de muestreo y de información son las empresas del SFCH que desarrollan actividades en Chile.

e. **Tamaño de la muestra:** Con el objetivo de obtener una representación muestral adecuada, se calculan dos tamaños independientes, uno correspondiente a las empresas como unidad de análisis por segmento de negocio. El segundo corresponde al tamaño de la muestra de trabajadores de la empresa por grupo de interés estratificado. En ambos casos el diseño muestral a utilizar consiste en aplicar un muestreo probabilístico estratificado, con un nivel de confianza de 95%, distribuyendo la muestra en forma proporcional al volumen de ventas en cada estrato.

Para el muestreo por conveniencia se considera: Expertos externos (10); Expertos Internos (10 a 15); grupos de discusión, uno por cada empresa participante en la muestra. Y entrevistas focalizadas para análisis de correlaciones, dos por cada empresa de la muestra.

f. **Método de selección:** El método de selección será en dos etapas:

i. Para la definición de la muestra de empresas que participará en la investigación sobre innovación se aplicará muestreo probabilístico estratificado en los segmentos de mercado en que participan; Bancos, AFP, Seguros, cooperativas.

ii. A la muestra definida en (i), se aplicará muestreo probabilístico estratificado a los grupos de trabajadores en la empresa; Gerencia, Jefaturas, sin jefatura.

iii. Además, se considera: (1) la selección dirigida del Banco del Estado en la muestra del estrato Bancos, por considerar importante su presencia en la investigación y la posibilidad de compararlo con otras entidades como con el segmento total en que participa, y (2) un 20% de selección adicional en los segmentos de bancos y seguros de vida para eventuales reemplazo.

iv. Para entrevistas se considera muestra por conveniencia.

**4. Instrumentos de Recogida de Datos:** Por la naturaleza del estudio se considera la aplicación de dos instrumentos diferenciados para determinar (1) los tipos de CO y (2) las AI que ha desarrollado en un periodo de tiempo en la organización.

1. Para el estudio de los tipos culturales se considera utilizar el instrumento OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), diseñado por Quinn & Cameron (1983), tomando como base el modelo de Quinn & Rohrbaugh (1981) conocido como Competing Value Framework (CVF), el cual será modificado considerando los hallazgos de la fase 1.

2) Para el estudio de las actividades de innovación, se considera construir un instrumento de medición, considerando las bases del instrumento propuesto en el Manual de Bogotá por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT), la Organización de Estados Americanos (OEA)/ Programa CYTED y Colciencias/OCYT (RICYT et al., 2001), incorporando los conceptos y lineamientos propuestos por la OCDE (2005) en el Manual de Oslo versión 2005. Se tendrá como instrumentos en uso de referencia el aplicado por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE) en la encuesta nacional sobre innovación aplicada en 2009 (INE, 2009, 2012), y el instrumento de medición de innovación Canadiense “Survey of Innovation 2005” (Canadá, 2005).

3) Para el caso de las entrevistas a expertos, se considera sean grabadas y posteriormente transcritas para su análisis. El caso de los grupos de discusión se analizará en terreno la posibilidad de su grabación como medio de apoyo.

**5. Análisis de Datos:** De acuerdo a las características de la población, muestra y datos que se obtendrán de la aplicación de las encuestas, se deberá considerar diversas técnicas estadísticas que permitan analizar adecuadamente la información obtenida. Para el análisis de datos

cuantitativos multiniveles se utilizará el software STATA, o R. Para los análisis cualitativos se utiliza técnicas de análisis del discurso apoyado con el software Nvivo.

### **C. Fase 3 – Triangulación de hallazgos**

En esta fase se busca enriquecer el estudio mediante la triangulación de los hallazgos que surjan del análisis correlacional de los datos de las encuestas aplicadas. Se consideran principalmente dos actividades:

**1. Entrevistas focalizadas:** Es decir, la realización de una entrevista focalizada en el o la responsable de gestión de personas o desarrollo organizacional en aquellas empresas definidas en la muestra y que se considere relevante para el estudio en función a los hallazgos encontrados en la etapa de medición cuantitativa.

**2. Grupos de Discusión:** Es decir, la realización de una actividad de grupo de discusión compuesto de entre 5 y 10 personas de diferentes niveles de responsabilidad en la empresa. Se contempla realizar un focus group por empresa definida en la muestra.

### **Referencias**

Alvesson, M. (1990). On the popularity of organizational culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31-49.

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.

Benavente, J. (2005). Investigación y Desarrollo, Innovación y Productividad: Un Análisis Econométrico a Nivel de la Firma. *Estudios de Economía*, 32(1), 39-67.

Buendía, L., Colás, M. d. P., y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía* (Primera Edición). España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the Competing Values Framework* (Third Edition ed.). San Francisco, CA. USA: Jossey Bass.

Canadá, S. (2005). *Survey of Innovation 2005*. Statistics Canada. Canadá.

INE (2009). *6ta Encuesta de Innovación y 3a de Gasto y Personal en I+D, 2009*. Instituto Nacional de Estadísticas. Santiago, Chile.

Denison, D. R. (1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Los Angeles, CA.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Gómez, C. F., y Rodríguez, J. K. (2006). For Keys to Chilean Culture: Authoritarianism, Legalism, Fatalism and Compadrazgo. *Asian Journal of Latin American Studies*, 19(3), 43-65.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hernández, L. Parro, F. (2005). Sistema Financiero y Crecimiento Económico en Chile. *Estudios Públicos*, 99(Invierno 2005), 97-134.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- INE. (2011). 7ta Encuesta de Innovación y 4a de Gasto y Personal en I+D, 2011 Recuperado 07/07/2012, 2012, de [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/encuesta\\_innovacion/encuesta\\_innovacion.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/encuesta_innovacion/encuesta_innovacion.php)
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
- Morcillo, P. (2007a). *Cultura e innovación empresarial*. Capítulo 3. Madrid, España: Thomson.
- Morcillo, P., Rodríguez-Anton, J., & Rubio, L. (2007b). Corporate culture and innovation: in search of the perfect relationship. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(6), 547-570.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. Madrid, España: OCDE.



- OCDE. (2007). Estudios de la OCDE sobre políticas de innovación: Chile (pp. 139). Paris: OCDE.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. Hyspamerica Ediciones Argentina, S.A. Buenos Aires. (Original: Theory Z How american business can meet the japanese challenge. Addison-Wesley, 1981).
- Peters, Th., y Waterman Jr., R. (1994). *En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Ediciones Folio S.A., Barcelona (Original: In search of excellence. Harper & Row, publishers, Inc. 1984).
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Rodríguez, J. K., y Gómez, C. F. (2009). HRM in Chile: the impact of organisational culture. *Employee Relations*, 31(3), 276-294.
- Rouvinen, P. (2002). R&D-Productivity Dynamics: Causality, Lags, and "Dry Holes". *Journal of Applied Economics*, V, 123-156.
- RICYT, OEA, CYTED, & Colciencia/OCYT. (2001). *Manual de Bogotá: Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe*. Bogotá, Colombia: RICYT.
- Sánchez, J. C., Tejero, B., Yuberraso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(Nº2, February 1990. Special Issue), 109-119.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and Leadership* (Fourth Edition ed.). San Francisco, USA: Jossey Bass.
- Schumpeter, J. A. (1984). El proceso de la destrucción creadora. *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Capítulo 7. Barcelona, España: Ediciones Folio.
- Terceño, A. Guercia, M. (2011). El crecimiento económico y el desarrollo del sector financiero. Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 33-46.

# ALCANCES DE LA IDEA DE ACCIÓN Y COGNICIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES

**Dr. Pablo Isla Madariaga**

Universidad Diego Portales

## **Resumen:**

Las organizaciones deben velar porque su accionar finalmente dé cuenta de los requerimientos de su entorno. Para lograr esto ellas van concibiendo los fines que les permitan ir orientando su acción de manera efectiva. En un intento por asegurar la consecución de estos fines, tan variados y multifacéticos como el propio entorno del que dan cuenta, las organizaciones contemporáneas despliegan sus recursos alrededor de actividades especializadas que se despliegan a través de toda la organización. Ellas son una manera específica de disponer de recursos, particularmente especializados y coordinados. También representan una manera de entender los fines que pretenden alcanzar. En este panorama, la investigación del funcionamiento cognitivo que acompaña al comportamiento se nos ofrece como un marco de reflexión propicio para aproximarnos a una mejor comprensión de la acción directiva en la práctica. Al respecto, la cognición humana puede ser entendida un aspecto fundamental de la acción que observamos en los directivos. Ella sirve como fundamento desde el cual se organiza el comportamiento que se despliega en el entorno, adquiriendo un particular significado. De manera que en ella se encuentran las claves para entender la coherencia de este comportamiento para con su entorno. Además de contribuir para ganar una mejor comprensión de la práctica directiva, una investigación como esta nos permite investigar los alcances de la cognición en una faceta relativamente poco explorada, pero que, sin duda, representa una fuente relevante de conocimiento acerca de los fundamentos de la vida en sociedad en nuestros días.

**Palabras Clave:** Dirección Organizacional, Acción Organizacional, Cognición.

## **Introducción:**

Las organizaciones están íntimamente vinculadas con su entorno. Toda la vida al interior de las organizaciones se construye alrededor de esta insoslayable vinculación. La organización despliega su acción en medio de un entorno que resulta relevante a la hora de entregar los recursos que ella produce. Pero no sólo eso, porque el entorno también provee a la organización de los recursos que utiliza para producir. De esta forma, la calidad del desempeño de una organización queda últimamente referida a la pertinencia de su vinculación con el entorno. Cualquier intento por mejorar la calidad de este desempeño encuentra su antecedente en la posibilidad de mejorar la pertinencia de la acción organizacional con respecto a su entorno.

En este contexto, la especialización y la coordinación de esfuerzos resultan determinantes a la hora de concebir el accionar de la organización en su entorno. Una larga tradición de reflexión se ha abocado a la posibilidad de orientar racionalmente la acción organizacional, de manera de

intentar asegurar la pertinencia de la participación en un entorno particular. Esto considera la posibilidad de establecer objetivos que orienten la acción de la organización en medio de ese entorno. También considera la posibilidad de disponer de los recursos organizacionales, especializándolos y coordinándolos de una particular manera. La investigación parece dar cuenta de dos preocupaciones siempre presente en el mundo de la gestión: ¿hacia dónde ir?, ¿cómo llegar hacia allá? En medio de estas interrogantes se sitúa el problema de la dirección en las organizaciones. Los fundamentos sobre los cuales se apoya la dirección en las organizaciones son el tema de interés particular de este trabajo.<sup>7</sup>

### **La Dirección de la Acción Organizacional:**

Las organizaciones deben asegurar que su acción guarde una adecuada relación con el entorno. Para esto se valen de una particular forma de disponer de los recursos con que cuentan. A partir de esta manera de disponer los recursos se despliega su acción. Las organizaciones también se valen de una manera particular de concebir y establecer fines destinados a orientar el despliegue de su acción. Asegurar que los recursos sirvan de medios para la consecución de fines parece constituirse en un problema de interés central para la gestión de las organizaciones.<sup>8</sup> Este aspecto sirve como un marco de referencia que resulta significativo para aproximarse al tema de la dirección de la acción organizacional.

### **Racionalidad en la Acción Organizacional:**

Las organizaciones necesitan que su accionar cuente con una cierta racionalidad, es decir, que se oriente hacia la consecución de fines. De otra manera sus esfuerzos se diluyen y su capacidad para vincularse apropiadamente con el entorno se ve amenazada. El carácter racional de la acción es, entonces, un aspecto fundamental en las organizaciones. Alinear medios con fines resulta de gran relevancia a la hora de responder ante la necesidad de entregar recursos y ante la posibilidad de utilizarlos. Una adecuada racionalidad en la disposición de medios y fines permite orientar el desempeño de la organización, de manera de referirlo al entorno de manera pertinente.

Asegurar la racionalidad de medios y fines en la acción organizacional representa una serie de desafíos. Por un lado, esto se traduce en la necesidad de que los fines que la organización persigue resulten inteligibles a la hora de disponer de medios. Por otro lado, significa que los

---

<sup>7</sup> Al respecto, Hatchuel (2005) llama la atención sobre la imperiosa necesidad de que la investigación en gestión goce de un planteamiento teórico que le sea propio. En este sentido, resulta útil profundizar teórica y metodológicamente sobre aquello que resulta fundamental para la posibilidad de dirigir la acción organizacional y, en definitiva, para la investigación en gestión.

<sup>8</sup> Los trabajos pioneros de Taylor (1911) y Fayol (1916) ya dan cuenta de este propósito general. Al respecto, una clara exposición de las diferentes escuelas de pensamiento se encuentra en Mintzberg (1979). Una formulación particularmente interesante es la que plantea Simon (1957).

medios organizacionales sean dispuestos de manera de permitir la consecución de los fines perseguidos. Esto resulta ser un problema central para cualquier organización.<sup>9</sup>

En nuestros días, adquiere una particular relevancia la investigación acerca de los fundamentos de la racionalidad de la acción organizacional. Esto porque el entorno donde le corresponde actuar a gran parte de las organizaciones parece estar caracterizado por la inestabilidad. Los requerimientos que la organización intenta satisfacer cambian rápidamente. Lo mismo ocurre con los recursos que la organización utiliza. En la medida que el entorno es estable las organizaciones disponen de tiempo para aprender de él. Esto ocurre en las sociedades tradicionales. Las organizaciones de las sociedades modernas contemporáneas no cuentan con esta posibilidad, la adaptación, para ser pertinente al entorno, debe ser rápida. Esto se traduce en una urgente necesidad por contar con una mayor pericia a la hora de concebir los medios y, también, los fines.

En este panorama, la forma de responder a las viejas preguntas del ¿hacia dónde ir? y ¿cómo llegar hacia allá? parece necesitar de una mejor comprensión acerca de los fundamentos sobre los cuales se apoya la posibilidad de alcanzar una acción organizacional que goce de racionalidad.<sup>10</sup> En este sentido, el problema de la dirección de la acción organizacional parece ser uno de estos fundamentos.

### **Dirección de las Actividades Organizacionales:**

Las organizaciones deben velar porque su accionar finalmente dé cuenta de los requerimientos de su entorno. Para lograr esto ellas van concibiendo los fines que les permitan ir orientando su acción de manera efectiva. En un intento por asegurar la consecución de estos fines, tan variados y multifacéticos como el propio entorno del que dan cuenta, las organizaciones contemporáneas despliegan sus recursos alrededor de actividades especializadas que se despliegan a través de toda la organización. Ellas son una manera específica de disponer de recursos, particularmente especializados y coordinados. También representan una manera de entender los fines que pretenden alcanzar.

Cada actividad contribuye a dar forma a la respuesta que la organización presenta a este entorno. Entonces, la posibilidad de asegurar la pertinencia de la acción organizacional parece estar íntimamente relacionada con la necesidad de dirigir las variadas actividades en las cuales esta acción se apoya. En este sentido, la dirección de las actividades organizacionales ocupa un lugar central para el desempeño general de la organización. Al respecto, la posibilidad de alcanzar una

---

<sup>9</sup> Este interés no es privativo de la investigación en organizaciones y está íntimamente relacionado con el tema de la organización social en general. Las obras de Weber (1917) y March & Simon (1958) me parecen seminales al respecto, tanto para el caso particular de las organizaciones como para el tema más amplio de la organización social.

<sup>10</sup> Una interesante exposición de la investigación contemporánea acerca de los fundamentos de la gestión de organizaciones puede encontrarse en David, Hatchuel & Laufer (2000) y Martinet (1990).

adecuada racionalidad en la organización, es decir asegurar que los recursos sean efectivamente medios para alcanzar fines, se juega en la forma en que cada una de estas actividades sea llevada a la práctica, así como en la forma en que se complementen unas con otras.

La dirección de la acción organizacional se configura a partir de la dirección de cada una de las actividades organizacionales. En este sentido, profundizar en el problema de la dirección de las actividades especializadas que ocurren al interior de una organización resulta una oportunidad de gran interés para la investigación. Este es un lugar privilegiado a la hora de aproximarnos a los fundamentos sobre los cuales las organizaciones construyen su particular forma de responder a las preguntas del ¿hacia dónde ir? y ¿cómo llegar hacia allá?

### **Investigación en la Práctica Directiva:**

La dirección de la acción organizacional en gran medida se apoya en la acción de aquellos que dirigen las actividades especializadas. Es en ellos en quienes finalmente reposa la posibilidad de asegurar que medios y fines sean dispuestos y llevados a la práctica de manera de imprimirle a la acción organizacional su necesaria racionalidad. En este sentido, la práctica de quienes dirigen estas actividades se presenta como una interesante fuente de conocimiento a la hora de diseñar una investigación que pretenda ganar una mejor comprensión acerca de los alcances de la dirección en las organizaciones.

La práctica directiva representa una interesante oportunidad para aproximarse al objeto de estudio de esta investigación. De esta forma lo ha entendido una importante tradición de investigadores que han buscado las claves de la dirección de la acción organizacional trabajando directamente con directivos. Interesantemente, algunos de los investigadores cuyo trabajo ha alcanzado mayor repercusión intelectual se han apoyado en su propia experiencia como directivos para orientar su investigación. Desde ya este fue el caso de varios de quienes llevaron adelante los estudios pioneros en el ámbito de la organización industrial, partiendo por Henry Fayol y Frederick Taylor, quienes antes que nada emprendieron su labor mirando a sus propias prácticas directivas.<sup>11</sup>

### **Dirección: Acción y Cognición:**

Los directivos son los responsables de orientar el accionar de la organización en su entorno. De esta forma, ellos velan por que los recursos sean racionalmente dispuestos y utilizados de manera de efectivamente alcanzar los fines de la organización. Para esto, su trabajo juega un papel de gran importancia a la hora de lograr una adecuada especialización y coordinación en las

---

<sup>11</sup> Al respecto, véase Fayol (1916) y Taylor (1911). Esta tradición ha sido seguida a través de los años. Al respecto véase, por ejemplo, los trabajos de Barnard (1938) y Kotter (1999). Tanto en unos como en otros se trata de investigadores en cuyo interés sobre el tema influye su dilatada experiencia como directivos.

múltiples actividades que se despliegan a lo largo de la organización. En este sentido, la acción de los directivos es central para que las actividades organizacionales sean llevadas a cabo de una manera coherente con los objetivos perseguidos. Sabemos que esto resulta ser un tema crucial para las organizaciones. De tal forma que podemos decir que la necesidad de contar con una mejor acción organizacional reposa, en buena medida, en la posibilidad de ganar un mejor entendimiento respecto a los fundamentos sobre los cuales se apoya la acción directiva y que determinan sus alcances.

### **Aproximación a la Acción Directiva:**

Sabemos que el trabajo de los directivos es fundamental para asegurar que la acción organizacional guarde cierta pertinencia con las necesidades y posibilidades del entorno. Sin embargo, al parecer no hemos avanzado tanto como quisiéramos en términos de conocer aquello que resulta característico respecto al accionar de estos directivos en la práctica. Esto nos impide valorar de manera adecuada las implicancias de esta acción directiva en las actividades organizacionales. Es decir, no contamos con un conocimiento más preciso, al menos no tanto como parecemos necesitar, sobre los aspectos de esta particular acción que resultan fundamentales a la hora de concebir las posibilidades de la dirección de los recursos organizacionales.

Sabemos que la acción directiva permite la coherencia de la acción organizacional como un todo, pero no disponemos de un conocimiento muy específico respecto a aquello que brinda coherencia a esta particular forma de acción. Esto se manifiesta como una debilidad a la hora de intentar introducir mejoras en la práctica de dirigir. En este sentido, la falta de una adecuada comprensión del fenómeno representa un desafío para la investigación y particularmente para la investigación en gestión, siempre interesada en conocer un poco más acerca de aquello que pueda resultar importante a la hora de entender los alcances de la utilización de los recursos humanos y tecnológicos para el devenir de las organizaciones.

La investigación en gestión despliega sus esfuerzos para intentar referirse a las dinámicas organizacionales que le resultan relevantes. En este sentido, la posibilidad de asegurar una adecuada dirección de los esfuerzos organizacionales parece ser un tema de recurrente interés. Una aproximación comúnmente empleada por la investigación ha consistido en evaluar la acción directiva a la luz de aspectos particulares de la administración de los recursos humanos o tecnológicos. De esta forma, se han ido construyendo tipologías de dirección. Por ejemplo, es común encontrar estudios que intentan establecer los “tipos” de dirección que mejor se relacionan con tales o cuales problemáticas laborales, como la motivación o la rotación, o tecnológicas, como el cambio y la transferencia tecnológica. La idea que subyace es relacionar los temas organizacionales considerados deseables, o indeseables, con los tipos de dirección que les sirven de antecedente. De esta forma, se pretende contribuir a fomentar los tipos de dirección

que presentan resultados deseables e inhibir la aparición de aquellos tipos de dirección que tienen asociados resultados indeseables.

Sin embargo, no mucho se ha hecho en términos de investigar aquello en lo que se sustenta la acción directiva. Aquello que resulta característico a la acción de los directivos y que representa los fundamentos para entender las posibilidades de la acción directiva. Se ha investigado bastante respecto a los efectos de la dirección para el devenir de las organizaciones, pero no se ha logrado mucho en términos de contar con un conocimiento lo bastante útil como para entender las causas de la dirección en la práctica de las organizaciones.

En este panorama, la investigación del funcionamiento cognitivo que acompaña al comportamiento se nos ofrece como un marco de reflexión propicio para aproximarnos a una mejor comprensión de la acción directiva en la práctica. Al respecto, la cognición humana puede ser entendida un aspecto fundamental de la acción que observamos en los directivos. Ella sirve como fundamento desde el cual se organiza el comportamiento que se despliega en el entorno, adquiriendo un particular significado. De manera que en ella se encuentran las claves para entender la coherencia de este comportamiento para con su entorno. Además de contribuir para ganar una mejor comprensión de la práctica directiva, una investigación como esta nos permite investigar los alcances de la cognición en una faceta relativamente poco explorada, pero que, sin duda, representa una fuente relevante de conocimiento acerca de los fundamentos de la vida en sociedad en nuestros días.

### **Cognición en la Acción Directiva:**

La posibilidad de comprender los fundamentos sobre los cuales se organiza la participación del hombre en el mundo ha servido desde antiguo como una poderosa invitación a la reflexión. En particular, la capacidad que tenemos los humanos para dotar de coherencia al entorno donde vivimos y, a través de ello, organizar nuestra acción en él, ha orientado la reflexión hacia el tema de la cognición. Esto es lo que podríamos llamar una importante tradición de pensamiento sobre la capacidad cognitiva, en especial aquella que se relaciona directamente con la posibilidad de organizar la acción. Una tradición tan larga como diversa.<sup>12</sup> La investigación acerca de la cognición se nos presenta como un marco propicio para profundizar nuestra comprensión acerca de la dirección de la acción organizacional. Esto porque el estudio de la cognición nos brinda un marco de análisis que nos permite aproximarnos a fenómenos que caracterizan la práctica de la acción directiva.

Aun cuando la investigación en cognición ha entregado un marco de análisis que ha resultado de gran utilidad para el estudio del comportamiento humano, no existe una única forma de entender

---

<sup>12</sup> Una interesante presentación acerca del desarrollo de la investigación en cognición puede encontrarse en los trabajos de Varela (1990; 2000).

el trabajo científico sobre la materia. Muchos son los aspectos que pueden ser considerados a la hora de analizar la investigación realizada y de concebir la propia. Dos aspectos parecen ganar una gran relevancia a la hora de aproximarnos a la capacidad cognitiva que sirve de fundamento para la organización de la acción: la definición del problema bajo estudio y la metodología apropiada para investigar este problema. ¿Qué es relevante estudiar? y ¿cómo es relevante hacerlo? resultan dos cuestionamientos de crucial interés para la investigación. La forma en que ellos sean respondidos, finalmente determinará las posibilidades del estudio emprendido.

### **Investigación Tradicional en Dirección:**

Parte importante de la investigación organizacional ha puesto su atención sobre el tema de la acción directiva. La manera tradicionalmente ensayada para referirse a este tema ha centrado su interés en el ámbito del liderazgo organizacional. A la hora de comenzar a diseñar la investigación propia, conviene detenerse un momento en los alcances de los estudios tradicionalmente desarrollados en esta perspectiva. Esto con la finalidad de comprender de una mejor manera los, no menores, desafíos que el tema aún plantea para la investigación.

### **Acción Directiva y Liderazgo:**

La corriente conocida como Liderazgo Organizacional ocupa un lugar importante en la investigación referida a la temática organizacional. En esta corriente el tema del liderazgo parece representar una interesante manera de aproximarse al tema de la acción directiva. Para entender aquello que caracteriza al liderazgo se recurre a la figura del líder, quien juega un papel fundamental a la hora de guiar a un grupo de manera de permitir el logro de objetivos comunes. En las características individuales del líder descansan los secretos del liderazgo. En este sentido, la figura del líder resulta una interesante fuente de conocimiento para la investigación sobre los alcances de la acción directiva. Así lo ha entendido la investigación tradicionalmente ensayada bajo esta perspectiva.<sup>13</sup>

La investigación en liderazgo organizacional hace hincapié en la posibilidad de entender los alcances del liderazgo a partir de las características del líder que ejerce ese liderazgo. El énfasis queda puesto entonces en la necesidad de caracterizar a la persona del líder de manera de entender lo peculiar de su acción en el grupo. Comúnmente este tipo de investigación intenta clasificar la figura del líder en torno a una serie de rasgos individuales. Por lo general estos rasgos individuales dicen relación con el comportamiento observado en el líder, con sus actitudes y con sus conocimientos.<sup>14</sup> De esta forma, se construyen verdaderos perfiles de liderazgo que luego se pretende relacionar con el desempeño del grupo y con aspectos particulares de éste,

---

<sup>13</sup> Al respecto, Yukl (1997) presenta una clara exposición sobre el tema.

<sup>14</sup> Un par de investigaciones de estas características en las que participé me sirvieron para aproximarme empíricamente a los alcances teóricos y metodológicos de esta perspectiva. Al respecto, el trabajo de Volante, Castro, Isla & Müller (2002) se refiere a las conductas de los líderes. Mientras que el trabajo de Mladinic & Isla (2002) se refiere a las conductas de los dirigidos.



como la comunicación o la motivación.<sup>15</sup> Este tipo de investigaciones ha sido llevado a cabo a través de varias décadas ya siendo sus resultados bastante paradójales: a pesar de todo el esfuerzo realizado, las categorías de liderazgo comúnmente utilizadas no parecen resultar especialmente significativas para organizaciones particulares que intentan entender los alcances de las prácticas de sus respectivos directivos.

Pareciera que la investigación tradicional no ha podido producir categorías de liderazgo suficientemente pertinentes para responder a las necesidades de las organizaciones. Al respecto, un aspecto preocupante es que las categorías tradicionalmente ensayadas encuentran dificultades para referirse a los alcances del liderazgo cuando son aplicadas en contextos organizacionales diferentes a aquellos de los estudios donde se originan. En este sentido, pareciera que para poder abarcar un espectro significativo de contextos organizacionales, las categorías terminarían siendo tan numerosas como los contextos donde se intentaría aplicarlas. Esto se presenta como un problema para la investigación por cuanto a las organizaciones, a la hora de referirse a la práctica de sus directivos, se les torna difícil utilizar las categorías tradicionalmente ofrecidas en los trabajos en liderazgo organizacional.

Relacionado con lo anterior, otro problema pareciera estar dado por el hecho que aquellas categorías que sí resultan aplicables en contextos diferentes por lo general son tan vagas que le permiten a uno guardar una duda razonable respecto a si ellas caracterizan la acción de los líderes, en la esperanza de que esto nos entregue pistas sobre la acción directiva, o si más bien se refieren a la acción de cualquier individuo, en cualquier situación. Obviamente este tipo de categorías tampoco terminan siendo de gran utilidad para la gestión concreta de organizaciones particulares.

Este estado paradójico en la investigación en liderazgo organizacional parece estar sugiriendo una seria debilidad de esta perspectiva para contar con un marco de análisis útil, uno que nos permita tener un lenguaje adecuado para referirnos a aquello que resulta específico del trabajo de los directivos. El hecho de que estos estudios propongan categorías de liderazgo que parecen variar tanto como los directivos y organizaciones donde se aplican, o que las mismas resulten demasiado generales, parece simplemente estar dando cuenta de una seria incapacidad explicativa en esta forma de concebir la investigación.<sup>16</sup>

La investigación clásica en liderazgo sin duda hace mención de problemas organizacionales de gran relevancia como el desempeño grupal, o a temáticas asociadas a éste como la comunicación o la motivación. Sin duda la figura del líder parece ser una interesante fuente de conocimiento sobre la acción directiva. Y, en efecto, resultaría muy útil caracterizar adecuadamente la acción directiva para, por ejemplo, contar con una mejor forma de llevar adelante tanto la selección, el

---

<sup>15</sup> Una buena presentación puede encontrarse en Yukl (1989). Una exposición general de la investigación en Comportamiento Organizacional, donde se inscribe el tema del Liderazgo Organizacional, puede encontrarse en Muchinsky (2002).

<sup>16</sup> Al respecto véase Yukl (1999).

entrenamiento y la evaluación del personal directivo como la gestión de su trabajo diario. Pero, precisamente, esta manera de concebir la investigación no parece estar permitiendo profundizar en estos temas.

Dentro del marco de análisis de la investigación clásicamente ensayada, hoy por hoy, no conocemos mucho respecto a los alcances esenciales de la acción directiva, al menos no tanto como necesitamos. En consecuencia, no somos capaces de otorgar a las problemáticas relacionadas con el liderazgo el lugar que les corresponde dentro de la organización. Tampoco sabemos en definitiva qué ir a buscar en la figura del líder, de manera que los resultados de la investigación sean inteligibles para la dirección. Sólo podemos concluir que, en términos generales, parece interesante lograr un mejor liderazgo, porque entendemos que esto finalmente se traduce en un mejor desempeño organizacional. Al respecto, el problema que enfrentamos dice relación con que las herramientas conceptuales y metodológicas de que hoy disponemos no parecieran ser suficientes a la hora de asegurar que estas mejorías sean logradas. A lo sumo ellas permiten detectar problemas.

### **Repensando la Acción Directiva:**

Urge una nueva aproximación al tema de la dirección. La forma tradicionalmente ensayada para caracterizar la acción de los directivos, bajo la perspectiva del liderazgo organizacional, no parece estar dando cuenta apropiadamente de aspectos que son centrales a la hora de comprender los alcances de la práctica directiva en la cotidianidad de organizaciones particulares.<sup>17</sup> Como la acción directiva resulta fundamental para asegurar la pertinencia de la acción organizacional, el hecho de que no dispongamos de un conocimiento más preciso sobre el tema, en definitiva, debilita nuestra pericia para orientar los esfuerzos organizacionales. Esto se vuelve particularmente grave en el escenario de continuo cambio al que asistimos en la actualidad donde la pericia de la dirección se torna aún más crucial.

Necesitamos reentender la investigación sobre el tema, intentando ganar un mejor conocimiento acerca de aquello que resulta fundamental en la práctica directiva. Necesitamos una investigación que nos permita tener un lenguaje para referirnos a las implicancias de la dirección, sus posibilidades y sus límites, en la práctica de organizaciones particulares. Por ejemplo, así podremos resituar y potenciar la investigación en liderazgo, permitiéndole una base de sustentación más sólida que la actual. Al respecto, los desafíos para el diseño de una nueva aproximación al tema de la acción directiva parecieran provenir tanto del ámbito teórico como del metodológico.

La investigación tradicionalmente ensayada ha sido depositaria de una forma de concebir aquello que parece determinante para la acción y la cognición humana. Esta concepción ha dejado sentir

---

<sup>17</sup> Por ejemplo, Gary Yukl, un investigador que ha publicado bastante en el tema del liderazgo Organizacional, hablando en el plenario de la conferencia anual de la Sociedad para la Psicología Industrial/Organizacional, muestra su decepción frente a los resultados de cincuenta años de investigación en liderazgo organizacional.

su influencia sobre las metodologías comúnmente empleadas. Urge repensar esta manera de entender la investigación. Para ello, resulta útil revisar algunos aspectos que ocupan un lugar central en el marco de análisis donde se inscribe la investigación tradicional. En definitiva, la revisión de la perspectiva teórica y metodológica en la investigación comúnmente desarrollada se nos presenta como una rica fuente de conocimiento a la hora de concebir los desafíos que enfrenta la investigación a futuro.

### **Antecedentes de la Investigación Tradicional:**

Cuando nos referimos a los alcances de la investigación sobre la cognición, conviene considerar que el pensamiento parece siempre guardar una cierta intencionalidad, es decir parece estar naturalmente referido hacia algo. Al pensar, nuestro pensamiento se desarrolla en esta *intención* con aquello que gana nuestro interés. Así como el conocimiento científico no es ajeno a esta condición, la investigación empírica desarrollada en el ámbito de las ciencias cognitivas tampoco lo ha sido.<sup>18</sup> Considero que más que tratar acerca de la verdad, lo que parece escapar a sus posibilidades, la ciencia trata acerca de un conocimiento que resulta significativo para los requerimientos de un entorno relevante. La validez científica, entonces, me parece que reposa en la posibilidad de expresar este conocimiento a través de proposiciones significativas en un lenguaje que recoge las particularidades de un entorno. De este modo, considero que la pertinencia del trabajo científico queda unida con la posibilidad de dar cuenta de la intencionalidad que lo ata al entorno que guarda las claves para juzgar la validez de sus postulados.<sup>19</sup> En definitiva, esto resulta crucial a la hora de analizar el trabajo realizado y diseñar el propio.

### **Orígenes de la Investigación Tradicional:**

Para los investigadores de la época en que se iniciaron los estudios empíricos en ciencias cognitivas, la inestabilidad que parecía haberse apoderado de los avatares políticos y económicos de los siglos XVIII, XIX y XX había suscitado un profundo anhelo por disponer de una ciencia que fuera capaz de ofrecer al mundo una vía transitable hacia el progreso y la paz.<sup>20</sup> Este parecía ser el llamado que el estado del mundo hacía sentir a la ciencia de ese entonces.

En medio de este panorama, las ciencias que trataban del hombre parecían hesitantes e impotentes, lo que contrastaba fuertemente con el estado de las ciencias que estudiaban la naturaleza, que no cesaban de mostrar lo que parecían grandes logros para la humanidad (aplicados, por ejemplo, al ámbito de la medicina y de la mecánica industrial).<sup>21</sup> No es de

---

<sup>18</sup> Entre otros temas, la tradición fenomenológica ha desarrollado con gran profundidad este aspecto. Al respecto véase Schutz (1967).

<sup>19</sup> En este sentido, a través de toda esta tesis adhiero al espíritu de la epistemología de Wittgenstein (1953).

<sup>20</sup> La concepción científica presente en Popper (1959) y Russell (1995) me parece una preclara expresión de este espíritu.

<sup>21</sup> Toulmin (1990) ofrece lo que me parece una interesante visión sobre este tema.

extrañar que las ciencias humanas, en general, no tardaran en encontrar en la epistemología de las ciencias naturales de la época una fuente significativa de reflexión acerca de su propia epistemología. En el contexto de una ciencia fuertemente influenciada por las ciencias naturales, las ciencias cognitivas hicieron suyos muchos de los supuestos teóricos y metodológicos por entonces comúnmente aceptados.<sup>22</sup>

### **Conducta y Cognición Individual:**

Conforme con los postulados de la época, para comprender un fenómeno complejo había que comenzar por aislar sus partes para luego proceder a estudiarlas en detalle. En este sentido, la investigación empírica que pretendía entender el fenómeno de la acción humana se vio fuertemente influenciada por la posibilidad de contar con el comportamiento individual como un punto de partida propicio para aproximarse al tema de interés. Los investigadores que se inscribían en la investigación así concebida creían plausible la idea de que a partir de una mejor comprensión del comportamiento individual podríamos, ulteriormente, acceder a una mejor comprensión de la acción humana en el mundo.<sup>23</sup>

Esta perspectiva no tardó en encontrar su traducción en el campo de las llamadas ciencias cognitivas. Así, junto con el comportamiento individual, entraría en escena la idea de una cognición individualmente entendida. En este panorama, la cognición pasó a ser vista como un fenómeno que residía en el individuo. Para comprenderla en sus detalles, naturalmente, resultaba propicio aislarla. De este modo, la cognición individual comenzó a ser estudiada como un “sistema cognitivo” aislado y que estaba compuesto por “unidades”, donde su funcionamiento quedaba caracterizado por “procesos”. Para la ciencia de la época, esta era la forma apropiada de concebir un fenómeno bajo estudio. Los resultados de esta manera de entender una unidad de análisis estaban a la vista en los grandes avances logrados en el ámbito de la medicina.

Una vez aislado, el fenómeno de la cognición individual podría ser estudiado sometándolo al rigor de la experimentación. En definitiva, esto nos permitiría ganar una mejor comprensión acerca de las unidades y procesos internos que caracterizaban la cognición. Esta parecía ser una auspiciosa empresa para la investigación en ciencias cognitivas. Por lo demás, de un modo similar se procedía en el campo de la física y la química, teniendo como resultado el desarrollo exitoso de un sinnúmero de aplicaciones relevantes para la vida cotidiana. Parecía no haber razón para desconfiar del método.

Si develar los secretos del comportamiento individual era considerado como el fin esperado del trabajo científico en la materia, entonces los científicos debían empezar haciendo luz sobre aquello que resultaba aún obscuro en la cognición que servía de fundamento para ese

---

<sup>22</sup> Desde esos tiempos hasta hoy, la epistemología de las ciencias naturales ha variado en forma importante sus postulados. En esto han jugado un papel importante los desarrollos logrados en el campo de la física, principalmente a partir de los trabajos de Einstein y la física cuántica. Al respecto, el trabajo de Bitbol (1996) entrega una interesante exposición.

<sup>23</sup> En este sentido me parece que se inscriben los trabajos de Simon (1947) y de March & Simon (1958).

comportamiento. Era en lo individual donde se encontraban las claves para alcanzar una mejor comprensión acerca del comportamiento humano en general. En adelante, gran parte de las ciencias cognitivas harían hincapié en el estudio de la cognición individualmente entendida, la que se transformó en una necesaria unidad de análisis para la investigación.

Pronto las ciencias cognitivas intentarían caracterizar la organización de un sistema cognitivo que “naturalmente” tenía límites que lo separaban del exterior.<sup>24</sup> La idea de recurrir al aislamiento del fenómeno de la cognición como un recurso metodológico con el tiempo fue transformándose en una postura teórica por sí sola. Lo que en sus inicios resultaba ser un fenómeno convenientemente aislado, pasó a ser un fenómeno naturalmente aislado. Así, el concepto de mente se erigió como un elemento teórico clave a la hora de concebir el tema de la cognición. Había un mundo, allá afuera, y una mente, acá adentro. Los fundamentos de la organización del conocimiento, y en definitiva de la conducta, debían ser buscados en una cognición que habitaba en el interior del individuo, en la mente.<sup>25</sup>

### **Mente e Investigación Experimental:**

Entonces, la tarea a realizar era colosal. Había que caracterizar los procesos y unidades que habitaban la mente asociándolos a determinados comportamientos que resultaban de interés. Esto nos ayudaría a entender el comportamiento individual en sus múltiples facetas. Sin embargo, esto representaba un gran problema para el trabajo científico: ¿cómo investigar los procesos cognitivos asociados a un fenómeno tan multifacético como el comportamiento? Las ciencias cognitivas de entonces vieron en el control experimental una manera plausible de aproximarse a la cognición. Ganaba así relevancia el laboratorio como el escenario propicio para el estudio experimental del fenómeno bajo estudio.

La tarea consistiría ahora en estudiar la organización de la cognición asociándolo a ciertos estados de comportamiento. Los comportamientos estudiados eran aquellos que, por un lado, resultarían de interés pero que, por otro lado, fuesen susceptibles de ser obtenidos en un laboratorio. A través del control experimental, se intentaba acotar lo máximo posible estos estados del comportamiento, de manera de poder asociarlos claramente a procesos cognitivos. De esta forma la tarea científica se tradujo en dos esfuerzos constantes de investigación: por un lado, se intentaba determinar cuáles serían los procesos cognitivos relevantes y, por otro lado, se procuraba medir el estado de estos procesos con respecto a comportamiento específicos. Al determinar cuáles serían los procesos dignos de considerar, la investigación comenzó a producir representaciones acerca del funcionamiento de la mente.

---

<sup>24</sup> De una manera clara y simple, Hutchins (1995a) llama la atención sobre este tema, que a ratos pareció un punto ciego para las ciencias cognitivas.

<sup>25</sup> El trabajo de Freud (1940), médico de formación, sobre lo que él concebía como *Estructuras del Inconsciente* representa bien el espíritu que anima tanto la labor de investigación científica en el laboratorio como la de otras empresas de investigación de la época, como el psicoanálisis.

Estas representaciones, que podríamos considerar como verdaderos modelos cognitivos, servirían de base para el diseño experimental. Por su parte, la medición se mostraba como la manera a través de la cual estos modelos mentales podían ser evaluados empíricamente. Como la cognición humana estaba habitada por procesos mentales que acompañan diversos estados de comportamiento individual, el funcionamiento de dichos procesos podría ser evaluado a través de la medición con respecto a cánones establecidos. De esta forma las ciencias que se preocupaban del estudio de la cognición encontraron en la experimentación un medio apropiado para relacionarla con el comportamiento. Esto a través de la construcción de modelos mentales y del desarrollo de herramientas de medición y cánones.

Varias décadas de investigación científica ya han transcurrido en esta línea de trabajo. Puestos ante la necesidad de evaluar los alcances de la misma, considero que muchos y de gran relevancia han sido los aportes. Pero también, lo que resulta bastante sintomático, considero que no es menor la deuda que esta manera de hacer ciencia mantiene con el objetivo original: entender la acción significativa del hombre en el mundo.

Entre otras cosas, el énfasis en la formulación de modelos mentales y en la medición le ha entregado a la investigación médica un marco de análisis que ha resultado útil. En este sentido, la investigación en neurociencias ha permitido importantes avances en el diagnóstico y el tratamiento de anomalías producidas por accidentes o enfermedades. Aunque tal vez no coincida plenamente con el problema de estudio original, considero que el avance mostrado por las neurociencias sí ha tenido, y tiene, una gran repercusión en el bienestar de muchas personas puestas ante la imperiosa necesidad de contar con un mejor diagnóstico y un mejor tratamiento de los problemas que amenazan su salud.<sup>26</sup>

Otro resultado, insoslayable al referirnos a esta manera de entender la cognición, ha sido la verdadera revolución de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), a la que desde ya algunas décadas asistimos, y que no parece, ni por mucho, estar acabando.<sup>27</sup> La formulación de modelos acerca de la cognición humana ha servido como una fuente importante de recursos para la construcción de máquinas capacitadas para realizar manipulaciones, simbólica o reales, como si pensarán. Ellas han permitido extender ciertas posibilidades humanas hasta límites nunca antes vistos.<sup>28</sup> La profundidad de esta revolución ha calado tan hondo en las sociedades modernas que podríamos decir, sin temor a exagerar, que cualquier intento por comprender el fenómeno de la acción y el conocimiento humano en las organizaciones contemporáneas no puede hoy más que reconocer su importancia y estudiar sus alcances.

---

<sup>26</sup> El trabajo de Maturana & Varela (1984) es una excelente muestra de las potencialidades que las neurociencias guardan para el desarrollo de la investigación en cognición.

<sup>27</sup> En este sentido, los postulados de Turing (1936) siguen gozando de una gran influencia en nuestros días.

<sup>28</sup> La obra de Simon (1981), me parece que recoge el espíritu de este emprendimiento científico.

Tiendo a considerar que los resultados del trabajo científico han de ser juzgados con respecto a su utilidad en relación con las condiciones específicas de aquellos que finalmente conviven con los efectos de la ciencia. En este sentido, creo que este paradigma de investigación ha permitido importantes aportes en el mundo de la medicina y en el mundo de las TICs. Sin embargo, y dentro del mismo espíritu de juicio sobre la validez del trabajo científico, me parece que los resultados obtenidos son bastante pobres si consideramos el objetivo de entender mejor la cognición asociada a la acción directiva. Hemos aprendido cosas muy importantes acerca de la cognición humana que, por ejemplo, nos han ayudado a comprender los alcances de la racionalidad.<sup>29</sup> Pero esto por sí sólo no parece suficiente para responder a los desafíos que la práctica directiva depara para la gestión organizacional.

Varios aspectos se pueden mencionar a la hora de identificar debilidades teóricas y metodológicas en el edificio de este paradigma de investigación. Pero sobre todo, la virtud fundamental de la que este paradigma parece adolecer es la utilidad práctica para entender el fenómeno de la acción, y la cognición humana, allí donde éste se produce. En este sentido, me parece que el mayor desafío que enfrenta este paradigma dice relación con que los resultados de las investigaciones ensayadas a su alero restan pobremente extensibles hacia condiciones distintas de las experimentales. Esto si lo miramos desde el punto de vista del laboratorio, es decir desde el punto de vista de buscar cual podría ser la validez externa de los hallazgos del laboratorio a la luz de contextos no experimentales. Si lo miramos desde el punto de vista de los lugares donde las personas organizan su acción en las organizaciones, otorgando un significado a su participación en ella, entonces la pregunta sería: ¿qué podemos aprender en un laboratorio acerca de la particular manera en que se organiza el conocimiento humano que se despliega en una organización particular, fuera del laboratorio? Y la respuesta sería: poco, demasiado poco para serle útil a organizaciones particulares.

La falta de utilidad me parecía un problema insoslayable y esto se transformó en una primera orientación para la concepción de la investigación: la experimentación no parecía ser un recurso adecuado para la investigación que me interesaba.<sup>30</sup> Resultaba imposible reproducir en un laboratorio las condiciones reales de una organización. La experimentación necesariamente terminaría desnaturalizando el fenómeno de la acción directiva. En este sentido, una investigación de corte experimental no parecía hábil a la hora de referirse a la práctica directiva. A su vez, esto se traduciría en una pobre descripción de los alcances de la dirección en las organizaciones. En vista de esta limitante, la investigación se desarrollaría fuera del laboratorio.

### **Mente e Investigación No-experimental:**

---

<sup>29</sup> Los trabajos de Simon (1982) son seminales al respecto. Véase también Gigerenzer (2002) quién presenta una interesante perspectiva sobre la investigación actual en el tema de la racionalidad.

<sup>30</sup> Interesantemente, a través de la experimentación se están criticando algunas de las premisas clásicas respecto al conocimiento. Al respecto, los trabajos de Damasio (1994), sobre emociones, y de Tversky & Kahneman (1973) y Gigerenzer *et al* (1999), sobre toma de decisiones, me parecen que orientan la labor y las posibilidades de la perspectiva experimental en una dirección muy auspiciosa.

Lo restrictivo que resultaba para la investigación las condiciones experimentales que se podían obtener al interior del laboratorio hizo que un gran número de investigadores se interesara por buscar nuevas metodologías de estudio, capaces de recoger de una mejor manera las complejidades del fenómeno del comportamiento y la cognición. Se iniciaba así una segunda gran oleada en el estudio de la acción y el conocimiento humano. Entre los investigadores que trabajaban fuera del laboratorio muchos, sin embargo, estaban fuertemente influidos por la epistemología tradicional. Mal que mal, las ciencias humanas eran en gran medida depositarias de las ciencias naturales. En este sentido, al abandonar el laboratorio muchos de los investigadores llevaron consigo algunos supuestos fundamentales: La conducta individual como objeto de interés y la mente como unidad de análisis.

La intención de muchos de los investigadores de esta nueva oleada consistía en estudiar la acción y la cognición humana desde una perspectiva que permitiese superar las limitaciones que presentaba el laboratorio. El fenómeno del comportamiento era tan multifacético que excedía la necesaria simplificación experimental. Sin embargo, el estudio de un fenómeno de la complejidad del comportamiento en el mundo seguía necesitando una unidad de análisis por donde comenzar la tarea. Conforme a la concepción dominante, el punto de partida siguió siendo una cognición individualmente entendida. Las respuestas al problema de la organización del comportamiento debían ser procuradas a un nivel individual, en la mente. Des esta forma, la investigación siguió relacionando comportamientos observados con una cognición que residía al interior del individuo. En la mente habitaban los secretos de la cognición que servía de fundamento para la organización del comportamiento. La diferencia era que ahora la conducta debía ser investigada fuera de las condiciones experimentales que se obtenían en el laboratorio. Esto con la esperanza de poder extraer conclusiones que dieran cuenta del fenómeno tal como se encontraba en la naturaleza, algo difícil de obtener en el laboratorio.

Varias y variadas son las escuelas metodológicas que han emprendido la ardua tarea de desarrollar investigación fuera del laboratorio. Las dos vertientes principales en que podemos agrupar el trabajo no experimental son conocidas como investigación cuantitativa e investigación cualitativa. Al respecto, cabe mencionar que aunque ambas vertientes presentan énfasis metodológicos diversos, sin embargo coinciden en la idea de una cognición individualmente entendida como la unidad de análisis para el estudio del fenómeno del comportamiento.<sup>31</sup> En este sentido, la cognición concebida como un fenómeno que habita en la mente parece ser un punto común en los trabajos de investigación que utilizan metodologías cuantitativas. Lo mismo acontece con la gran mayoría de los trabajos que utilizan metodologías cualitativas, a excepción de aquellos de carácter etnográficos.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Un interesante análisis al respecto puede encontrarse en Gigerenzer (1996) e Ibáñez (1986).

<sup>32</sup> Las obras de Levi-Strauss (1962) y de Geertz (1973) presentan dos interesantes exposiciones acerca del trabajo científico en esta corriente. La investigación en etnografía sirven como un recurso interesante a la hora de reflexionar acerca de los alcances teóricos y metodológicos de la investigación en cognición.



Las metodologías comúnmente utilizadas en la práctica intentan estudiar a las personas aislándolas del entorno social y material donde se desenvuelve habitualmente la acción. Como la idea que subyace es acceder a un fenómeno que habita en el individuo, no se pierde mucho al abstraerlo momentáneamente del entorno donde el comportamiento se desarrolla de manera de poder estudiarlo en propiedad. Las relaciones con el entorno resultan demasiado complejas para poder estudiar al individuo en presencia de lo que, para la metodología empleada, resultan más bien distracciones. Por lo demás, estas metodologías generalmente no contemplan una manera de referirse al entorno. Simplemente hay que sortear de alguna forma las “dificultades del terreno” para poder acceder al conocimiento que guarda el individuo.

Para la gran mayoría de los trabajos que utilizan metodologías cuantitativas, la fuente fundamental de acceso al conocimiento personal es la respuesta a pruebas psicométricas. Por lo general, en estos estudios las personas son separadas de las labores que habitualmente desarrollan y, en muchos casos, también son llevadas fuera de los lugares de estas actividades. Así los individuos son requeridos de responder a pruebas que contiene preguntas establecidas con anterioridad. Comúnmente se intenta calificar la posición del individuo ante diferentes alternativas de respuestas preestablecidas, las cuales están asociadas a las preguntas de la prueba. Para esto se recurre a escalas que permiten ubicar el grado de adhesión del encuestado con la respuesta ofrecida.

De esta forma, a través de la medición, lo que interesa es clasificar la opinión individual con respecto a cánones considerados relevantes. Consecuentemente, el análisis de los datos así recogidos consistirá en realizar comparaciones entre valores canónicos, psicométricos o demográficos, que representan al individuo, de manera de caracterizar su respuesta.<sup>33</sup> De esta forma, el antiguo control experimental en la práctica es cambiado por un conveniente control estadístico.

Por su parte, en los trabajos que se inclinan por las metodologías cualitativas la entrevista es una forma comúnmente aceptada de ganar acceso al conocimiento personal. Esta vez el conocimiento se encuentra en el discurso que el individuo utiliza para referirse a las actividades que normalmente desarrolla. El conocimiento que posee el individuo es comunicado al investigador a través del lenguaje que es entendido predominantemente como el discurso. Por lo general, en los estudios cualitativos las personas también son estudiadas abstrayéndolas de las actividades que desarrollan habitualmente y, en muchos casos, también se los entrevista fuera de los lugares particulares de estas actividades. Las entrevistas son más o menos estructuradas, estrictamente individuales o grupales.

Luego de recogidos los datos que permitieron las entrevistas el análisis procede a construir categorías que intentan representar la opinión individual o grupal de aquellos que participaron

---

<sup>33</sup> Al respecto, véase Grimm & Yarnold (1995).

del estudio.<sup>34</sup> En definitiva, las metodologías cualitativas no consideran un problema el hecho de acceder a reporte verbales haciendo abstracción de la actividad que pretenden estudiar. De todas maneras, es en el individuo donde reside aquello que explica los alcances de la acción. De esta forma, sin control experimental o estadístico, la mente sigue siendo el lugar privilegiado para investigar los fundamentos de la acción.<sup>35</sup>

Conforme a los postulados *mentalistas* en materia de cognición, la investigación tradicional ha ensayado la posibilidad de acceder al conocimiento relativo a la acción poniendo el énfasis en el individuo, prescindiendo de las relaciones con el entorno social y material en que éste se halla inmerso. Este detalle metodológico, guarda sin embargo importantes implicancias para la investigación sobre la acción y la cognición. Al respecto, el supuesto *mentalista* parece representar un problema ya que los dispositivos metodológicos que obedecen a esta perspectiva al parecer estarían accediendo sólo a una parte del conocimiento que sirve para la organización de la acción. Inclusive, la parte del conocimiento al que estas metodologías, eventualmente, sí pueden acceder se vería desprovisto de gran parte de la riqueza con que concurre a la realización de la acción.

El conocimiento sobre el cual se organiza el comportamiento en la práctica no parece resultar adecuadamente estudiado por los dispositivos metodológicos de corte *mentalista*. En este sentido apunta una parte importante del trabajo científico desarrollado en la materia.<sup>36</sup> Esto guarda una crucial importancia para una investigación que precisamente intenta referirse a la de la práctica directiva. Al respecto, a estas alturas podemos decir que la revisión de la conveniencia de mantener a la mente como el lugar donde ir a buscar la cognición asociada a la acción pareciera ser una alternativa interesante para el diseño de la investigación.

### **Límites de la Investigación *Mentalista*:**

La pertinencia científica de los supuestos teóricos y metodológicos que informan buena parte de la investigación tradicional, cuantitativa o cualitativa, merece ser puesta bajo revisión. Al respecto, lo que hoy sabemos acerca de la cognición humana nos permite pensar que la metodología empleada en estos tipos de estudios permitiría, eventualmente, dar cuenta de un aspecto particular del conocimiento: la manera en que las personas se representan la acción. El problema surge al constatar que en el actuar concurre un conocimiento que excede a la sola representación de la acción.<sup>37</sup> En este sentido, podríamos decir que el conocimiento sobre el cual

---

<sup>34</sup> Al respecto, véase Ibáñez (1986) y Strauss & Corbin (1990).

<sup>35</sup> El trabajo de Flick (1998a) presenta una interesante exposición sobre los fundamentos de la investigación cualitativa y la posibilidad de hacer una metodología que dé cuenta de mejor forma de la psicología de lo social.

<sup>36</sup> Al respecto, resulta muy interesante el trabajo de Suchman (1987), y el debate entre Vera & Simon (1993a), Suchman (1993) y Vera & Simon (1993b).

<sup>37</sup> El trabajo de Brown & Duguid (2002) resulta una buena introducción al tema.

se organiza la acción tiene un aspecto representacional, pero también un aspecto diferente a éste, uno que podríamos denominar presentacional.

Estos dos aspectos del conocimiento estarían gobernados por naturalezas de funcionamiento distintas.<sup>38</sup> Por un lado, el conocimiento representacional podría ser expresado de una forma más bien lógica, que permite decir relaciones y secuencias entre entidades. Por otro lado, el conocimiento presentacional tiene una expresión más bien analógica, que permite mostrar esas entidades y sus relaciones en el entorno donde la acción se despliega. El primero tendría que ver con la forma en que las personas conciben el origen y el destino de la acción, mientras que el segundo estaría más relacionado con la forma de llevar adelante la acción en las particularidades de un entorno social y material concreto.<sup>39</sup> En este sentido, las metodologías comúnmente utilizadas serían poco hábiles a la hora de acceder a estas dos facetas del conocimiento que sirve de fundamento para la acción.

Las limitaciones que presenta la investigación clásica parecen estar íntimamente relacionadas con el concepto teórico de mente y con sus implicancias metodológicas. Al respecto, podríamos decir que la investigación cuya metodología considera acceder a una cognición aislada del entorno no logra referirse adecuadamente al conocimiento sobre el cual se organiza la acción en la práctica. Esto porque la cognición está fundamentalmente intencionada hacia el entorno, está construida a partir del entorno y está dirigida hacia el entorno. Al aislarla, la cognición queda desnaturalizada, de tal modo que el conocimiento al que logramos acceder difícilmente nos permite entender los verdaderos alcances de la acción allí donde ésta se produce.

Este panorama parece sugerir la necesidad de revisar la pertinencia de concebir a la mente como el lugar propicio para estudiar la cognición. Esto porque la perspectiva *mentalista* en definitiva se traduce en un intento por acceder a un conocimiento que, aislado del medio social y material donde se fundamenta, rara vez permite dar cuenta de la cognición tal como ésta acompaña a la acción. Simplemente, bajo la perspectiva *mentalista* no hay forma de traducir la importancia del entorno en términos metodológicos. Como resultado de esto, las investigaciones que han pretendido ver en la mente un lugar apropiado para comprender la cognición asociada a la acción finalmente han terminado por estudiar sólo una faceta del fenómeno. Queriendo entender la forma en que las personas actúan, han acabado intentando estudiar sólo la manera en que ellas se representan esa manera de actuar. Lo cual no carece de importancia, el problema es que la

---

<sup>38</sup> El trabajo de una profunda tradición de filósofos abocados al tema del conocimiento ha servido como una poderosa guía teórica al momento de orientar la investigación empírica de la que hoy disponemos. Al respecto, los trabajos de Wittgenstein (1922) y Wittgenstein (1953) son una muestra preclara de la profundidad y evolución del pensamiento en esta tradición.

<sup>39</sup> En este sentido se inscribe el trabajo de Ryle (1949) quién distingue entre el “*saber algo*” y el “*saber cómo*” (*know that* y *know how*, en inglés), el de Bruner (1984) quien se refiere a “*aprender acerca de*” y “*aprender a estar en*” (*learning about* y *learning to be*, en inglés), y el de Polanyi (1962; 1996) quién habla de un “*conocimiento explícito*” y un “*conocimiento tácito*” (*explicit knowledge* y *tacit knowledge*, en inglés).

perspectiva tradicional no permite dar cuenta del conocimiento a cabalidad y, sintomáticamente, tampoco logra estudiar pertinentemente el aspecto del conocimiento al que su metodología le permite referirse.

Las limitaciones que muestra la perspectiva tradicional parecen cobrar gran relevancia a la hora de pensar en las especificidades de un estudio sobre la acción de los directivos en el entorno organizacional. La idea de corte *mentalista* acerca de la cognición no resulta un terreno suficientemente fértil a la hora de concebir una investigación que pretende profundizar sobre los alcances de la práctica directiva. Esto parece sugerir la necesidad de intentar ir un poco más allá. En este sentido, habría que buscar fuera de la mente, y fuera del laboratorio.

### **Orientaciones generales para la nueva Investigación en Dirección:**

Una investigación que cuente con la posibilidad de acceder al conocimiento de una forma que recoja la riqueza que guarda para la acción cotidiana podría resultar bastante útil para entender los alcances de la práctica directiva. Ese es el desafío. En la medida que esto se logre, los resultados de la investigación nos aproximarían un poco más en el sentido de entender un aspecto fundamental de la dirección de la acción organizacional. Al respecto, en vista de las dificultades que encuentra la perspectiva tradicional, parece cobrar importancia la necesidad de replantear la orientación teórica y metodológica de la investigación, de manera de intentar responder a los desafíos aún no resueltos.

### **De la Mente al Terreno:**

Resulta interesante explorar la posibilidad de ir más allá de la investigación *mentalista*. Necesitamos rescatar la riqueza de la cognición asociada a la acción de la manera en que normalmente esta acontece. Si la intencionalidad con el mundo es una característica esencial del conocimiento, entonces la investigación ganaría en calidad al intentar referirse a la forma en que el entorno se manifiesta en la cognición. Esto nos permitiría tener una mejor comprensión acerca de las implicancias particulares que el entorno encierra para el comportamiento. En este sentido, podríamos decir que la posibilidad de resituar la investigación, reubicándola en el medio donde la acción se inscribe, en definitiva se torna una oportunidad muy auspiciosa para intentar aproximarnos al conocimiento que caracteriza la práctica directiva.<sup>40</sup> Sin embargo, esta oportunidad no deja de representar un desafío tanto en términos teóricos como metodológicos.

La etnografía nos presenta una interesante aproximación al desafío de investigar en medio de la naturaleza. Durante décadas los etnógrafos han trabajado para develar las particularidades del habitar de los seres humanos en un medio social y natural que les resulta significativo.<sup>41</sup> En esta

---

<sup>40</sup> Al respecto, Hutchins (1995b) llama la atención sobre las posibilidades de una investigación no domesticada en el laboratorio, una que recoja la cognición en el estado salvaje (*in the wild*, en inglés).

<sup>41</sup> El trabajo de Ingold (2000) representa una interesante manera de mostrar este aspecto.

perspectiva subyace la idea de que cada cultura, por muy exótica que parezca, siempre habita un entorno que goza de una particular coherencia para sus integrantes. La acción, especialmente la acción racional, se despliega en medio de este entorno que resulta significativo. Para el etnógrafo existe una lógica de funcionamiento, el desafío consiste en encontrar la lógica particular de esa cultura. Esto permite en definitiva tornar inteligible la conducta humana que pudiese resultar inicialmente incomprensible o simplemente azarosa para una persona ajena a esa cultura.<sup>42</sup>

En esta perspectiva el terreno de investigación gana un lugar central. Si la cognición está naturalmente referida al entorno, entonces la experiencia del terreno, donde el conocimiento se desenvuelve, nos permitirá ganar una mejor perspectiva para entender los alcances de la acción directiva en la práctica. El terreno nos servirá para comenzar a recoger las pistas que permitan ir contextualizando nuestro trabajo de investigación. Esto tiene importantes implicancias tanto para la manera en que entendemos el trabajo de los directivos como para la forma en que concebimos nuestro propio trabajo como investigadores.

Si la *intencionalidad* habita en la cognición humana entonces esto es tan atingente para entender el conocimiento de los directivos como aquel del investigador. Al respecto, la experiencia del terreno resultará fundamental para ir orientando la labor científica en esta investigación, al revestirla de un entorno concreto en donde evaluar a pertinencia de sus postulados teóricos y metodológicos. Es de esperar que nuestras propias representaciones acerca del conocimiento y la acción de los directivos vayan paulatinamente evolucionando al estar en contacto con un entorno social y material específico donde la acción goza de un significado particular.<sup>43</sup>

Junto con lo anterior, en el terreno empezamos a aproximarnos a la intencionalidad de aquellos a quienes queremos estudiar. Al respecto, cabe esperar que el conocimiento de los directivos también esté intencionado hacia un entorno particularmente significativo. En ese entorno transcurre la práctica directiva, hacia ese entorno está dirigido el conocimiento y desde él ha sido en buena medida construido. Habrá que ir hasta el terreno para conocer las claves que el entorno guarda para la acción y la cognición de los directivos.<sup>44</sup> De esta forma, una investigación de la práctica directiva como la que me interesaba habría de salir a terreno, a un terreno particular. El trabajo de investigación comenzará por encontrar ese terreno.

### **El Marco de una Actividad Situada en Lugares:**

La práctica directiva guarda un significado particular tanto para los directivos como para los trabajadores que están a su cargo. En este sentido, más allá del comportamiento, la práctica directiva puede ser entendida como una acción. El significado que adquiera la acción de los

---

<sup>42</sup> A manera de ejemplo, véase Levi-Strauss (1962), Geertz (2002) y Viveiro de Castro (2002).

<sup>43</sup> Al respecto, Latour (1987) llama la atención sobre la naturaleza esencialmente provisoria del conocimiento científico.

<sup>44</sup> El trabajo de Vinck (1999) representa una interesante aproximación en esta dirección.

directivos está esencialmente relacionado con el entorno social y material donde esta acción se inscribe. De esta forma, resulta necesario que la investigación conciba el trabajo de los directivos en permanente referencia con su entorno cotidiano. Mal que mal, las claves para entender el significado de la acción en buena parte habitan en ese entorno. Al respecto, resulta interesante considerar a la acción y su entorno en términos de una actividad.

La idea de actividad nos permite entender la acción de los directivos en relación con las especificidades de su entorno social y material.<sup>45</sup> En este sentido, ella considera un aspecto insoslayable acerca del ser humano cual es que la cognición queda caracterizada desde sus fundamentos por una historia de relaciones sociales que se manifiestan a través de toda la vida<sup>46</sup>. En presencia del medio social se desarrollan habilidades cognitivas particulares al ser humano, como el lenguaje. A través de la experiencia social se comunica, se aprende y se enseña, una particular manera de presentarse en la acción y de representársela. Al respecto, considerar este aspecto permite contar con una rica fuente de investigación a la hora de entender los alcances de la acción y el conocimiento en las organizaciones.

Junto con lo anterior, a través de la idea de actividad contemplamos otro rasgo característico de la cognición humana: su habilidad para fabricar y usar herramientas. Sintomáticamente, las herramientas han acompañado la implementación de la acción a través de la historia del hombre y, hoy por hoy, ocupan un lugar destacado en el panorama de las organizaciones. Esto parece ganar una relevancia sin precedentes en los tecnologizados ambientes de trabajo de las organizaciones contemporáneas. De tal manera que la investigación también resulta beneficiada al concebir la acción de los directivos en medio de una actividad que contempla las relaciones de éstos con las herramientas presentes en su entorno.

La actividad donde se desarrollará la investigación contempla la acción de los directivos y su relación con el entorno social y material. Las relaciones entre acción y entorno transcurren en lugares específicos. Estos lugares, entonces, nos servirían de marco para investigar las situaciones concretas en las cuales los directivos llevan adelante su acción en el entorno. Al respecto, sería interesante considerar los lugares donde transcurren las actividades de manera de ir aproximándonos a situaciones concretas donde se inscribe el conocimiento de los directivos y donde se expresa el significado de su acción. La investigación pondrá atención a los lugares de las actividades donde transcurre la práctica directiva.

### **Fenomenología de la Presentación y Representación de la Acción:**

Mientras la actividad situada en lugares será el marco de análisis de la acción de los directivos, el espíritu de guía esta investigación será la comprensión de la acción desde la perspectiva de aproximarse a la manera en que los propios actores la experimentan. Al respecto, resultará

---

<sup>45</sup> Engeström (1987; 2005) entrega una presentación bastante clara de esta perspectiva.

<sup>46</sup> Al respecto, la obra de Vygotsky (1978; 1981) resulta fundamental.

fundamental ensayar la forma de acceder al conocimiento que recoge la experiencia de los directivos. Para esto pondré especial atención en el conocimiento que ellos pueden expresar al presentarse en la acción y al representársela. Ante el desafío de ganar una mejor comprensión acerca de los alcances de la acción directiva, estos dos aspectos en los cuales se expresa el conocimiento se convierten en una rica fuente de investigación para, en definitiva, intentar aproximarnos a la experiencia directiva. En este sentido, para esta investigación la presentación y la representación de la acción ganan una posición de privilegio en el intento por acceder a la experiencia de la acción.

Para esta labor, mi propia experiencia como investigador resultará fundamental a la hora de concebir las particularidades de la acción de los directivos. En este sentido, la reflexión sobre mi propia experiencia en el trabajo de terreno servirá como una poderosa guía a la hora de ir ensayando sucesivas aproximaciones al conocimiento que en ellos habita. Mi propia experiencia me servirá para ir calibrando los presupuestos teóricos y los dispositivos metodológicos que iré empleando. Al respecto, a través de las distintas etapas de la investigación resultará necesario detenerme a reflexionar sobre mi propia situación en el terreno tratando de relacionarla con la práctica de los directivos. También será importante ir ganando un lugar en el terreno desde donde el desarrollo de mi labor interfiera lo menos posible con el natural desenvolvimiento de las actividades donde vaya trabajando.

En este contexto me parece muy importante la posibilidad de compartir la experiencia cotidiana de los integrantes de las actividades, en especial de los directivos. Para esto intentaré quedarme un período de tiempo en el terreno que me permita, por un lado, ganar la experiencia de las condiciones donde los directivos desarrollan su labor y, por otro lado, ir aproximándome a la manera en que ellos experimentan su labor habitual. En este sentido, me parece interesante comenzar el trabajo de investigación recogiendo la intención etnográfica. Al interior del terreno, ensayaré los medios que me permitan acceder al conocimiento que guarda la riqueza de la experiencia de los directivos en su práctica habitual.

## **Referencias**

Barnard, Ch. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bayart, D.; Borzeix, A.; Lacoste, M.; Theureau, J. (1997). *Les traversées de la gare. La méthode des trajets pour analyser l'information-voyageur*. Paris: Publication de la mission prospective RATP.

Bergson, H. (1903). *Introduction à la métaphysique*. Paris: Plon.

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris : Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique.

- Bitbol, M. (1996). *Mécanique quantique: Une Introduction philosophique*. Paris: Flammarion.
- Brown, J. & Duguid, P. (2002). *The social life of information*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Brunner, J. (1984). *Acción, pensamiento y lenguaje*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chowdhury, S. (2001). *El poder de seis sigma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cornejo, C. (2004). Who says what the words really say. The problem of linguistic meaning in psychology. *Theory and Psychology*, 14(1): 5-28.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' error, reasons and the human brain*. New York, NY: Gosset/Putnam Press.
- David, A.; Hatchuel, A. & Laufer, R. (Eds.) (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orieta-Konsultit.
- Engeström, Y. (2005). *Developmental work research: expanding activity theory and practice*. Berlin: Lehmanns.
- Ericsson, A. & Simon, H. (1984). *Protocol analysis: verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Flick, U. (1998a). *An introduction to qualitative research*. London: Sage.
- Flick, U. (1998b). *Psychology of the social. Representations in knowledge and language*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freud, S. (1940). *An outline of psychoanalysis*. New York, NY: Norton.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York, NY: Basic Books.
- Geertz, C. (2002). "I don't do systems". An interview with Clifford Geertz (con Arun Micheelsen). *Journal of the North American Association for the Study of Religion*, vol. 14(1): 2-20.
- Gigerenzer, G. (2002). Striking a blow for sanity in theories of rationality. En M. E. Augier & J. G. March (Eds.), *Essays in Honor of Herbert A. Simon*. Cambridge, MA: MIT Press.



Gigerenzer, G.; Todd, P. & the ABC Research Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York, NY: Oxford University Press.

Gigerenzer, G. (1996). Rationality: Why social context matters. En P. Baltes & U. M. Staudinger (Eds.), *Interactive minds: Life-span perspectives on the social foundation of cognition*. Cambridge: Cambridge University Press.

Girin, J. (1983a). Les machines de gestion. En M. Berry (Ed.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes. Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie*. Paris: CRG-École Polytechnique.

Girin, J. (1983b). Les situations de gestion. En M. Berry (Ed.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes. Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie*. Paris: CRG-École Polytechnique.

Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question*. Paris: École Centrale.

Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. En F. Charue-Duboc (Ed.), *Des Savoirs en action*. Paris: L'Harmattan.

Girin, J. (2001). La théorie des organisations et la question du langage, vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF. En A. Borzeix & B. Fraenkel (Eds.), *Langage et Travail, cognition, action, communication*. Paris: Editions du CNRS.

Goffman, E. (1981). Footing. En E. Goffman (Ed.) *Forms of talk*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Goodwin, Ch. (1994). Professional Vision. *American Anthropologist*, 96(3): 606-633.

Goodwin, Ch. (2000). Action and embodiment within situated human interaction. *Journal of Pragmatics*, 32: 1489-1522.

Goodwin, Ch. (2003). Pointing as situated practice. En S. Kita (Ed.) *Pointing: where language, culture and cognition meet*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Goodwin, Ch. (2006). Interactive footing. En E. Holt & R. Clift (Eds.), *Reporting talk*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

- Grimm & P. Yarnold (1995). *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hatchuel, A. (2005). Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline. *European Management Review*, 2: 36–47.
- Heath, C. & Hindmarsh, J. (2002). Analysing interaction: Video, ethnography and situated conduct. En T. May (Ed.) *Qualitative Research in Practice*. London: Sage.
- Heidegger, M. (1927). *Ser y tiempo* (Trad. Juan Edo. Rivera, 1997). Santiago: Editorial Universitaria.
- Hindmarsh, J. & Heath, C. (2000). Embodied reference: A study of deixis in work place interaction. *Journal of Pragmatics* 32: 1855 – 1878.
- Hutchins, E. (1995a). How a cockpit remembers its speeds. *Cognitive Science*, 19: 265-288.
- Hutchins, E. (1995b). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hutchins, E. & Palen, L. (1997). Constructing meaning from space, gesture, and speech. En L. Resnick (Ed.). *Discourse, tools and reasoning: Essays on situated cognition*. Berlin: Springer Verlag.
- Ibáñez, J. (1986). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*. Madrid: Siglo XXI.
- Ingold, T. (2000). *The perception of the environment: Essays in livelihood, dwelling and skill*. New York, NY: Routledge.
- Kotter, J. (1999). *What leaders really do*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Books.
- Latour, B. (1987). *Science in action*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Levi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris: Plon.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Martinet, A. (Ed.) (1990). *Épistémologies et sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Maturana, H. & Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago: Editorial Universitaria.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional, entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2): 171-180.
- Muchinsky, P. (2002). *Psychology applied to work (6<sup>th</sup> edition)*. New York, NY: Thomson.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Popper, K. (1959). *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Rosenthal, V. (2002). Microgenesis, immediate experience and visual processes in reading. En A. Carsetti (Ed.), *Seeing, thinking and knowing: Meaning and self-organization in visual cognition and thought*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- Russel, B. (1995). *My philosophical development*. New York, NY: Routledge.
- Ryle, G. (1949). *The concept of mind*. New York, NY: Barnes and Noble.
- Schutz, A. (1967). *Collected papers. The problem of social reality*. Amsterdam: Martin Nijhoff.
- Shanon, B. (1993). *The representational and the presentational: An essay on cognition and the study of mind*. London: Harvester-Wheatsheaf.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior*. New York, NY: Macmillan.
- Simon, H. (1981). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Suchman, L. (1993). Response to Vera & Simon. *Cognitive Science*, 17: 71-75.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Raw.
- Toulmin, St. (1958). *The Uses of Argument*. New York, NY: Cambridge University Press.

- Toulmin, St. (1990). *Cosmopolis: The hidden agenda of modernity*. New York, NY: Free Press.
- Turing, A. (1936). On computable numbers, with an application to the entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society*, Series 2, Volume 42.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science* 185(4157): 1124-113.
- Valsiner, J. (2003). Beyond social representations: a theory of enablement. *Papers on Social Representation*, 12: 7.1 – 7.16.
- Varela, F. (2000). *El fenómeno de la vida*. Santiago: Dolmen.
- Varela F. (1990). *Conocer*. Barcelona: Gedisa.
- Vera, A. & Simon, H. (1993a). Situated action: A symbolic interpretation. *Cognitive Science*, 17: 7-48.
- Vera, A. & Simon, H. (1993b). Reply to reviewers. *Cognitive Science*, 17: 7-48.
- Vinck, D. (1999). *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Grenoble: PUG.
- Viveiro de Castro, E. (2002). *A insconstancia da alma selvagem*. Sao Paulo: Cosac & Naify.
- Volante, P., Castro, P., Isla, P. & Müller, M. (2002). Estándares para el liderazgo en organizaciones educativas. *Boletín de Investigación Educativa*, 17: 101-118.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vygotsky, L. (1981). The genesis of higher mental functions. En J. Wertsch (Ed.), *The concept of activity in soviet psychology*. Armonk: Sharpe.
- Wittgenstein, L. (1922). *Tractatus logico-philosophicus*. Paris: Gallimard.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. London: Oxford University Press.
- Wittgenstein, L. (1969). *Sobre la certeza* (trad. J. Prades & V. Raga, 1998). Barcelona: Gedisa.

Weber, M. (1917). *Economía y sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289.

Yukl, G. (1997). *Leadership in organizations (4<sup>th</sup> Ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.

## ELEMENTOS DE CULTURA CORPORATIVA QUE IDENTIFICAN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAL DE SINALOA

**Dra. Magda Evelia Mendoza Sánchez.**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[magda.e.mendoza@uas.edu.mx](mailto:magda.e.mendoza@uas.edu.mx)

**Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas**

[marp3133@hotmail.com](mailto:marp3133@hotmail.com)

**Lic. Miriam Noemi Verdugo Mendoza**

[m-n-v-m@hotmail.com](mailto:m-n-v-m@hotmail.com)

### **Resumen:**

*“Elementos de cultura corporativa que identifican la gestión organizacional en la empresa industrial de Sinaloa”*, es el resultado parcial de una investigación concluida que se realizó en una empresa ubicada en el noroeste de México, líder en el ramo de la construcción, nos presenta una multifacética forma de administrar que nos permite ser testigos de su cultura organizacional en apariencia firme, de estructura sólida basada en manuales de organización, políticas y reglas éticas que sin embargo presenta problemas comunes a las organizaciones lo que pone en evidencia lo frágil que puede ser. Muestra que no puede asegurar que siempre va a estar en terreno firme, así como tampoco puede asegurar su solidez y consistencia. Se esfuerza por que sus empleados formen parte de la compañía administrada bajo el modelo familiar.

La investigación fue realizada bajo el paradigma cualitativo en una empresa localizada al noroeste de México, Es un estudio de caso en un intento por captar el proceso en su totalidad, la interacción y significado entre los sujetos y el de éstos con el medio ambiente que rodea a la compañía.

**Palabras Clave:** Cultura, gestión y organización

### **Introducción:**

Tomando en consideración que La gestión organizacional es una consecuencia natural de administrar con éxito una organización añadimos la cultura corporativa como uno de los medios para alcanzar tal fin, por lo que la misma es una variable de la investigación *La Gestión organizacional en la empresa industrial de Sinaloa*, una investigación que se realizó con rigor científico, validado por la meticulosidad y cuidado en la determinación y aplicación de técnicas

de investigación cualitativa, no sólo en la recolección de datos, sino en todas las fases del proceso investigativo. Esta investigación, fue efectuada como estudio de caso en una empresa dedicada a la industria de la construcción de vivienda denominada la “Constructora” y se localiza en el noroeste de México.

En México, casi dos terceras partes de la fuerza laboral de los contratistas que están inscritos en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, son obreros, con trabajo ocasional y no “empleados” (Connolly 2001, citado por OIT, 2001). Lo anterior dificulta el control entre la compañía constructora (patrón) y el trabajador ya que la eventualidad en el trabajo les lleva a tener, en su mayoría, contrato por obra determinada no obstante la celebración de un pacto colectivo. Misma que se puede dar entre la constructora y una organización sindical, pero al incluirse la figura del contratista empieza una cadena que en algunas ocasiones termina éste siendo patrón del trabajador (Medina, 2005).

Otros problemas que afecta a las compañías constructoras y que impacta en su administración son los derivados de la globalización, con todo y que se considera pertenecen a una economía local, son las crisis económicas, movimientos sociales, Guerras, terrorismo y contaminación del medio ambiente.

Además de los anteriores la industria de la construcción en Sinaloa, presenta algunos problemas relacionados a la gestión organizacional: estilos de liderazgo, toma de decisiones englobados en una cultura organizacional tradicionalista, estrategia empresarial en la mente del director, elaboradas en procesos mentales por intuición, buen juicio y experiencia. No sistematizan sus conocimientos. Estos son solamente algunas de las causas que le ha impedido alcanzar niveles de competitividad y permanencia en los mercados lo que provoca un cierre masivo de los negocios que no logran adaptarse a los cambios.

La situación anterior, nos obligó a revisar a fondo las políticas y los mecanismos con que opera la empresa por lo que la *interrogante central* que orientó nuestro trabajo y encontramos respuesta en la presente investigación es: *“Cómo son las prácticas del liderazgo, los criterios y herramientas utilizados en la toma de decisiones, los elementos de cultura corporativa que identifican la gestión organizacional en la empresa industrial de Sinaloa, así como, los principales problemas derivados de su gestión y factores que han incidido e impactado en su desarrollo”*

Desde esta perspectiva, en esta ponencia son presentados los hallazgos encontrados en la variable de *cultura corporativa*, mediante la investigación que se realizó en una organización del sector de la industria de la construcción. Cuyas características principal es que es catalogada como empresa grande, construye viviendas de interés social, principalmente, tiene presencia en la

mayoría de los estados de la República Mexicana y en otras ciudades del extranjero, además, es considerada exitosa ya que alcanzó a cotizar en la bolsa de Valores.

El material que presentamos, se obtuvo a través del análisis hecho derivado de la observación, la entrevista, grabada a directivos y personal operativo de la empresa, la revisión y análisis de documentos de la organización en estudio así como del análisis fotográfico. De igual manera presentamos respuesta a las interrogantes planteadas y la contrastación de las hipótesis y objetivos que orientaron esta investigación. Todo ello con referencia a la gestión organizacional de la industria de la construcción en Culiacán. Haciendo énfasis en las características del perfil administrativo de la mismas y las variables desconocidas que resulten.

### **Enfoque Teórico:**

En la búsqueda de publicaciones que se relacionaran con el tema de investigación y para estar en condiciones de vincular al resultado de la misma, fueron localizadas algunas obras derivadas de trabajos de investigación, Estos estudios muestran la problemática que enfrentan día a día, de las cuales destacan por su importancia, la falta de diseño y aplicación de estrategias. Las actividades determinantes en el éxito de los negocios, como la planeación, el control y la toma de decisiones, son hechas a criterio de empresarios jefes de familia, en muchas ocasiones sin fundamentos, teniendo únicamente como sustento la intuición y la buena voluntad (Rodríguez Peñuelas, 2004:119). Sin embargo y a pesar de todo lo anterior las organizaciones de la industria de la construcción aun no son objeto de estudios por lo que será relevante conocer las razones que justifican su quehacer empresarial.

Con el objeto de facilitar el presente trabajo de investigación y como resultado de la revisión bibliográfica, se han elegido algunas obras que contienen antecedentes relacionados con la problemática general que afecta a estas organizaciones.

### **Cultura organizacional:**

En la búsqueda por operar de la forma más eficiente y eficaz las organizaciones a través de sus gerentes crean un tipo de cultura organizacional. Éstos, de acuerdo a Gareth y Jennifer (2010), crean un arreglo particular de relaciones entre tarea y autoridad y promueven valores y normas culturales específicas para obtener actitudes y comportamientos laborales de sus empleados. De ahí que de acuerdo con los mismos autores, los gerentes deben prestar mucha atención a las necesidades de la fuerza laboral, así como a la complejidad y la clase de trabajo que desempeñan los empleados.

La cultura, según Daft (2009), proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera en ellos un compromiso con las creencias y valores que son más grandes



que ellos mismos. Influye, en acuerdo con Gareth y Jennifer (2010), en las conductas y las actitudes laborales de los individuos y los grupos de una organización porque sus miembros adoptan los valores, las normas y las reglas de conducta esperadas que todos comparten. Los empleados hacen suyos los valores y las normas de la organización, y después dejan que esos valores y esas normas rijan sus decisiones y sus acciones.

La cultura puede provenir de cualquier lado dentro de la organización, coinciden ambos autores, por lo general, la cultura organizacional comienza con un fundador o con un líder inicial que articula e implementa ideas y valores particulares a manera de una visión, una filosofía o una estrategia de negocios. Para Kinicki y Kreitner (2008), son valores expresados e incluyen, según el autor, cinco componentes clave: 1) son conceptos o creencias; 2) corresponden a comportamientos deseables; 3) trascienden las situaciones; 4) guían la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos, y 5) están ordenados por importancia relativa.

### **Definiciones y elementos de la cultura organizacional:**

La cultura organizacional, según Gareth et al (2010), comprende el conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa. En esencia, refleja las formas peculiares en que los miembros de una organización desempeñan su trabajo y se relacionan con los demás dentro y fuera de la institución.

Para Daft (2009) la cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros. Continuando con el mismo autor, sostiene que representa la parte no escrita pero percibida por la organización y que todos participan en la cultura, pero, por lo general, la cultura pasa desapercibida.

También Kinicki et al (2008), abordan el tema de la cultura organizacional, entre otros, y la definen como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

En las definiciones citadas con anterioridad podemos observar tres características importantes de la cultura organizacional que identifican su función crítica: primero se trasmite a los empleados mediante el proceso de socialización, segundo, la cultura influye en el comportamiento del trabajo y por último opera en diferentes niveles.

En las funciones anteriores, de acuerdo a la conceptualización de Daft (2009), estaríamos hablando de una integración interna, ello significa que los miembros desarrollan una identidad

colectiva y saben cómo trabajar en conjunto de manera efectiva. Ésta es la cultura, de acuerdo al autor, que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que la gente se comunica con la organización, qué comportamiento es aceptable o no aceptable y cómo se distribuye el poder.

Otra característica a resaltar es la que cita Gareth et al (2010), “cuando los miembros de una organización comparten una intensa dedicación a los valores, ideas y rutinas de su cultura y los asimilan a la búsqueda de sus metas, hay una cultura organizacional fuerte. Cuando los miembros no están muy comprometidos con un sistema compartido de valores, ideas y rutinas, la cultura es débil”. De ahí que depende el nivel de intensidad para socializar la cultura organizacional lo que dará debilidad o fortaleza a la misma para alcanzar los fines para lo cual fue creada.

Para conocer e interpretar la cultura de una organización es necesario estudiar algunos aspectos importantes como son los ritos y ceremonias, las historias, los símbolos y el lenguaje. Estos aspectos son identificados por los estudiosos de la cultura organizacional como artefactos. Éstos, de acuerdo a Kinicki et al (2008), son la manifestación física de la cultura organizacional. Sus ejemplos incluyen acrónimos, códigos de vestimenta, premios, mitos e historias, listas publicadas de valores, rituales y ceremonias observables, cajones de estacionamiento especiales, decoración entre muchos otros. Destaca que los artefactos son más fáciles de cambiar que los aspectos menos visibles de la cultura organizacional.

La cultura, puede tener una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y la respuesta innovadora ante los retos, las amenazas competitivas o las oportunidades nuevas.

Podemos concluir en éste apartado que la cultura organizacional es la personalidad misma de la empresa y que la misma deberá corresponder al momento histórico y la pertenencia geográfica de la organización.

Que son los gerentes quienes imponen y dan el ejemplo de los valores y creencias de los empleados de una organización.

### **Objetivo de la investigación:**

Analizar las prácticas del liderazgo, los criterios y herramientas utilizados en la toma de decisiones, *los elementos de cultura corporativa que identifican la gestión organizacional en la empresa industrial de Sinaloa*, así como, los principales problemas derivados de su gestión y factores que han incidido e impactado en su desarrollo, así como también, conocer las estrategias aplicadas para la solución de dichos problemas.

## **Método:**

La investigación y sus resultados, que aquí se presenta, se determinó que fuera estudio de caso para intentar captar el proceso en su totalidad, la interacción y significado entre los sujetos y el de éstos con el medio ambiente que rodea a la compañía. En acuerdo con Yin (1994), quien lo define como una estrategia de investigación que se caracteriza por estudiar los fenómenos en su propio contexto utilizando múltiples fuentes de evidencia, con el fin de poder explicar el fenómeno observado de forma global y teniendo en cuenta toda su complejidad. Tiene como objetivo la descripción de una situación, la explicación de un resultado a partir de una teoría, la identificación de mecanismos causales, o la validación de teorías.

Además, se consideró utilizar el estudio de caso en esta investigación al considerarse como el más apropiado para ayudar a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, relacionar los datos con la teoría contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos, que de acuerdo con Barba (2001), es considerado como una forma de análisis en multiperspectiva. Es un método articulador del dato y la teoría y puede describir a detalle una situación social y explicar sus múltiples factores y componentes.

## **Diseño de la investigación:**

Para determinar el lugar donde realizaríamos la investigación se observaron varias organizaciones de la localidad, se buscaba una que a pesar de contar con múltiples problemas de corte administrativo hubiesen presentado crecimiento y desarrollo sostenido en los últimos cinco años, para ello se abordaron a los presidentes de las distintas cámaras de la localidad y al Secretario de Desarrollo Económico del Gobierno de Sinaloa. De la información que logramos se concluyó que es la compañía la Homex quien más ha crecido y desarrollado de manera sostenida en los últimos diez años.

Para determinar el número y el tipo de informantes, se decidió que serían informantes que ocuparan puestos de nivel ejecutivo, de nivel mando medio y de nivel operativo. La decisión se fundamenta en el hecho de que todos los empleados de Homex reciben la misma capacitación al ingresar a trabajar en la compañía así como al ascender de puesto, además, de que basan la operatividad de su empleo en un manual de organización sustentado en la ética empresarial.

Se elaboró el plan de la investigación de campo el cual lo dividimos en momentos de acción. El primer momento de acción será relacionado con la técnica de la observación para adquirir información; un segundo momento de acción utilizaremos la entrevista como instrumento de investigación, para ello utilizaremos la entrevista semiestructurada flexible, dinámica más libre que directiva. En un tercer momento de acción abordamos la investigación desde la perspectiva del análisis de documentos que, en este caso, la organización dispone como públicos y de ser

posible, algunos que fluyan de manera interna. Además, de fotografías o videos que se tomen en la rutina laboral diaria de la organización y, por último, en un cuarto momento de acción se analizaron e interpretaron los datos que la investigación arroje para ser contrastados con las teorías pertinentes.

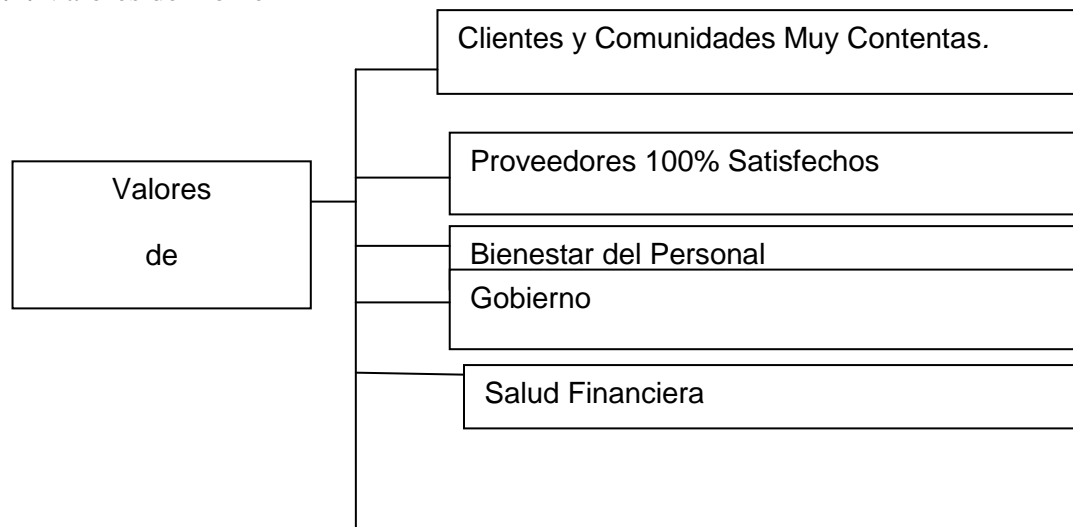
## Resultados de la investigación

### Cultura administrativa de la organización: Misión, visión y valores:

Hablar de cultura administrativa es hablar de la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interactúan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Para la compañía Homex, los valores organizacionales son principios, creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiados en que se deberían de conseguir. Así, la compañía fija la visión de la misma en atención a su naturaleza de compañía constructora y consiste en “*Construyendo comunidades exitosas*”, ésta es un valor que representa su cualidad, lo que la hace más preciada al acompañar de su misión que consiste en “Mejorar la forma de vida de nuestra comunidad con desarrollo inmobiliarios de calidad”

La constructora Homex, está atenta del impacto que causa ante la sociedad por ello identifica como valores, los resultado de su quehacer (ver figura 4.2.).

**Figura 4.1.** Valores de Homex



*Fuente:* Elaboración propia con datos de documento público de la Constructora Homex ([www.homex.mx](http://www.homex.mx)). Consultada el 17 de febrero 2010.

Los principios y valores han llevado a la compañía a desarrollarse. Y, en atención a su compromiso social diseñó la estrategia de evaluarla y certificarla como empresa socialmente

responsable. Hablar de responsabilidad social en Homex, es distinguir cinco condiciones de satisfacción: bienestar del personal, Clientes y comunidades muy contentas, Proveedores cien por ciento satisfechos, Salud financiera y gobierno corporativo.

### **Cultura organizacional y su incidencia en el desarrollo de Homex:**

Con la finalidad de conocer cómo es la gestión organizacional en Homex, una de las variables a investigar fue analizar **los elementos de cultura corporativa y retos planteados por el medio ambiente que han incidido e impactado en su desarrollo, para ello se consideró formular la pregunta ¿Cómo es la cultura organizacional y de qué manera incide como factor en el desarrollo de la empresa industrial de la construcción en Sinaloa?** y de esta manera responder a la interrogante de dicha variable.

Para identificar y conocer esas prácticas se generaron una serie de preguntas que guiaron nuestra entrevista, de ahí que en este informe se dan a conocer los puntos de vista de los empleados de distintas categoría de Homex, como son directivos, mandos medios y personal operativo acerca de cómo es su cultura organizacional.

Mediante la técnica de la entrevista, la observación y el análisis de documentos internos, se obtuvo información que dará respuesta a la pregunta **¿Tienen definida una cultura corporativa, cómo es? (¿Tienen Misión y Visión?)**

Un ejecutivo contestó: *“Si, tenemos definida una cultura corporativa, tenemos visión, misión sustentada en nuestros valores empresariales... (Entrevista a directivo uno).*

Otro directivo contestó: *“Está bien definida la cultura corporativa...además se imparten curso para aprender (Entrevista a directivo 2).*

Ambos directivos coinciden en que si cuentan con una cultura corporativa definida, además, también coinciden en sus declaraciones que la misma está sustentada en los valores de la organización, los que como se pudo observar, se encuentran publicados en todas las áreas de uso común de los empleados tales como pasillos, salas de reuniones e incluso en los baños. Lo anterior en la idea de que no solo los aprendan sino que además los adopten. Las declaraciones de los entrevistados nos recuerda el concepto de Daft (2009) sobre la cultura, quien la define como “el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización...”

Ante el cuestionamiento los mandos medios contestaron lo siguiente:

“ Si tenemos visión y misión y está muy clara, siempre la estamos observando y de pronto ni cuenta te das y ya te la aprendiste y bueno se siente uno que forma parte de eso, digo, de ese quehacer” (Entrevista a mando medio 1).

“Si contamos con misión, visión y un esquema de valores(Entrevista a mando medio 2).

Otro empleado dijo: “Si, cuenta con misión y visión así como valores en la organización” (Entrevista a personal operativo 1).

Otro empleado respondió: “Si, tenemos misión y visión sustentada en los valores de la empresa...” (Entrevista a personal operativo 2).

Se destaca el hecho de que como siempre la está observando, cuando menos piensa ya no solo la aprendió sino que además ya forma parte de sí mismo.

Pudimos observar que Homex es una organización con una cultura definida donde todos sus empleados la conocen. Éste hecho nos permite citar a Gareth et al (2010), quién resalta como característica que “cuando los miembros de una organización comparten una intensa dedicación a los valores, ideas y rutinas de su cultura y los asimilan a la búsqueda de sus metas, hay una cultura organizacional fuerte.

En razón de lo anterior y con la finalidad de profundizar en la concepción de los empleados respecto a la cultura organizacional se les preguntó **¿Cuáles son los valores inducidos en la organización?** contestaron lo siguiente:

“Honestidad, ética, y sobre todo mucha responsabilidad en lo que haces y en como lo haces” (Entrevista a directivo 1).

Otro directivo respondió: “Responsabilidad, innovación, compromiso, comunicación y calidad”. (Entrevista a directivo 2).

Se observa que a pesar de que no pudieron citar los seis valores de la organización no indica que no los conocen ya que al observar su comportamiento laboral es posible observar que si aplican todos.

El mando medio dos, fuera de la entrevista dijo que era muy mecánico el paso por los pasillos como para irse grabando todos los valores. Dijo que normalmente se fijaba en el primero que aparecía de una presentación secuenciada de varios. Sin embargo, al recorrer el pasillo pudimos observar que el primer cuadro que expone uno de los valores es el referente al compromiso y no al de comunicación clara y precisa que es el valor que la mayoría de los entrevistados mencionó. El valor de la comunicación, pudimos constatar ocupa el lugar número tres en el orden de cuadros que representan los valores.

Al preguntarle al personal operativo estos contestaron lo siguiente: *“Compromiso, Responsabilidad, comunicación clara, abierta y honesta, Innovación y vanguardia, integridad, calidad”* (Entrevista a personal operativo 1).

Podemos observar que el personal operativo si tiene en la memoria inmediata los seis valores que sostienen la cultura organizacional de Homex a diferencia de los directivos y mandos medios entrevistados. La circunstancia anterior nos lleva a recordar a Gareth et al (2010), quien advierte que depende el nivel de intensidad para socializar la cultura organizacional lo que dará debilidad o fortaleza a la misma para alcanzar los fines para lo cual fue creada. En Homex, pudimos observar que de manera permanente están impulsando los valores al interior de la organización y lo hacen utilizando artefactos culturales como uniformes que indican la igualdad entre los empleados, símbolos, representados por el logo de la empresa, lenguaje tanto escrito como en dibujos para llamar la atención de los empleados además de cursos donde se les proporciona el significado de cada valor impulsado por Homex.

Con el objeto único de profundizar en el conocimiento respecto de la cultura organizacional en Homex, también se les pregunto a los empleados de la organización **¿Qué tipo de comportamiento se espera por parte de los trabajadores con la cultura corporativa establecida?** Y ellos contestaron lo siguiente:

*“Crear un ambiente laboral sano por que la finalidad es divierte trabaja divirtiéndote...por ejemplo a las 10 y cuarto de repente ponen x canción (así rítmica relajante) salud emocional, sin groserías... “También se espera que los trabajadores actúen como una gran familia, la familia Homex. Homex es nuestra segunda casa por lo tanto hay que cuidarla y hacer todo muy bien porque cada uno somos una pieza muy importante, aquí no hay títulos ni grados cada quien tiene un nombre y se hablan de tu”* (Entrevista a directivo 1).

Otro de los directivos entrevistados contestó: *“Se espera que cumplamos con los seis valores que promueve la empresa y que nos comportemos de la manera adecuadamente para poder representar dignamente a la cultura que se nos enseña”* (Entrevista a directivo 2)

Se puede observar que ambos directivos tienen muy claro lo que para ellos deberá ser el comportamiento en función de los valores de la compañía. El directivo uno destaca que se busca generar un buen ambiente de trabajo además de actuar como una gran familia. En el recorrido por la empresa pudimos observar que priva un ambiente de trabajo en apariencia relajado, sin embargo, se pudo observar también que los muebles que se utilizan para trabajar están muy cerca uno de otro, dejando espacios muy reducidos entre si lo que provoca que se generen rozos de manera permanente entre el personal.

Otro de los entrevistados comentó que se espera de ellos una: *“Ética impecable y con actitud alegres”* (Entrevista a mando medio 1).

Y otro más dijo: *“Se espera una actitud proactiva, innovadora y que desarrollen un sentido de pertenencia permanente para poder trabajar no solo para la empresa, sino por la empresa. Y*

*cumplir con los requerimientos básicos, puntualidad, honestidad, calidad, etcétera”* (Entrevista a mando medio 2).

Se observa que el mando medio uno coincide con el directivo uno respecto a que se busca un ambiente laboral con actitud alegre, sin embargo el mando medio dos coincide con el directivo dos al resaltar el comportamiento en función de los valores de la empresa. También, coincide con el directivo uno que se espera que formen un sentido de pertenencia para con la empresa. Ello nos recuerda a Daft (2009), quien sostiene que la cultura puede tener una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y la respuesta innovadora ante los retos, las amenazas competitivas o las oportunidades nuevas. Se espera que formen parte de una familia y que como en todas, se sientan moralmente predispuestos a ayudarse entre sí y con ello lograr un buen ambiente de trabajo.

Se puede observar que Homex ha creado una cultura en la que los empleados son tratados con respeto y como miembros de una familia. También se pudo observar en la mayoría de los empleados que disfrutaban de su estancia en la compañía, la mayor parte del tiempo se les ve bulliciosos y alegres así como también nos pudimos percatar que se apoyan entre sí.

Las observaciones anteriores nos llevó a profundizar más respecto a conocer cómo es la cultura organizacional de Homex por lo que se generó una pregunta más para los empleados de la organización y es la siguiente: **¿Cómo regulan el comportamiento a través de la cultura corporativa?** y esto fue lo que nos contestaron:

*“Reglamento interno de trabajo, manual de organización y manual de procesos y manual de ética”* (Entrevista a directivo 1).

Otro ejecutivo respondió: *“Se consta de un reglamento interno de trabajo...”* (Entrevista a directivo 2).

Otro entrevistado dijo: *“Si tenemos reglamento interno, pero lo común es mediante un correo de tips anónimos”* (Entrevista a mando medio 1).

Y uno más respondió: *“Reglamento interno, manuales de organización, manuales de procesos”* (Entrevista a mando medio 2).

Pudimos percatarnos que en Homex tienen muy definidas las reglas de trabajo y que el documento que más fuerza tiene es el manual de ética. Todos los empleados lo conocen y cuentan con un ejemplar donde se puede observar que cada uno de los valores que sustentan la cultura de la organización está definido y en el mismo se observa la conducta a esperar de cada miembro de la organización ya que cada uno de esos empleados son parte nodal en el buen desarrollo de la organización.

En la observación que se realizó respecto de los artefactos culturales encontramos que:



1. *La historia del creador de la organización*, forma parte importante como artefacto cultural. Es contada a los nuevos empleados como parte del curso de inducción a la empresa. Se proyecta liderazgo en los negocios al formar una empresa con 3 empleados al inicio y que al paso del tiempo y del trabajo hecho con entrega y organización es una empresa estable y desarrollada ahora tiene más de veinte mil empleados a nivel nacional.
2. *Los seis valores* que sustentan la filosofía de Homex son localizados en cuadros alusivos en todos los pasillo de pase obligatorio para todos los empleados, también son impresos en el código de ética, mismo que es entregado a cada persona al momento de ser contratado por Homex, así mismo son publicados en la página oficial de la compañía en la página web oficial. Cada uno de esos valores representa el compromiso de cada uno de los empleados que los integra como una gran familia y los motiva ser un excelente trabajo con mucha responsabilidad.
3. *Utilizan uniforme*, Lo que da sentido de pertenencia a la gran familia Homex al tiempo que manda una imagen a la sociedad de organización y prosperidad.
4. *Un inmueble* donde se asienta el principal de su negocio, lo que se conoce comúnmente como “el corporativo”. En éste lugar se proyecta la empresa, ante la sociedad, como una organización exitosa, influyente en el desarrollo regional y como una opción de crecimiento para muchas personas de distinta profesión.
5. *Las figurillas* relativas a reconocimientos obtenidos por ser considerada una empresa socialmente responsable.
6. *Estacionamiento*. Se distinguen tres tipos de estacionamiento: uno ubicado en el sótano del edificio el cual es utilizado solamente por la alta dirección. De ahí que el poder se ostenta en el espacio exclusivo de quienes dirigen y administran a la compañía. Dos, se ubica al costado del edificio, en el se estacionan los empleados que tienen mayor antigüedad en la empresa y tres, un espacio físico ubicado a 200 metros del inmueble, ahí se estacionan los empleados de menor antigüedad y de menor jerarquía de la empresa. Se justifica que esa es una manera de motivarlos a trabajar con más entrega a la compañía lo que vendrá en beneficio propio el trabajador, y
7. *La ceremonia de festejo del cumpleaños de cada trabajador* donde al menos los compañeros que le circundan y su jefe inmediato, le hacen sentir que es importante para Homex y que trabajó ahí, que forme parte de la familia Homex.

Cerramos este apartado de resultados de observación de artefactos haciendo alusión a Daft (2009), quien habla de una integración interna, lo cual significa que los miembros de una organización desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar en conjunto de manera efectiva. Este tipo de cultura, de acuerdo al autor, guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que la gente se comunica con la organización, que comportamiento es aceptable o no aceptable y cómo se distribuye el poder. En Homex, se puede observar que tiene una integración interna muy definida plasmada en el manual de procesos basado en la ética y en los distintos artefactos culturales que define la cultura de la organización.

## **Conclusión:**

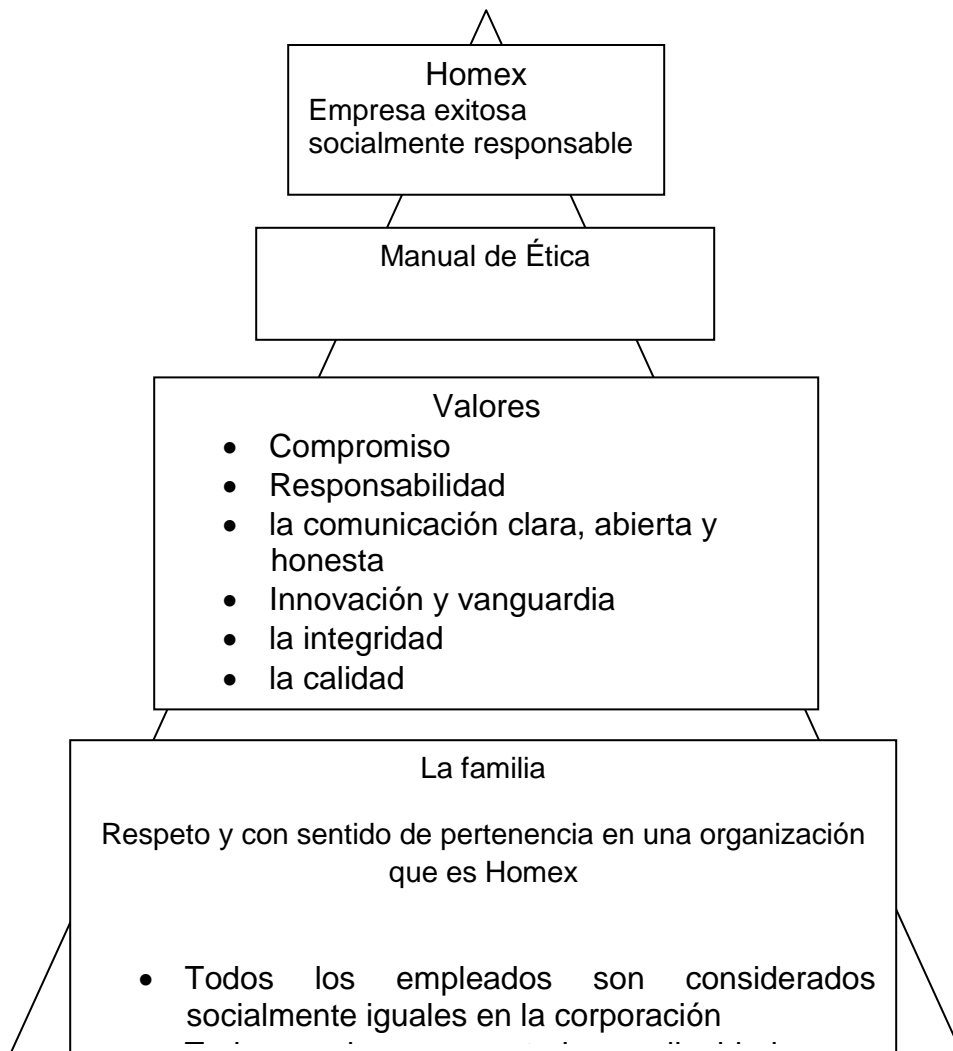
### **En relación a la variable: Cultura organizacional y su incidencia en el desarrollo de Homex.**

Analizar los criterios y herramientas utilizados en la gestión de la organización, nos obliga, como investigador a indagar sobre la cultura corporativa que identifique a la organización en la sociedad a la cual pertenece por lo que en la búsqueda por conocer más a fondo nuestro objeto de estudio analizamos el sentido y las formas distintivas en que los empleados de Homex desempeñan sus trabajos y se relacionan entre si dentro y fuera del corporativo. Nos referimos a la cultura organizacional y su incidencia en el desarrollo de Homex.

Homex, a través de su fundador, crea un tipo de cultura organizacional que define su filosofía administrativa a través de su visión y su misión, misma que sustenta en valores que les permita identificarse como una gran familia, con respeto y con sentido de pertenencia en una organización donde los títulos académicos solo sirven para entorpecer la comunicación. Todos los empleados son considerados socialmente iguales en la corporación por lo que todos pueden representarla con dignidad (ver figura1).

### **Figura 1**

Forma de integrar la cultura organizacional en Homex



**Fuente:** Elaboración propia

Los valores de la empresa son dados a conocer a través de conceptos a los empleados de formas distintas y variadas. Le son entregados en su manual de ética que reciben al ingresar como empleado a la compañía, le son publicados a través de cuadros donde se escribe el concepto y se alude una imagen al concepto. Así, el miembro de la comunidad Homex, lo lee y además lo visualiza mentalmente. Creando con ello un aprendizaje visual y mimético para fijar en la mente. Los citados cuadros, se encuentran en todas las áreas de uso común tales como pasillos, salas de reuniones e incluso en los baños, Lo anterior, en la idea de que no solo los aprendan sino que además los adopten. Valores como el compromiso, la responsabilidad, la comunicación clara, abierta y honesta, la Innovación y vanguardia, la integridad y la calidad. Cabe aclarar, que tener por todos lados y a la vista los valores de la organización puede ser un arma de dos filos, en virtud de que se mecaniza la observación de los valores en mención y puede suceder que los

aprenda, pero igual, de manera mecánica empieza a no verlos y en ambos casos puede no lograrse el resultado que la organización busca. El primero en virtud de no razonar el valor que se tiene de la filosofía empresarial, y el segundo, de ignorar al grado de no ver, por tanto de no aprender y entender la citada filosofía que circunda a la organización.

Seguido de lo anterior, dentro de las respuestas obtenidas de parte de los entrevistados, concluimos que es la comunicación el valor que más peso específico tiene ya que la forma de percibir la gestión es a través de una comunicación clara y honesta y en segundo término la responsabilidad. Llegamos a esta conclusión porque en las respuestas de los empleados de manera general contestaban en primer término la comunicación y en segundo término la responsabilidad. Entendemos que cada concepto conlleva a un compromiso en la compañía sin embargo consideramos que puede ser controversial en virtud de que cada valor debe tener el mismo nivel de importancia. Finalmente refleja la personalidad y forma de ver la vida de quien creó el corporativo Homex.

Respecto a la cultura organizacional, también concluimos que en Homex se tienen muy definidas las reglas de trabajo y que el documento que más fuerza tiene es el manual de ética. Todos los empleados lo conocen y cuentan con un ejemplar donde se observa que cada uno de los valores que sustentan la cultura de la organización está definido, y en el mismo, se observa la conducta a esperar de cada miembro de la organización ya que cada uno de esos empleados son parte nodal en el buen desarrollo de la organización. Cabe destacar que con todo y el manual de ética dentro de la organización existen artefactos culturales que son aceptados por la generalidad que ahí labora, un ejemplo de ello son los mensajes en la intranet con tips para manejar tal o cual situación.

Concluimos también, que uno de los comportamientos que se espera por parte de los trabajadores es crear un ambiente sano, lo que se logra, ya que la mayoría de los empleados disfrutan de su estancia en la compañía, la mayor parte del tiempo se les ve bulliciosos y alegres. También nos pudimos percatar que se ayudan entre sí. Sin embargo es notorio, que dado, que sus escritorios de trabajo son muy cercanos no se pueden evitar algunos roces y conflictos entre el personal operativo. Conflictos triviales que no afectan de manera importante las actividades cotidianas.

Homex, es una organización que cuenta con manuales, políticas, reglas éticas, administradores en función de líderes capacitados, personal inducido a sentir pertenencia por la organización, entre otras características. Sin embargo tiene problemas multidimensionales, el engranaje que se considera normal para manejar la organización a través de departamentos tiene dinámicas diferentes, no es considerada como empresa mecánica ni como empresa orgánica. Es un organismo hecho a las necesidades de nuestro entorno que no tiene definido estrategias que pudieran ser comunes con otras organizaciones sino que su estrategia es actuar en respuesta al entorno cambiante económico, político y social de nuestra región.

## **Bibliografía**

APA (2002) *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association. Segunda edición en español traducida de la quinta edición en inglés.* Editorial Manual Moderno.

Barba, Álvarez Antonio (2001) *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales.* Tesis inédita presentada para obtener el grado de doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Daft Richard L. (2009). *Teoría y diseño organizacional*, Editorial Thomson.

Davis, Keith y Newstrom, Jhon W. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo.* Ed. Mc Graw Hill. México.

Garret y Jennifer (2010)

Hernández, Sampieri Roberto, Fernández, Collado y Baptista, Lucio Pilar (2006) *Metodología de la investigación.* Editorial Mc Graw Hill. México.

Kinick y Kreiter (2008) *Comportamiento de las organizaciones.* Editorial. McGraw Hill/ Madrid, 1997. 267 pp.

Medina, Cabrera Juan José (2005) *reunión anual de la Confederación Mexicana*

Medina, Lozano Luis (2000). *Métodos de investigación I y II.* Edit. Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, México, D.F.

Yin, Robert K. (1993) *Applications of case study research*, Sage Publishing, Newbury Park, CA.

# EL TELETRABAJO EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS SIGNIFICADOS DUALES DE LA PRESENCIA-AUSENCIA EN NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN POSMODERNAS

**Dr. Carlos Alberto Rodríguez Garza**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[crogarza@hotmail.com](mailto:crogarza@hotmail.com)

**Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[mapenfranco@hotmail.com](mailto:mapenfranco@hotmail.com)

**Dr. Jorge Alberto Rosas Castro**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[Jrosas56@hotmail.com](mailto:Jrosas56@hotmail.com)

## **Resumen:**

La investigación busca un acercamiento para conocer más sobre esta nueva forma de organización desde una aproximación empírica, a través del conocimiento de cómo, la construcción de significados orienta las acciones de los dos diferentes actores, que pueden laborar en una organización que contempla como una opción la estrategia de teletrabajo, en relación al control que se ejerce sobre ellos, así como, que tan diversas pueden ser esas percepciones de acuerdo al grado de interacción que existe y que tanto contribuyen en la construcción de la realidad organizacional, desde esas dos diversas ópticas, el que mantiene una relación laboral tradicional y el que mantiene un contacto virtual por medio de las tecnología de la información y comunicación.

**Palabras Clave:** Control, TIC, interaccionismo simbólico, posmodernidad.

## **Introducción:**

La presente ponencia encierra dos asuntos de actualidad; por un lado la variable macroeconómica muy cuestionada en nuestros días como lo es el empleo; con sus diversas variantes de desempleo, subempleo, con estudios sobre la calidad del empleo, la precarización del trabajo; flexibilidad del empleo, donde los trabajos cada vez duran menos, existen menos posibilidades de emplearse, las organizaciones empleando más personal temporal y con sueldos cada vez más bajos. Por otro las nuevas tecnologías de la información y comunicación, con el Internet como su máxima expresión, bajo los instrumentos de navegadores, correos electrónicos, chats, videollamada, etc., tecnología que forma parte ya de la vida cotidiana, cambiando de alguna u otra manera ésta.

Tópicos que al unirlos forman parte de nueva forma de organización; el teletrabajo, o sea etimológicamente el trabajo que se hace a distancia, fuera de la oficina principal de la organización, pero que conceptualmente tiene que ser apoyado por tecnologías de información y comunicación como medio de interacción, convirtiendo los medios de producción en virtuales, al no requerir el cara a cara, así como los procesos y productos en símbolos que trascienden la comunicación.

Este nuevo esquema de organización, que la enmarcaremos en posmoderna, emerge como una solución a muchos problemas estructurales desde sus inicios, sobre todo en su aspecto de trabajo a distancia desde el hogar, porque de acuerdo a la literatura sobre el tema, se obtienen ventajas que permiten alcanzar beneficios tanto a los trabajadores, como a los empleadores, pero también a la sociedad.

Debido a la importancia que para la organización tiene este nuevo esquema nos daremos a la tarea de conocer más sobre ella, por medio de un estudio de caso, analizando una organización que trabaje con ese nuevo esquema, desde una visión de los actores, los diferentes tipos que se presentan que son aquellos que están trabajando siempre desde el área de trabajo al que llamaremos trabajadores tradicionales, no teletrabajadores, o sea los “presentes”, y aquellos que pueden estar total o parcialmente fuera de la oficina los cuales denominaremos; trabajadores a distancia, teletrabajadores, siendo estos los “ausentes”.

El objetivo de la investigación será conocer la percepción de los diferentes actores sobre algunas de las situaciones (ventajas y desventajas) que genera el teletrabajo, centrado en la variable de control; dimensionado en autoridad, poder e identidad, buscando los significados por medio de una visión simbólica.

Se buscó una aproximación a la realidad de los trabajadores que integran un tipo de organización posmoderna con uso intensivo de tecnologías como en el teletrabajo.

Todo ello con la pertinencia que nos da la visión de los estudios organizacionales que nos acerca al objeto de estudio desde una perspectiva humanista.

### **Enfoque Teórico:**

El teletrabajo tiene una serie de consideraciones, imbricaciones y relaciones en diversas tramas de los estudios organizaciones, en un principio en la vida simbólica en las organizaciones, a través del esfuerzo de esclarecimiento de la vida organizacional que ha proporcionado ya frutos importantes y podría ser caracterizado, en términos generales, como una aproximación simbólica. Esta orientación se sustenta en la idea que el funcionamiento de la organización es en gran medida obra de la construcción social de un gran sistema colectivo y anónimo de regulación social que interviene de manera decisiva en las maneras de pensar, sentir y desear de los individuos, los cuales, mediante su interacción cotidiana refuerzan y cuestionan los principios de dicha regulación, generando tensiones en el sistema. Los trabajos realizados en dicho marco reflexivo se concretan en la actualidad en las siguientes discusiones teóricas. En primer lugar, la

constatación de un imaginario social que funciona como marco interpretativo de un orden social, justificado moralmente, y constantemente cuestionado, a partir de sus instituciones, y concretado en la acción cotidiana en las organizaciones. Así, por ejemplo, se puede decir que la interiorización metafórica de diversas representaciones institucionales y la acción proyectiva de experiencias originadas fuera del ámbito laboral inducen la multiplicación de representaciones que el individuo tiene de la organización, generando una serie de contradicciones que escapan a su esfera de conciencia. (Barba, 2012).

Del mismo modo dentro de los temas de modernidad y diversidad organizacional las discusiones sobre la crisis civilizatoria en general, y la crisis en la sociedad del trabajo en particular, han sido confrontadas en la realidad actual, lo que se materializa en la emergencia de nuevas representaciones sociales de la modernidad. El trabajo y la organización, ocupan un lugar central en la configuración de los sujetos, procesos en los que la tecnología, y en su irradiación las nuevas formas de organización. (Barba, 2012).

### **La Posmodernidad el nuevo contexto del teletrabajo:**

El teletrabajo como nueva forma de organización debe centrarse en el ámbito de la de la posmodernidad; en una primera instancia sustituyendo el modelo taylorista-burocrático es concebido como organización moderna, (Barba, 2001) y pues una filosofía de la posmodernidad, no puede hacerse sin el examen de su referente obligado, la modernidad; y como el posmodernismo es más bien una crítica de la modernidad, no la postulación de una alternativa a ella (Sánchez, 2000), la modernidad es descrita por Carlos Llano (1994) con arreglo a la pretensión de la humanidad de haber alcanzado la mayoría de edad de la razón. Surge la importancia de las personas en la empresa, el estudio de la cultura en las organizaciones, para interpretar ese conjunto de valores simbólicos compartidos que identifica a cada organización y que se hace importante para el conocimiento de la misma, esa importancia de la identidad que genera una sensación de pertenencia, que se tomen los objetivos de la organización como propios y por otro lado se considera la importancia de los trabajadores dentro de ella, esto es lo que sitúa a la empresa en los planteamientos de la posmodernidad, que consiste en un esfuerzo de reivindicación de esos valores interiores o espirituales del ser humano que la modernidad, en aras de una racionalidad desencarnada (Llano, 1994).

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean una identidad y le dan sentido de identidad a sus miembros, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema (Durán, 2008).

Las organizaciones posmodernas no se limitan en ofertar únicamente sus productos en el mercado y extender sus negocios existentes de forma tradicional, éstas han comprendido que en



la red está el futuro en lo referente a la comercialización, ventas y mercadeo. La tecnología de la información, comunicación y digitalización han impulsado la expansión de la conformación de empresas electrónicas, impulsando el teletrabajo, permitiendo a las personas trabajar en sus hogares, conectando su computadora a un sistema de la empresa en la cual se desenvuelve para tener acceso a toda la información y a la base de conocimiento de la misma, con lo cual las organizaciones mediante esta flexibilidad. La posmodernidad requiere de organizaciones que se adecuen al nuevo entorno económico y que dé respuestas rápidas, adecuadas, oportunas, precisas y sobre todo productivas y eficaces a situaciones coyunturales, así como tomen nueva consciencia sobre el papel del ser humano dentro de la organización como actor y creador y la perspectiva flexible que debe cumplir. El teletrabajo como forma de organización se enmarca en este nuevo contexto.

### **El Interaccionismo Simbólico como Método y Teoría:**

Generalmente los problemas organizacionales se nos muestran como si fueran fenómenos de naturaleza ajena a nosotros mismos. Realidades que debemos asumir y a las cuales debemos adaptarnos como parte de algo dado. Realidades construidas por otros diferentes a nosotros, ante las cuales pareciera que poco o nada podemos hacer, salvo “darnos cuenta” de lo que pasa, sin poder “hacernos cargo” de ello. En el interior de las organizaciones, los fenómenos sociales de los cuales nosotros participamos, son tomados como inquebrantables fuerzas externas que dejan poco o ningún lugar para la acción transformadora de los sujetos involucrados. De este modo, los problemas organizacionales suelen aparecer disociados de la conducta individual de los miembros de una organización (Perlo, 2006).

Un punto importante es reconocer lo social en lo individual, para ellos basaremos el estudio en el interaccionismo simbólico, haciendo un breve recorrido por esa corriente filosófica.

Los postulados del interaccionismo simbólico constituyen un quiebre en el campo de las jóvenes ciencias sociales. Blumer trata de explicar la naturaleza del interaccionismo simbólico desde tres premisas básicas. La primera de ellas sostiene que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas, en función de lo que éstas significan para él. La segunda premisa sostiene que el significado de estas cosas se deriva de la interacción social que cada individuo mantiene con otro. Esta interacción se da a través de la comunicación, la que es simbólica ya que nos comunicamos por medio del lenguaje y otros símbolos significativos. La tercera avala la idea de que los significados no son estables, sino que se modifican a medida que el individuo va enfrentándose a nuevas experiencias. Esta modificación del significado se produce a través de un proceso de interpretación. El interaccionismo sostiene que el significado de las cosas es producto de la interacción entre los individuos frente a dichas cosas. Basado en estas tres premisas, arma un esquema analítico de esta corriente de pensamiento definiendo temas tales como sociedades y grupos humanos, interacción social, objetos, el ser humano como agente, los actos humanos y la interconexión de las líneas de acción. La vida de grupo implica la interacción entre los individuos que la componen. Las actividades de cada miembro se producen como una respuesta a los demás. Esto significa que los actos de los demás se incluyen en la decisión de una persona.

La interacción simbólica se da cuando las partes implicadas en la interacción asumen el papel de cada uno de los individuos involucrados (Perlo, 2006).

Para Blumer un objeto “es todo aquello que puede ser indicado, todo lo que puede señalarse o a lo cual puede hacerse referencia”. Reconoce la existencia de tres tipos de objetos: los objetos físicos: una casa, un árbol; los objetos sociales: los amigos, los padres, y los objetos abstractos: las ideas y los principios. En el proceso de interacción social que arriba señalamos las personas aprenden los significados de estos objetos. A su vez las personas pueden dar diferentes significados a los mismos objetos, esto dependerá de la interacción social que las personas tengan con éstos. Ahora bien, para que exista relación social, las personas deben compartir los significados asignados a los objetos. En todo este proceso las personas aprenden símbolos, es decir un lenguaje a través del cual pueden nombrar los significados de objetos. Es más, sin el lenguaje la interacción social no sería posible. Los actos, los objetos y las mismas palabras tienen significado gracias a las palabras (sistema de símbolos) que proporciona el lenguaje. Las personas se encuentran en permanente definición y redefinición de los objetos que comparten en la interacción. Éstos les permiten reflexionar, mirarse como un objeto y reorientar sus acciones hacia los otros (Perlo, 2006).

### **Discurso en las Organizaciones:**

Abordar la perspectiva simbólica demanda identificar los procesos en que se objetivan las significaciones: lenguaje, objetos, estilos de comportamiento, rituales, etc. una de ellas es el análisis discursivo, donde el referente u objeto de observación de la materialización de la percepción la ubicamos en el lenguaje, y en consecuencia la podemos abordar de diversas maneras, el estudio del discurso está emergiendo como uno de los principales medios para estudiar la complejidad organizacional, basado en la construcción de identidad, a través de la creación de una realidad social coherente que se enmarca en la percepción de los miembros de la organización.

Al examinar los discursos de los miembros nos permite observar de qué modo la comunicación funciona como una creación de la estructura organizacional, la forma como obtiene la identidad dentro de la organización al desempeñar y coordinar su rol dentro de la organización, utilizando elementos discursivos.

Del mismo modo como el discurso construye una identidad en el miembro de la organización, también da a esta una entidad que permite hablar de ella como si fuera un objeto social, esta aparente multiplicidad de discursos traídos por los miembros de la organización, permite una multitud de significados que están implícitos en el concepto de cultura organizacional.

Rescatar esos discursos para entender la simbología implícita en las acciones en una organización posmoderna con un alto grado de uso de tecnologías de comunicación, como la que se da en el teletrabajo, implica el estudio no solo de su propio lenguaje hablado, si no del escrito a través de correos electrónicos, formales e informales que nos permitan establecer un vínculo con los significados propios de la organización. Así como esa búsqueda de historias colectivas que se mantienen a través de los roles de cada miembro de la organización.

Además de esto es importante desde la perspectiva del control, analizar la situación del gerente, en juego discursivo de diferentes significados, los gerentes podrían, y esta sería su propiedad directiva en una organización posmoderna, dar sentido al flujo de la vida organizacional, flujo narrativo en el cual encuentran su sentido posibilidad objetos, sujetos, experiencias y colectividades. (Boje, 1995).

### **Objetivo:**

En este trabajo planteamos conocer una nueva forma de organización que utiliza la tecnología como medio de interacción para sus actividades productivas, en el caso del teletrabajo; en donde la literatura le ha referido algunos beneficios (Spinks, 2011) (Belzunegui Á. , 2008) (Sarramona, 1998) (Lengüita, 2002), entre los que destacan la flexibilidad del trabajo y la libertad para el trabajador.

Creemos que desde la perspectiva de los actores principales; teletrabajadores esas ventajas o beneficios no son del todo reales, por lo que queremos conocer cuáles son los significados que ellos tienen en una cuestión en particular, el control; como variable de estudio, desde tres dimensiones diferentes de la variable; control diagnóstico, control ideológico y control límites (Simons, 1998) que nos llevan a situaciones de grados de libertad, cohesión interna y dominación ejercida sobre los trabajadores.

### **Método:**

La investigación se realizó a través del método de estudio de caso como herramienta metodológica, cualitativa e inductiva, para encontrar nuevas formas de enfocar y entender la realidad organizacional, la aportación teórica pretendida es del tipo explicativo, ya que busca descubrir los vínculos entre las dimensiones de la variable control y los diferentes actores de una relación laboral tradicional (presentes) y a distancia (ausentes), en un tipo de organización emergente posmoderna; para dotar de estas relaciones observadas una suficiente racionalidad teórica, y conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

Se evitó que el punto de vista del investigador influya en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigación, buscando la objetividad en todo momento, a pesar de entender que la realidad social que se estudia es construido por las personas, por lo que es difícil permanecer distante del fenómeno social, se adoptó por parte del investigador la posición de “instrumento de recolección de datos” que permitió acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social.

### **Procedimiento del Estudio de Caso:**

Se utilizaron algunas técnicas de la metodología cualitativa como son las entrevistas personales no estructuradas, la observación participante, grupos de discusión y revisión de los comunicados oficiales (correos electrónicos, memorandos).

Dentro de la organización del estudio, se entrevistaron al gerente, y a los trabajadores tradicionales y a distancia de forma individual (en este caso los teletrabajadores eran de dos

diferentes modalidades por un lado los que trabajaban desde sus casas y por otro los que estaban en el sitio de uno de los clientes de la organización de manera permanente), tratando de dejar que sean ellos los que desarrollen el tema, buscando el mayor grado de objetividad, evitando los juicios del entrevistador, del mismo modo en el grupo de discusión se presentaron los mismos temas abordados desde una óptica diferente, esta otra visión se obtuvo de la primera entrevista donde se ajustaron las preguntas, se cambiaron o incluso se eliminaron por no cumplir con el objetivo del caso. El instrumento sirvió para contrastar los diferentes puntos de vista, aquí se mezclaron los trabajadores tradicionales y a distancia pero no el gerente.

La observación participante fue una forma de conocer comportamientos, formas de interacción, cual es la visión de los trabajadores tradicionales sobre los teletrabajadores en la realidad organizacional.

Se solicitaron algunos de los documentos que utilizan para su comunicación interna (correos, memorandos, etc.), con el fin de conocer el discurso en la organización, buscar la simbología que utilizan para realzar la expresión de los significados compartidos.

El tema de los instrumentos como se mencionó es el concepto de control desde sus características de grados de libertad, dominación y cohesión interna, buscamos establecer si esos conceptos cambian desde la percepción de los diferentes actores en una organización donde existen tanto trabajadores tradicionales, que cumplen con un horario, están en un espacio establecidos y otros que trabajan a distancia, hasta donde, desde la percepción de ellos, los significados que les dan a esos conceptos son los mismos o diferentes y como se desarrolla en ellos la libertad que puedan tener en sus procesos, el campo de dominación que ejerce sobre ellos el director y la cohesión interna que se genera o deja de generarse entre todos los integrantes de la organización.

### **Desarrollo de la variable de estudio:**

La variable central del presente estudio es el control; se desea conocer cómo se manifiestan los aspectos de éste desde la percepción de los diferentes actores de una organización que utiliza el teletrabajo, trabajadores tradicionales y a distancia; bajo los opuestos significados que pueden tener cada uno por la distinta interacción que existe en cada actor.

El control es un tema que puede tener muchas y diferentes connotaciones y su significado puede depender de la función o del objeto que se aplique, En la mayoría de los casos el control es tomado por algunos autores en un modo reducido como la medición de lo planeado para el cumplimiento de las metas.

No obstante hoy en día las organizaciones están inmersas en mercados más dinámicos y altamente competitivos donde el rigor de los fundamentos de control de los años 50, 60 y 70 con burocracias que parecían máquinas no son ajustables a la realidad donde se requieren otras conceptualizaciones de control. En la literatura francesa se empieza a vislumbrar el cambio de lo que mencionamos, ya que algunos autores lo definen también *Contrôle*, de “dominar” (*maîtriser*), no sólo verificar. El management control o *contrôle* de gestión es por tanto, el conjunto de dispositivos que permiten a los managers tener, si no el control (*contrôle*), al menos

un cierto dominio (maîtrise) de sus propias misiones y de las acciones de sus equipos, formados de administradores y no administradores, el control del comportamiento.

Existe algunas cuestiones sobre el control en organizaciones que tienen que ser más flexibles, y donde el factor humano toma un realce dentro del proceso, ya no como máquinas si no como seres pensantes dentro del sistema, cómo utilizar la creatividad del trabajador sin perder el control, pero a la vez evitar una organización rígida.

Para la solución de este conflicto en el presente trabajo se utilizará la ampliación de concepto de control en el cual la medición del progreso con respecto a los planes para garantizar el logro predecible de objetivos, será sólo un ingrediente más del mismo control, conocido como sistema de diagnóstico de control anexando otros niveles también importantes como son sistemas ideológicos y sistemas límite de control (Simons, 1998), como dimensiones de nuestra variable.

El sistemas de diagnóstico de control como decíamos es el tipo de control más conocido se va registrando el progreso de los individuos o departamentos para ver si se están cumpliendo los objetivos estratégicos; así se controla productividad, progreso de metas y participación en el mercado, se miden los rendimientos y se comparan con los niveles actuales de desempeño, esto permite ajustar el camino, de aquí tomaremos la primera dimensión del control ya que el trabajador normalmente se le asigna la responsabilidad por los objetivos y luego lo dotan de ciertos grados de libertad (autonomía) para cumplirlos.

En los sistemas ideológicos de control; durante años las organizaciones han utilizado los sistemas ideológicos en un esfuerzo por enlazar los valores y la dirección con los cuales los gerentes quieren que trabajen sus empleados. Generalmente, los sistemas ideológicos son concisos y estimulantes y se inclinan por los valores. De igual manera, atraen la atención de los empleados para que se identifiquen con los principios del negocio: cómo origina valor la organización “el mejor servicio al cliente del mundo”; el nivel de desempeño que busca la empresa “la búsqueda de la excelencia”; y cómo se espera que los individuos manejen las relaciones internas y externas “respeto por los individuos”. Diseñan intencionalmente sistemas ideológicos para ser suficientemente amplios y atraer a diferentes grupos dentro de la organización: vendedores, gerentes, personal de producción y de oficina, el propósito principal de estos planteamientos es inspirar y promover el compromiso de una organización con sus valores esenciales. Los proyectos sólo alcanzan su finalidad si los empleados creen, al mirar las acciones de sus gerentes, que la ideología oficial de la compañía representa valores fuertemente arraigados, los gerentes que utilizan su misión como documento viviente como parte de un sistema que establece patrones de comportamiento aceptables han descubierto un arma de control muy poderosa, la búsqueda de la cohesión interna (Identidad) para generar confianza en los trabajadores.

Y el último nivel que se tomó para la conceptualización de control en el estudio [existe de acuerdo a Simmons (1998) otro nivel denominado sistema de control interactivo que no será tratado en el presente trabajo], es el de sistemas límite de control los cuales se basan en un simple e, incluso, profundo principio gerencial que puede llamarse el “poder del pensamiento

negativo”. Pregúntese si quiere que sus empleados sean creativos y tengan sentido de empresarios y cuál es la mejor decisión si decirles o no lo que deben hacer. La respuesta correcta es la última. Decirle a la gente lo que debe hacer a través de procedimientos operativos estándar y manuales de normas no fomenta la iniciativa y creatividad de quienes se les han delegado funciones. Decirles lo que no deben hacer da paso a la innovación, pero dentro de límites claramente definidos. Los seres humanos son creativos y, cuando enfrentan nuevas oportunidades situaciones desafiantes, buscan formas de crear valor o superar obstáculos. Pero el empoderamiento dotado de inspiración y recompensas de desempeño no debe nunca interpretarse como el hecho de dar a los empleados un cheque en blanco para que hagan lo que quieran, los límites se logran por medio de la dominación ejercida (poder), que puede ser legal, tradicional o carismática. (Weber, 2007).

De esta manera dentro de la investigación quedan definidas las dimensiones de la variable de estudio.

### **Resultados:**

Cuando Blúmer suscribió la premisa en la que se basa el interaccionismo simbólico, donde establece que las personas actúan sobre las cosas de acuerdo al significado que éstas tiene y que los significados se construyen por la interacción social, principalmente la comunicación, pensó en una interacción cara a cara, sin embargo podemos demostrar que estas premisas también son reales en la comunicación virtual, pues como menciona Blúmer los símbolos trascienden, si bien la comunicación bajo medios electrónicos, sean desde medios asíncrono como síncrono, no llevan el total de las características que una interacción cara a cara como pueden ser el tomo de la voz, el movimiento corporal, la expresión, etc. Inclusive las llamadas videoconferencias al existir cierto desfase de tiempo, a veces milésimas de segundo, entre sonido e imagen, hacen que se pierda cierta fidelidad de la comunicación, pero esto afecta en mayor parte al aprendizaje que se da en las organización con las interacciones entre sus miembros, pero como indicábamos la interacción que genera la diferente construcción de significados es perfectamente válido por la cuestión simbólica que se genera.

Los significados creados por los teletrabajadores y no teletrabajadores son muy similares en el fenómeno organizacional dentro del discurso que la misma dirección ofrece, las diferencias principales en los significados se basa en la percepción que cada trabajador tiene sobre el que está en la otra modalidad, esto es, lo que piensan los trabajadores tradicionales de los teletrabajadores y viceversa.

Sin embargo el simbolismo creado a través del compromiso, trasciende para todos los miembros de la organización; presentes y ausentes, a través de los valores que como discurso toma la empresa, y que los trabajadores retoman como suyos, se logra una dinámica organizacional que la enmarca en una organización posmoderna; flexible en cuanto su estructura y sus procesos, liderazgo descentralizado, alta ética de servicio, así como trabajadores creativos.

Concluiremos este trabajo con los aspectos de control citados por Simmons (1998), dentro del estudio de caso, finalizando con los aspectos del control en los procesos de trabajo.

### **Sistemas Diagnóstico de Control:**

Como dijimos la forma más característica del control, seguimiento de los objetivos y corrección en el camino de ellos, con una dirección que le da más importancia al cumplimiento del objetivo que al resultado integral, generando una delegación en los trabajadores para el consecución de éstos, que se traduce en una libertad de acción sobre la base del desempeño y donde se pretende controlar que las acciones nos lleven a cumplir los objetivos e incrementar la productividad.

De acuerdo a los actores la aceptación de ese grado de libertad tiene aspectos culturales donde la formación del trabajador depende mucho para el desarrollo de esa autonomía de una manera eficaz, pues la mayoría de los egresados salen de un sistema escolar estandarizado donde se limita mucho su creatividad y se van acostumbrando a recibir instrucciones antes de actuar lo que les dificulta entrar en un nuevo esquema donde tienen libertad de acción, pero bajo la responsabilidad de la misma, sus decisiones son importantes para el control diagnóstico.

Los significados entre presentes y ausentes son muy similares, sin embargo una de las diferencias principales es que el ausente siente un grado de abandono y desamparo al estar fuera del ambiente de la organización, mientras que el presente se siente más “arropado” por la estructura organizacional, en este sentido esa falta de supervisión directa lejos de ser ventaja para el teletrabajador le genera un grado de incertidumbre causado también por esa formación escolar. En este caso específico, también esa lejanía provoca en el ausente que se encuentra en el lugar de cliente, busca una figura de autoridad alterna, en este caso es el mismo cliente; para ejemplificar esto, tomamos una situación que se presentó con el cliente el cual tuvo una huelga que obligo a buscar lugares alternos de trabajo, obligando al trabajador a realizar labores fuera de las que tenía establecidas, las cuales realizó sin protestar, pensando que es la cara de su organización frente al cliente, en ningún momento pensó en preguntar a su organización si debía llevar a cabo esas funciones. Estas son algunas de las desviaciones de control que podemos encontrar y que marcaba Simmons (1998), hacen insuficiente el solo atender una de las palancas.

Ahora, la organización comparte no solo la responsabilidad, no solo da grados de libertad en la acción, sino que también comparte el establecimiento de los objetivos, con todos los trabajadores, con ello inicia la simbología del compromiso, la distribución del liderazgo y la participación de todos los miembros de la organización en los diferentes proyectos, crea esa dinámica de reproducción de valor en el trabajo y en saber que el compromiso de todos debe ser el mismo ya que para que el líder salga adelante debe de contar con todos, tomando el compromiso del mismo modo cuando se es ya no líder sino parte del equipo, para obtener la reciprocidad del grupo.

De este modo y bajo el símbolo del compromiso, los trabajadores tradicionales y los de distancia, manejan el mismo significado, aun con diferente base de espacio, se compromete conocimiento, sentimientos, valores y discursos.

Esa situación de autonomía y no estar todos bajo la misma interacción, puede reproducirse a través de los medios de comunicación en la mayoría de las situaciones, sin embargo el tema sobre el aprendizaje si cambia bajo este sentido, el aprendizaje se complica bajo el esquema de comunicación virtual, varía enormemente de la comunicación cara a cara, aun la comunicación

síncrona con la tecnología más avanzada, como puede ser la videollamada, dificulta ese aprendizaje, bajo la percepción conjunta tanto de los teletrabajadores como de los no teletrabajadores, los cuales al ser trabajadores de tecnologías de información y comunicación, generan una opinión experta sobre ese sentido.

El sistema de diagnóstico de control, es generado por la dinámica organizacional en el que la empresa se desarrolla y la autoridad establecida como grados de libertad que la organización constituye se da de manera simbólica por el compromiso lo cual lo hace establecer los mismos significados tanto para los trabajadores presentes como para los ausentes, estableciendo sus propios objetivos y manteniéndolos controlados a través de la verificación del avance de los mismos, por medio de instrumentos de retroalimentación con informes diarios de avances, nos permite concluir que esta característica no es exclusiva del teletrabajo, sino más bien de una forma de organización posmoderna.

### **Sistemas Límite de Control:**

Empoderar al trabajador es una técnica que bien utilizada genera una organización eficaz y eficiente, rompe burocratismos y la flexibiliza más, pero ese manejo del poder debe darse con cautela, el ejercicio de la dominación e influencia se puede basar para el control en un establecimiento de límites, un empoderamiento más de lo que puede hacer, de lo que no puede hacer un trabajador.

Bajo esta perspectiva la forma de dominación y de establecimiento de límites es por consenso, inclusive como decíamos ese poder se “turna” de acuerdo a los líderes de los proyecto, título que puede recaer en cualquiera de los trabajadores tradicionales o a distancia, ya que se da de acuerdo a la característica del proyecto y el perfil requerido, la autoridad del director se ve desvanecida, ya que si bien él sigue tomando la decisiones transcendentales de la organización, las decisiones operativas, que incluyen el establecimiento de límites es del líder del proyecto.

Al igual que la dimensión anterior las percepciones de ausentes y presentes son muy parecidas, los diferentes grados de interacción no son fundamentales para que los significados cambien radicalmente, la percepción sobre el ejercicio de la dominación, no varía mucho pues ésta se da, en diferentes personas y cada una de ellas lleva la misma consigna, trabajar para el proyecto, por lo que aun no estando en la oficina se dictan las reglas y límites que se seguirán y todos trabajan con el mismo compromiso, cumplir el tiempo de entrega, con las especificación del cliente, con las determinaciones del líder.

La diligente organización la crea el director, por medio del establecimiento de la idea de “no hay jefes”, a través de un acomodo del espacio físico de la organización sin paredes, sin divisiones, pasando por una importancia de la informalidad, que permite obtener las voluntades de sus trabajadores extrema complejidad que la convierte en una organización flojamente acoplada, donde conjuntan propios intereses (aprender, desarrollarse, pertenencia), demandas diversas (atención, recursos, experiencia), diferente interacción, etc.

No obstante notamos que esa dinámica debe de estar el trabajador en constante contacto para poderla sostener, pues los teletrabajadores se nota un grado menor de compromiso (influencia de



los líderes), en el tiempo que se encuentran fuera de la oficina, lo medimos con los significados variantes que manifiestan sobre el peso específico que tiene sobre su accionar el líder, dándole mayor peso a su propio esfuerzo e individualidad, pese a eso el compromiso se sustenta nuevamente al regresar a la oficina, el caso más notable lo vemos en el teletrabajador que se encuentra en el sitio del cliente, la interacción con el personal del cliente, lo envuelve, llevándolo a modificar esa dinámica, la cual definitivamente no la tiene el cliente, así que ese grado de “contaminación” afecta al teletrabajador, reproduce las practicas del cliente, que son inflexibles, cerradas, sin creatividad, rígida, indolente, llevándolo a actuar de la misma manera, la interacción lo implica.

Es hasta el momento (sábados) que regresa a la organización donde se recarga del ambiente de trabajo, pero su convivencia más con el cliente, podría tener consecuencias, si lo aunamos a abandono del que hablamos.

Dentro del teletrabajo existe un tipo de dominación que no sucede en el trabajo tradicional, que es una sobreexposición del teletrabajador a estar “en línea” o comunicado para ser localizado en cualquier momento, situación que no sucede con el no teletrabajador el cual cumple su horario normal y puede mantenerse incomunicado hasta la siguiente jornada, ésta dominación tácita y simbólica que sufre el trabajador a distancia es un reflejo también de esa flexibilidad laboral pero también de esa mentalidad que se refleja de sobre la cultura escolar de años de mantener “supervisores” en clases.

### **Sistemas Ideológicos de Control:**

Mantener la identidad de los teletrabajadores hacia la organización es complejo desde la perspectiva física, ya que el no estar en contacto con la misma genera cierto desapego, desorientación, aislamiento y desvinculación, la falta de sentirse así mismo como un equipo de trabajo aumenta esta percepción inclusive al grado de sentirse poco a poco más identificados con el ambiente en el que se desarrollan, en la posible falta de acción colectiva, sin embargo retomado la tesis de De la Garza (2008), “La actividad laboral es a la vez interacción inmediata o mediata entre sujetos, el cara a cara en la actividad productiva sigue existiendo, pero no es una condición necesaria de los procesos productivos actuales. Cabría mejor hablar de una comunidad simbólica del trabajo que puede tener lazos materiales más o menos fuertes. De esta forma el sentirse parte de esta comunidad del trabajo no depende ya del cara a cara sino de la intensidad subjetiva y material de los lazos que pueden ser mediatos. Esta manera de ver la interacción laboral podría llevarnos más adelante a transformar conceptos superficiales de identidad que parecieran venir de una antropología de las comunidades preindustriales”.

Y el trabajo en el estudio de caso nos lleva a concluir que el simbolismo que los trabajadores tradicionales y a distancia generan hacia el valor del compromiso, rompe con ese aislamiento y genera la cohesión necesaria, la importancia que tienen los valores enlazados a la dirección, en este caso el sistema ideológico de control se lleva a cabo por medio del simbolismo generado a través del compromiso, este simbolismo trasciende las barreras mismas de la comunicación, la dinámica que concibe la organización, le da una cohesión necesaria para mantener esa identidad

de los trabajadores con la organización, tanto los tradicionales como los de distancia, inspirar y promover el compromiso de una organización con sus valores esenciales, y la organización mantiene ese ambiente de familiaridad, que funde lo formal y lo informal, que comparte el compromiso, alternando el liderazgo de los proyectos, desvaneciendo la autoridad ante un contexto de igualdad, no solo bajo el credo de la planeación estratégica de adoptar, misión, visión y valores como letras muertas en una cajón o letras fijadas en una pared; si no como parte de la acción gerencial que conlleva a la acción colectiva, estableciendo patrones de comportamiento aceptables, que generan herramientas de control muy poderosas, la importancia que se genera en el trabajador como miembro de la organización sin importar que esté presente o ausente en la oficina, el compromiso da esa consistencia que a la vez redundante en la identidad del trabajador con la organización, cada uno sabe su rol dentro de ella y la importancia de su labor, fomentando la creatividad y la búsqueda de valor.

Del mismo modo rompe con la incertidumbre del trabajo, al generar confianza en los teletrabajadores y no teletrabajadores, dan la seguridad del empleo, a pesar de considerarse un trabajo flexible no deriva en una fragmentación del trabajo como lo menciona Bauman, (De la Garza, 2008) pues los trabajadores mantienen cierta dinámica de trabajo que les asegura que mientras se mantengan productivos conservarán su empleo, pero tampoco se siente cautivos del mismo, ya que saben que en el momento que ellos así lo crean conveniente podrán cambiar de trabajo.

## Referencias

- Barba, A. (2001). Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. D.F.: UAM.
- Barba, A. (2012). Los estudios organizacionales. Una aproximación al caso México. *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización* (1), 4-23.
- Belzunegui, Á. (2008). Teletrabajo en España, acuerdo marco y administración pública. *Revista Internacional de Organizaciones* (RIO), 129-148.
- Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of the Disney 'Tamara-Land'. *Academy of Management Journal* 38, 997-1035.
- De la Garza, E. (2008). Crítica de la razón parapostmoderna. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 13(19).
- Durán, M. (2008). La administración por valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Revista Ciencias Económicas*, 355-375.
- Lengüita, P. (2002). El teletrabajo como expresión renovada de la flexibilidad laboral. *Escenarios Laborables*.

Llano, C. (1994). *El postmodernismo en la empresa*. McGraw Hill.

Perlo, C. (2006). *Aportes del Interaccionismo Simbólico a las Teorías de la Organización*. 9, (016), 89-107.

Sánchez, V. (2000). Sobre la posmodernidad. *Iztapalapa* (49), 209-214.

Sarramona, J. (1998). *El teletrabajo. Sus implicaciones sociales y para formación*. In P. Ávila, Los nuevos escenarios educativos y las transformaciones tecnológicas (pp. 55-67). México: ILCE.

Simons, R. (1998). *Palancas de Control*. Buenos Aires: Grupo Editorial Temas.

Spinks, W. A. (2011). *La evolución del teletrabajo*. In S. Boiarov, Teletrabajo para el desarrollo sustentable. Argentina: El Cid Editor.

Weber, M. (2007). *Sociología del poder. Tipos de dominación*. Madrid: Editorial Alianza.

# DESEMPEÑO INDIVIDUAL DEL DISTRITO DE RIEGO DEL RÍO MAYO EN MÉXICO, DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Mtra. María del Carmen Vásquez Torres**

Instituto Tecnológico de Sonora

[Maria.vasquez@itson.edu.mx](mailto:Maria.vasquez@itson.edu.mx)

## **Resumen:**

La cultura organizacional da identidad, un sello característico de lo que es como empresa y esto repercute directamente en su personal, sin embargo es necesario identificar los elementos culturales que en un momento dado pudieran favorecer o limitar su crecimiento o el poner en marcha nuevos proyectos; esto puede identificarse por medio de un diagnóstico de cultura organizacional, para lo cual será fundamental seleccionar el modelo que se adecue tanto a la empresa como a la propuesta que se desea implementar, y así, redefinir elementos culturales que permitan el cambio organizacional para mejorar el desempeño deseado.

**Palabras Clave:** Diagnóstico, cultura, cultura organizacional, desempeño.

## **Introducción:**

La investigación a realizarse de cultura organizacional es en la empresa Distrito de Riego del Río Mayo S. de R.L. de I.P. y C.V. (DR) ubicada en Navojoa, Sonora, México; empresa que se creó de manera provisional mediante acuerdo presidencial de fecha 11 de julio de 1951; está, formado por 16 Módulos de Riego y una S. de R.L. de 11,409 usuarios, abarcando los municipios de Navojoa, Etchojoa y Huatabampo; cuenta con una superficie física de 97,881 hectáreas y una superficie regable de 96,951 ha. Los módulos de riego se encargan de conservar, operar y administrar la red menor de canales en su jurisdicción. La sociedad se encarga de conservar, operar y administrar la red de canales principales y red de drenaje del distrito, a partir de la obra de toma, ubicada en la presa derivadora de Tesia, hasta los puntos de entrega a los módulos de riego.

El enfoque de la tecnología del desempeño humano (Human Performance Technology, HPT) busca detectar, analizar, entender y modificar el sistema de desempeño para lograr una mejora duradera y autosostenida. El Performance se asocia con desempeño, pero no solo se refiere al desempeño de personas, sino al rendimiento y resultados de organizaciones, tecnología y sistemas (Bernardez, 2006).

Algunos de los principales modelos fueron desarrollados por Tom Gilbert (1978), Robert Mager y Peter Pipe (1984) y Dale Brethower (1980) que se centraban en el análisis y mejora del

desempeño de individuos en el trabajo. Estos modelos proveen una visión sistémica de los factores que afectan la performance de los individuos y han sido extensiva y exitosamente utilizados para la gestión del desempeño y para el rediseño de tareas y sistemas de compensaciones y entrenamiento.

En relación a lo anterior los modelos HPT de análisis de la performance individual constituyen un avance sobre el antiguo modelo de ingeniería de la performance iniciado por Taylor, centrado en las tareas, incorporando las variables del comportamiento individual, los procesos de aprendizaje, motivación y comunicación al estudio y análisis de tareas y métodos de trabajo.

Los modelos de análisis de la performance individual permiten abordar los problemas en forma sistémica, evitando recurrir a soluciones parciales, la más común de las cuales es tratar de resolver el problema capacitando –o volviendo a capacitar- al individuo. Gilbert se concentró en definir, medir y desarrollar lo que llamó performance valiosa (worthy performance) y señalando que los problemas de desempeño tenían que ver directamente en los sistemas de trabajo más que solamente en las capacidades individuales.

El modelo de Gilbert (2007) identifica siete factores clave que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo, que referiremos planteando las preguntas clásicas que se deben hacer para explorar el problema:

1. Estándares claros: ¿Saben los ejecutantes lo que se espera de ellos?; ¿Están los estándares definidos claramente?; ¿Son alcanzables?
2. Feedback o realimentación: ¿Reciben los ejecutantes realimentación sobre su desempeño para corregirlo?; ¿Es suficiente?; ¿Es oportuno?; ¿Es preciso?; ¿Es constructivo?; ¿Es comprensible?
3. Apoyo a la tarea: ¿Saben los ejecutantes *cuándo* y *porqué* actuar?; ¿Están coordinados entre sí?; ¿Están organizados adecuadamente?; ¿Tienen recursos adecuados para lograr los objetivos/estándares?
4. Incentivos: ¿Están los incentivos alineados con los objetivos y estándares?; ¿Son oportunos?; ¿Son relevantes?; ¿Son efectivos?; ¿Son competitivos con los de otras organizaciones, tareas similares?
5. Conocimiento y competencias: ¿Tienen los conocimientos e información requeridos para alcanzar los objetivos?; ¿Tienen las habilidades (saber hacer) requeridas?; ¿Tienen las actitudes (querer hacer, reaccionar positivamente) requeridas?; ¿Tienen los hábitos adecuados?
6. Capacidad individual: ¿Tienen la capacidad física requerida?; ¿Tienen la capacidad intelectual requerida?; ¿Tienen la capacidad emocional requerida? ; ¿Tienen la capacidad social requerida?
7. Contexto: ¿El contexto de trabajo ofrece seguridad suficiente a quienes intentan lograr los estándares?; ¿La cultura organizacional permite y apoya el logro de esos estándares?; ¿Hay balance entre lograr los estándares y las necesidades sociales y familiares de los ejecutantes?; ¿Es el ambiente de trabajo adecuado y estimulante para el logro de los estándares?; ¿Son los estándares compatibles con pautas y necesidades de la sociedad y cultura de los participantes?

Una vez que se realizó el diagnóstico al personal de la Gerencia Administrativa del DR, se identificaron los factores que requieren de forma prioritaria, atención son los relacionados con el

establecimiento formal de estándares y metas; así como también la deficiencia que se observa en materia de ambiente laboral. Por otra parte, cabe destacar como causas significativas que afectan el desempeño individual, la inexistencia de metas, procesos y reglas documentadas, la poca actualización que se ofrece a los trabajadores, la presencia de actitudes negativas y la demanda motivacional planteada por los trabajadores.

Debido a lo anterior se elaboró una propuesta que consiste en un plan gerencial para la mejora del desempeño individual para el área administrativa del Distrito de Riego del Río Mayo S. de R. L. de I.P. Y C. V.

### **Objetivo:**

Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional del Distrito de Riego para determinar los elementos o referentes culturales existentes que pueden ser aprovechados y/o redefinidos y en base a ello ajustar la propuesta de solución de la mejora del desempeño.

Según Vázquez, Gómez & Lugo (2005) la palabra cultura es antigua. En un principio, la palabra cultura era equivalente al de cultivo, se refería a las actividades del campo, al trabajo en la tierra para obtener de esta los frutos deseados; y esto es explicable ya que en un campo en cultivo es distinto, en su apariencia y en sus resultados, a un campo abandonado. Tal concepto del vocablo cultura, basado en la explotación del sueño cultura, agricultura, se transformó en el correr del tiempo, y se aplicó a las obras producidas por el hombre en general, especialmente en lo tocante a las cosas del espíritu. Fue en el siglo XVII de acuerdo a los autores cuando comenzó a emplearse en Europa esta acepción más elevada de la palabra cultura. Un hombre culto ha resultado ser, desde entonces un hombre de conocimientos, un individuo dedicado al estudio, al saber, al cultivo de su inteligencia. Un hombre rudo, o inculto, es por lo contrario, un hombre poco cultivado, un individuo sin preparación.

Cabe destacar que la cultura se incorpora a cada personalidad individual, rigiendo sus actos, a la vez que forma parte del ambiente externo, en el que todos actúan de acuerdo a las expectativas de los demás. Se encuentra presente en todas las personas rigiendo las situaciones de las personas y del medio ambiente. El estudio de la cultura de acuerdo a Merrill (1983) “no es un fin en sí mismo, sino un camino para obtener conocimientos fundamentales sobre el hombre como ser moral y psíquico” (p. 91).

Para Schein (1988) citado por Calderón, Murillo, & Torres (2003) “la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa quienes trabajan de manera inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (p. 115 ) El autor señala que la cultura está siendo intervenida por la dirección de la empresa por distintos medios directos, como la reacciones que se tienen ante una crisis, las funciones, recompensas, la gestión del personal, es decir, todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los líderes, cualesquier aspecto de tipo estructural y que además se mezclen mitos y leyendas.

Hellriegel & Slocum (2009) mencionan que la cultura es el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o

inconsciente, a las generaciones posteriores. Para que la cultura exista debe a) Ser compartida por la mayoría de los miembros de un grupo mayor o de una sociedad entera; b) Ser transmitida de una generación a otra; c) Dar forma a las percepciones, los juicios y los sentimientos, así como a las consecuentes decisiones y comportamientos.

Una de las características clave de una cultura son sus valores culturales, es decir, las creencias profundas que especifican las preferencias y conductas generales y que definen lo que es correcto o incorrecto.

Marzal (1996) menciona que la teoría de la cultura: se aprende; se deriva de componentes biológicos, ambientales, psicológicos e históricos de la existencia humana; la cultura está estructurada; está integrada; está dividida en aspectos, para Herskovits, citado por los autores, son las divisiones transversales de la cultura o las categorías comprendidas en el método área, patrón, complejo, rasgo.

Por consiguiente la cultura se puede definir como la historia de las personas, el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o inconsciente, a las generaciones posteriores las creencias básicas; es además, el comportamiento aprendido que comparten los miembros de una sociedad; un camino para obtener conocimientos fundamentales sobre el hombre como ser moral y psíquico.

### **Cultura organizacional:**

Para comprender a fondo el alma de una organización es necesario no sólo conocer sobre las cifras financieras, las maquinas y edificios que la conforman si no también debe de tomarse muy en cuenta la cultura organizacional. Como se menciona a continuación la dinámica de la cultura organizacional, refleja para una empresa los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros, a su vez evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. Una cultura es entendida como un conjunto de tradiciones y reglas tácticas que operan las veinticuatro horas del día.

Según Robbins (2009) la idea de ver a las organizaciones como culturas donde hay un sistema de significado compartido entre los miembros es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría, simplemente concebibles como un medio racional mediante el cual coordinar y controlar un grupo de gente.

En cuanto al estudio de la cultura organizacional manejan fechas similares autores como Murillo & Torres (2003), Hellriegel & Slocum (2009), Aktouf (2002) este último comenta que desde finales de los años 70, la cultura organizacional ha crecido de manera vertiginosa, en su opinión los clásicos son: Barnard (1938), Follet (1964) Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Pettigrew (1979), Weick (1979), Schein (1985), Pscale y Athos (1981).

La cultura organizacional consiste, según Peters y Waterman; Deal y Kennedy; Schein; Pettigrew, Weick, Allaire y Firsirotu, citados por Aktouf (2002) en difundir la idea de que la empresa al tener “una cultura, puede o no ser eficiente o productiva, que es diagnosticable, reconocible, y mediante ciertas precauciones metodológicas, transformable, manipulable,

cambiable, véase susceptible de ser creada pieza por pieza, gracias a líderes-campeones-héroes ejemplos que allí forjan los valores y los símbolos” (p. 63), todo esto lo ve el autor como una “puerta de salida de emergencia para la gerencia occidental, en particular la norteamericana, en jaque y fascinada por los éxitos tenaces del *management* a la japonesa” (p. 63).

Según Rodríguez (2009), en la década de los noventa, es cuando empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas considera que los beneficios de una cultura fuerte son: valores centrales, cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de funciones, menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso de los empelados; sin embargo a su vez existen los siguientes riesgos: es una fuerza conservadora resistente al cambio, dificultad en percibir los cambios y problemas, orientación al pasado y a las tradiciones e ignorar nuevas realidades.

Es necesario en las empresas tener presente como formar una cultura organizacional y así sus procesos y procedimientos se generen con efectividad, por ello es importante considerar dos grandes retos como lo es la adaptación al exterior y la supervivencia, es decir a la forma en que la organización encontrará un nicho en un entorno externo cambiante y entonces percatarse de cómo mantenerse en él sin que tenga complicaciones, para ello se requiere tomar en cuenta las siguientes cuestiones: elegir las estrategias necesarias para el logro de la misión y objetivos, establecer metas claras, determinar el camino a seguir (medios), los criterios de medición, saber en qué medida se han logrado las metas establecidas. Por otra parte, es importante valorar la integración al interior en donde se debe establecer y mantener las relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización considerando las siguientes cuestiones: el lenguaje y conceptos que se manejan dentro de la empresa, establecer criterios para la pertenencia de grupos o equipos de trabajo, determinar el poder y el status, así como los sistemas de recompensa y castigo.

Ya establecida y desarrollada una cultura organizacional en la empresa, se debe saber a detalle cómo mantener esa cultura, sin que los factores tanto externos como internos afecten el sistema cultural preestablecido.

### **Modelos:**

Un modelo es una representación abstracta, conceptual, gráfica o visual con el fin de explicar un fenómeno dado. Un modelo permite determinar un resultado final a partir de unos datos de entrada. Por lo tanto puede decirse que un modelo de cultura organizacional permitirá tener una representación y/o resultado de un aspecto en específico que se pretenda abordar de la cultura organizacional.

Martínez (2010) en su estudio respecto al modelo de Denison, realiza una relación entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexión sobre la utilización del modelo de Denison. Los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): Una que define el enfoque

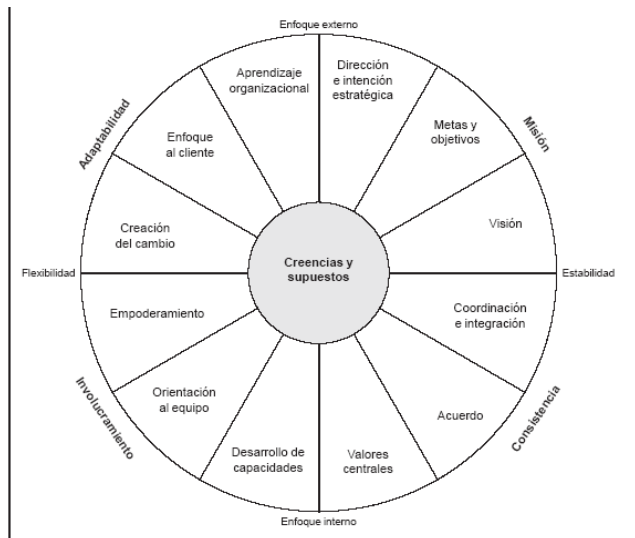


interno y el enfoque externo, y la otra, la orientación a la flexibilidad. Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan un conjunto de tensiones que pueden presentarse en la organización.

Por una parte, están las tensiones entre estabilidad y flexibilidad y los intercambios entre el enfoque interno y el enfoque externo, y otra, las tensiones entre estabilidad y flexibilidad y los intercambios entre el enfoque interno y el enfoque externo, y por la otra, las tensiones diagonales entre la consistencia interna y la adaptación externa, y entre el despliegue de la misión de arriba hacia abajo y el involucramiento de abajo hacia arriba.

Se desarrolla en base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la firma, que son agregados en los citados rasgos de: involucramiento (empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades); consistencia (valores centrales, acuerdo, coordinación e integración); adaptabilidad (creación del cambio, enfoque al cliente, aprendizaje organizacional, dirección e intención estratégica), misión (Metas y objetivos, visión).

**Figura 1.** Elementos del modelo Denison



**Fuente:** Martínez 2010.

Por su parte Bonavia, Prado, Barbera (2009) en su estudio Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey (DOCS), se enfoca la “adaptación al castellano del Denison Organizational Culture Survey, una encuesta diseñada para la evaluación de la cultura organizativa. Está compuesta por 60 ítems agrupados en 12 subescalas que identifican a su vez 4 dimensiones culturales, de aceptada influencia en la efectividad organizacional” (p.633).

El instrumento abarca todas las dimensiones de Denison (con 60 ítems) de la siguiente forma, implicación: empowerment, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades.

Consistencia: valores centrales, acuerdo, coordinación e integración.

Adaptabilidad: orientación al cambio, Orientación al cliente, aprendizaje organizativo. Misión: dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, visión.

Los resultados que arrojó el estudio de los autores muestra una adecuada consistencia interna y validez de constructo para la aplicación al castellano del DOCS. De los 60 ítems del instrumento todos funcionan adecuadamente a excepción de uno (ítem 19).

Murillo, Calderón & Torres (2003) realizaron un estudio en base al Modelo Hofstede (Cultura organizacional) el cual hace referencia a la forma como los trabajadores perciben algunas características de la organización: El manejo de conflictos, la actitud de la innovación, fomento al trabajo en equipo, mientras que el bienestar laboral responde al sentir del empleado, por ejemplo, frente al manejo de conflicto o las prácticas de supervisión (Robbins, 1994).

El Modelo de Hofstede se basa en la estructura por dimensiones como se muestra en la figura 2. Las dimensiones mencionan Murillo, Calderón & Torres (2003) reflejan diferencias de percepción de trabajadores, y se refieren a percepciones sobre las prácticas de su trabajo y no sobre valores.

**Figura 2.** Dimensiones de la cultura organizacional

Dimensiones	Indicadores
Empleado frente a trabajo	Interés por problemas personales
	Interés por bienestar
	Participación en toma de decisiones
	Presión por funciones y tareas
	Interés por aspectos complementarios a la tarea
Corporativismo frente a profesionalidad	Normas de comportamiento
	Criterios de contratación
	Proyecto de vida
	Vida privada
	Entorno familiar y social en toma de decisiones
Proceso frente a resultado	Actitud frente a riesgos
	Esfuerzo dedicado al trabajo
	Posibilidad de innovación
	Actitud ante situaciones no familiares
	Trabajo como reto personal
Sistema abierto frente a cerrado	Apertura a nuevos empleados
	Ajuste persona-organización
	Facilidad para adaptación
	Divulgación de información
	Posibilidad de expresión
Control laxo frente a control estricto	Preocupación por costos
	Puntualidad
	Desinhibición
	Presentación personal
	Comportamiento estricto
Pragmatismo frente a normativismo	Cumplimiento de procedimientos
	Resultados frente a procedimientos
	Normas éticas
	Importancia del cliente
	Actitud ante proposición de mejoras

Fuente: Basado en Hofstede (1999)

Pérez & Cortés (2009) realizaron un estudio sobre la medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje con el Modelo Bontis, Crossan y Hulland (2002) estos afirman que las investigaciones muestran que las medidas percibidas de desempeño pueden ser: Un sustituto razonable para los objetivos de medida del desempeño; Una correlación significativa con los objetivos de medida del desempeño financiero. Persigue relacionar los niveles de aprendizaje individual, grupal y organizacional con los flujos de aprendizaje hacia atrás y hacia adelante, todo ello en función de la percepción del desempeño organizacional.

Bontis, Crossan y Hulland (2002), proponen una encuesta que permiten medir la percepción del desempeño con preguntas agrupadas en los niveles de aprendizaje y los flujos de información, definiendo las variables que incluye cada nivel y las preguntas que permitirán medir dicho nivel. Existencias de aprendizaje a nivel individual: competencia individual, habilidad y motivación para emprender las tareas requeridas.

Existencias de aprendizaje a nivel grupal: dinámicas de grupo y en desarrollo de entendimiento compartido.

Existencias de aprendizaje a nivel organizacional: alineamiento entre los inventarios de aprendizaje no-humanos incluyendo sistemas, estructura, estrategia, procedimientos y cultura; dado el entorno competitivo.

Flujos de aprendizaje hacia adelante: cuándo y cómo el aprendizaje individual se mueve hacia adelante dentro de los niveles de aprendizaje grupal y organizacional (ejemplo: cambios de estructura, sistemas, productos, estrategia, procedimientos, cultura).

Flujos de aprendizaje hacia atrás: cuándo y cómo el aprendizaje está incrustado en la organización (ejemplo: sistemas, estructura, estrategia afectan el aprendizaje grupal e individual).

Desempeño del negocio: resultados del desempeño del negocio tanto individual, grupal y organizacional.

En investigación realizada por Sepúlveda (2004) utilizó la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999) basada en el modelo *Competing Values Framework*, para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Universidad de Concepción Chile. El modelo tiene como propósito el diagnóstico de la cultura organizacional dominante en base a cuatro clases de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) *Adhoc* y d) Mercado.

De igual forma Salazar (2008) aplicó en Venezuela a una compañía de seguros en todas sus sucursales la metodología propuesta por Cameron y Quinn, el modelo *Competing Values Framework*, a pesar de que el personal trabaja para la misma empresa, al dividirse por zonas geográficas las sucursales (central, occidental y oriente), los resultados arrojan que no puede definirse un tipo de cultura como común denominador, todas las zonas presentaron diferencias, aunque en algunas con promedios muy parejos.

## **Materiales y Método:**

Se ha seleccionado el modelo de Denison, debido a que las dimensiones que se manejan en su instrumento presentan un mayor acercamiento con la propuesta de mejora diseñada al Distrito de Riego del Río Mayo la cual se realizó bajo el modelo de Gilbert, (Estándares claros; Feedback o realimentación; Apoyo a la tarea; Incentivos; Conocimiento y competencias; Capacidad individual; y Contexto) cabe aclarar que los factores que específicamente se trabajaran en dicha propuesta son los que presentaron brecha en el diagnóstico realizado, siendo estos: estándares claros y contexto (dentro de este las actitudes negativas de los empleados en el ambiente laboral).

Los sujetos en estudio es el personal que labora en el distrito de Riego del Río Mayo en la Gerencia Administrativa, siendo 16 empleados.

El instrumento estará compuesto de acuerdo a las dimensiones establecidas en el modelo de Denison, siendo:

Implicación: Empowerment, Ítems 1 al 5; Trabajo en equipo, Ítems 6 al 10, Desarrollo de capacidades, Ítems 11 al 15.

Consistencia: Valores centrales, Ítems 16 al 20; Acuerdo, Ítems 21 al 25; Coordinación e integración, Ítems 26 al 30.

Adaptabilidad: Orientación al cambio, Ítems 31 al 35 Orientación al cliente, Ítems 36 al 40; Aprendizaje organizativo, Ítems 41 al 45.

Misión: Dirección y propósitos estratégicos, Ítems 46 al 50, Metas y objetivos, Ítems 51 al 55, Visión, Ítems 56 al 60.

El procedimiento del estudio fue el siguiente:

- a. Investigación en base de datos referente a Modelos de diagnóstico de Cultura Organizacional.
- b. Identificación del modelo de diagnóstico de cultura organizacional de acuerdo con la propuesta de mejora diseñada al Distrito.
- c. Aprobación del Modelo e instrumento a aplicar por asesor del la investigación.
- d. Aplicación del instrumento al personal del área administrativa.
- e. Procesamiento de los instrumentos en SPSS.
- f. Análisis e interpretación de los resultados.

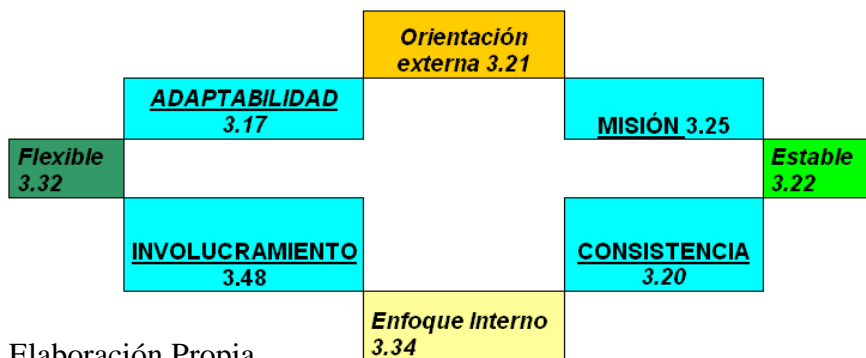
## Resultados y Discusiones:

Mediante los resultados obtenidos del diagnóstico de cultura organizacional realizado al Distrito de Riego del Río Mayo en base al modelo de Denison, se busca identificar los elementos culturales que favorecen o limitan la implementación de la propuesta de mejora (plan gerencial para la mejor del desempeño humano) y por consiguiente presentar una propuesta de cultura organizacional o en su defecto ajustar dicha propuesta.

### Sección 4 Resultados Generales

A continuación en la figura 1 se muestra el análisis de la cultura organizacional bajo el modelo de Denison al Distrito.

**Figura 1.** Análisis de la cultura organizacional bajo el modelo de Denison al Distrito de Riego del Río Mayo.



**Fuente:** Elaboración Propia.

El cuadro es el resumen del promedio obtenido en el diagnóstico que se realizó en la organización donde se evaluaron las diferentes características culturales así mismo se examinaron los comportamientos o practicas de la interacción de la empresa y su entorno.

En la tabla 1 características culturales: índice, se presenta el concentrado de la información obtenida en dicho diagnóstico.

**Tabla 1.** Características Culturales: Índice

<b>Características (4)</b>	
Involvement o Compenetración	<b>3.48</b>
Consistencia	<b>3.20</b>
Adaptabilidad	<b>3.17</b>
Misión	<b>3.25</b>
Índice (12)	
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>3.48</b>
FACULTAMIENTO	<b>3.70</b>
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	<b>3.64</b>
DESARROLLO DE CAPACIDADES	<b>3.09</b>
<b>CONSISTENCIA</b>	<b>3.20</b>
VALORES CENTRALES-FUNDAMENTALES	<b>3.29</b>
ACUERDO	<b>3.11</b>
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	<b>3.20</b>
<b>ADAPTABILIDAD</b>	<b>3.17</b>
CREACIÓN DEL CAMBIO	<b>3.29</b>
ENFOQUE EN EL CLIENTE	<b>2.99</b>
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	<b>3.24</b>
<b>MISIÓN</b>	<b>3.25</b>
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	<b>3.24</b>
OBJETIVOS Y METAS	<b>3.27</b>
VISIÓN	<b>3.26</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Fueron resaltadas en color azul, los valores con mayor índice y de color naranja los valores con menor índice, dentro de los grupos que integran los cuatro Características Culturales Evaluadas. Los índices más altos se obtuvieron en Involucramiento o Compenetración.

En el elemento de involucramiento o compenetración se obtuvo 3.48 lo cual indica que los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Dentro de este elemento las subdimensiones presentaron los siguientes valores: facultamiento 3.7, orientación al equipo 3.64, desarrollo de capacidades 3.09.

De las subdimensiones cabe resaltar que la mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo (4.0 el más alto valor), consideran que forman parte de un equipo (3.65), consideran que el trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (3.88), así mismo mencionan que los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización (3.76), y consideran que la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas (3.59); *todas ellas se considera favorecerán la propuesta de mejora.*

Aunque en la subdimensión de Desarrollo de capacidades obtuvo un 3.09, siendo el valor menor de la categoría de involucramiento, se considera que pudiera *representar un aspecto favorable en la puesta en práctica de la propuesta*, a pesar de haber obtenido un valor menor; debido a que el personal manifiesta que el grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros (3.18), la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva (2.94) a menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo (2.35). Es decir, el personal está consciente de que se requiere trabajar más en el desarrollo de sus capacidades, contar con las habilidades requeridas y entonces sean vistos como parte de la ventaja competitiva de la organización.

El segundo elemento es la consistencia teniendo de manera general un valor de 3.20; el cual a pesar de no ser menor, por involucrar las dimensiones de valores centrales (3.29), acuerdo (3.11), coordinación e integración (3.20); en el caso específico de la propuesta de mejora, coincide con esta ya que uno de los puntos a abordar son precisamente estas subdimensiones, por lo tanto puede decirse que corrobora los resultados obtenidos en el diagnóstico de desempeño individual aplicado y que sirvió de base para el desarrollo de dicha propuesta de mejora. Sin embargo en *un momento dado pudiera afectar* en caso de no sensibilizar primeramente a los empleados y realizar una inducción del porqué de la propuesta de mejora.

El tercer elemento del modelo de Denison adaptabilidad tiene un valor promedio de 3.17; en este las subdimensiones son creación del cambio (3.29); enfoque en el cliente (2.99); aprendizaje organizacional (3.24).

Como elemento positivo se tiene que el personal considera que adoptan de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas (3.82) como valor más alto de la subdimensión; otro aspecto

positivo es que consideran el aprendizaje como un objetivo importante en su trabajo cotidiano (3.76).

Como elementos de menor valor se presentan los siguientes: las decisiones que como personal toman ignoran con frecuencia los intereses de los clientes (2.29) siendo la menor; es ***importante resaltar que la gerencia administrativa atiende a 16 módulos de riego, compuestos estos por 11400 usuarios, por lo tanto es vital poner atención en él y trabajar para realizar un cambio en la cultura organizacional.*** En este mismo sentido manifiestan que los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias (2.94); y los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios (2.71), por lo tanto ***se ve la necesidad de hacer hincapié en el momento de realizar la sensibilización para disminuir la resistencia al cambio que pudiera implicar el realizar la propuesta.***

El último elemento del modelo de Denison es misión, en esta el valor obtenido fue de (3.25), cabe resaltar que en especial este modelo se considero ya que dentro de la propuesta de mejora se tiene un interés en especial por lograr que en la gerencia administrativa del Distrito de Riego del Río Mayo cuente con objetivos y metas formales y que el personal tenga conocimiento de estas. Los resultados del diagnóstico muestran que no se tienen objetivos y metas por escrito; sin embargo el gerente manifestó en entrevista que el personal en el momento que se requiere “ponerse la camiseta” sacar adelante un trabajo y/o proyecto, todos actúan como un equipo para lograrlo, y los resultados obtenidos en el diagnóstico de cultura organizacional se confirman. Considerándose un factor ***que beneficiara en el momento de trabajar con el personal en el programa de mejora del desempeño individual.***

Tal vez debido a lo mencionado anteriormente las subdimensiones no salieron con valores totalmente bajos, dentro de todo pareciera estar bien.

Las subdimensiones presentaron los siguientes valores, en dirección e intención estratégica (3.24), objetivos y metas (3.27) y en visión (3.26). Dentro de estos los aspectos de menor valor, lo presenta la orientación estratégica de la organización que los empleados consideran no resulta clara ((2.59), siendo en realidad que como tal no existe en el Distrito.

Por lo tanto se considera trabajar en acuerdo, desarrollo de capacidades, integración, creación del cambio, enfoque al cliente, dirección estratégica, misión, objetivos y metas. De todas ellas más que una limitante para la propuesta, representan una necesidad de cambio en la cultura organizacional, para que entonces el enfoque del personal sea de armonía, acuerdo, orientado al cliente; de esta forma el programa de mejora del desempeño individual pudiera decirse que tendrá éxito.

En este orden de ideas, se determina que los aspectos a favorecer o limitar la propuesta son los siguientes:

### **Favorecen a la propuesta:**

En cuanto a Involucramiento o Compenetración.



Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización y de un equipo, así mismo mencionan que los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización y consideran que la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. El personal está consciente de que se requiere trabajar más en el desarrollo de sus capacidades, contar con las habilidades requeridas y entonces sean vistos como parte de la ventaja competitiva de la organización.

El tercer elemento del modelo de Denison adaptabilidad.

El personal considera que adoptan de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas; otro aspecto positivo es que consideran el aprendizaje como un objetivo importante en su trabajo cotidiano.

El último elemento del modelo de Denison es misión.

Aunque los resultados del diagnóstico muestran que no se tienen objetivos y metas por escrito; el personal en el momento que se requiere “ponerse la camiseta” sacar adelante un trabajo y/o proyecto, todos actúan como un equipo para lograrlo, siendo esto uno de los aspectos que pudieran impulsar favorablemente el proyecto.

### **Aspectos que pudieran afectar la propuesta:**

Respecto a Consistencia.

Uno de los principales puntos a abordar en la propuesta de mejora es referente a acuerdo, coordinación e integración.

En cuanto a adaptabilidad.

El que el personal ignore con frecuencia los intereses de los clientes y la resistencia a realizar cambios.

### **Conclusiones:**

Por consiguiente los ajustes pertinentes a la propuesta de mejora del desempeño individual a la gerencia administrativa del Distrito, tendrán que considerar necesario trabajar en acuerdo, desarrollo de capacidades, integración, creación del cambio, enfoque al cliente, dirección estratégica, misión, objetivos y metas. De todas ellas más que una limitante para la propuesta, representan una necesidad de cambio en la cultura organizacional, para que entonces el enfoque del personal sea de armonía, acuerdo, orientado al cliente; de esta forma el programa de mejora del desempeño individual pudiera decirse que tendrá éxito.

Por lo tanto se ve la necesidad que la propuesta se enriquezca específicamente en el apartado II en cuanto a la programación de las actividades en el sentido de que es importante reestructurar la

capacitación programada e incluir en el programa de sensibilización actividades referentes al manejo del cambio, acuerdos, integración y coordinación, como puede apreciarse son aspectos culturales que difícilmente pueden lograrse en el corto plazo, por lo tanto es indispensable dentro de la propuesta incluir un objetivo especialmente para trabajar dichos aspectos durante toda la implementación de la propuesta.

En la medida en que se tiene conocimiento de la cultura organizacional, en el sentido de identificar los elementos culturales que como empresa pueden enriquecerla, hacerla crecer, o por el contrario, limitarla en su desarrollo, la alta dirección podrá trabajar en ello, teniendo claro que será a largo plazo cuando tendrá resultados tangibles. Sin embargo, es mejor establecer estrategias que contribuyan a impulsarla como organización. Es por esto que en muchas de las ocasiones los proyectos de mejora pueden fracasar, dejando una desmotivación y falta de interés, en el personal sin darse cuenta que son los elementos de la cultura organizacional los que están interfiriendo para el éxito de la misma.

En el caso específico del Distrito de Riego, la intención es el identificar dichos elementos, saber que podrían favorecer o limitar la propuesta de mejora (la cual parte del mapa estratégico y del balanced scorecard plasmados en la planeación estratégica con enfoque mega) esto es fundamental ya que los indicadores que contiene impactan directamente la visión-misión de la organización.

Por lo tanto si se busca tener éxito en la propuesta de mejora, se requiere iniciar con las modificaciones a la misma, de tal suerte que influya directamente en la cultura organizacional, mejorando los elementos culturales que la impulsen a la mejora del desempeño individual. Así mismo es conveniente realizar una evaluación sumativa una vez concluida la propuesta y evaluar de nuevo esos aspectos culturales.

## Referencias

Barrera, B.M. & Candelo, M.G.(2008). *Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación en Agroquímicos S.A.* (Tesis doctoral, Universidad de la Sabana Instituto de Posgrados). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3034/1/131644.pdf>

Barreto, P. L. M & Bonilla, R.M.V (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A.E.S.P.* (Tesis doctoral, Universidad de la Sabana). Recuperado de: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/171/1/Ligia%20Marcela%20Barreto%20Pardo.pdf>

Bernardez M. (2006) *Tecnología del Desempeño Humano*. GLOBAL BUSINESS PRESS.

Bonavia, T, Prado G, V. J, & Barberá T. D. (2009) Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey . *Revista. Psicothema, Vol. 21, Núm. 4, 2009, pp.*

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72711895022>

Calderón, H. G., Murillo, G. S. M & Torres, N. K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, enero – junio, 16 (025) Pontificia Universidad Javeriana, Colombia pp. 109-137. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20502506>

Galindo, J. (2009). Comunicología, comunicación y cultura. Exploración histórica de dos conceptos centrales en el tránsito del siglo XX al siglo XXI. *Razón y Palabra*, 14 (66), enero-febrero, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Recuperado el 8 de febrero de 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520908002>

Gilbert T. F. (2007). *Human Competence Engineering worthy performance*. San Francisco. CA. International Society for Performance Improvement. Published by Pfeiffer.

Giménez, G. (2000). La investigación cultural en México. Una aproximación *Perfiles Latinoamericanos*, (15), diciembre. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales México. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de:

<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=11501506>

Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional gestión de personas y organizaciones*. (Novena edición). México: CENEGAGE Learning

Gómez, D. D. M (2008). *Cultura Organizacional Desempeño e Innovación en empresas bogotanas*. (Tesis doctoral, Universidad de la sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2742/1/122216.pdf>

Hellriegel, D. & Slocum, Jr. W. J. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12a edición). México: Ceangage Learning

Herrera, N.A.M., Morales, B.A.M & Pérez, G.C. (2008). *Cultura Organizacional, Desempeño e Innovación Redes Eléctricas S.A* (Tesis doctoral, Universidad de la Sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/5968/1/127731.pdf>

Martínez, A. M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison *Revista: Cuadernos de Administración*, vol. 23, núm 40, enero-junio, 2010, pp.163-190 Pontificia Universidad Javeriana Colombia. Recuperado el 7 de febrero de 2013: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/205/20514982007.pdf>

Marzal, M. (1996). *Historia de la antropología 2 vol. Antropología cultural*. Editorial de la pontificia Universidad Católica del Perú.

<http://books.google.com.mx/books?id=6YyGOIS57bAC&pg=PA187&dq=evolucion+de+la+cultura&hl=en&sa=X&ei=O7IcUZ2IH0Tg2gXfv4CADA&ved=0CEkQ6AEwBg#v=onepage&q=evolucion%20de%20la%20cultura&f=false>

Merrill, F. E. (1983). *Introducción a la sociología (sociedad y cultura)*. (Cuarta edición). España: Prentice Hall.

Montealegre, G. J.V & Calderón H.G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué (2007). *Revista: INNOVAR*. (17), No. 29

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802904.pdf>

- Murillo, G. Sandra Milena, Calderón Hernández Gregorio & Torres Narváez Karen Yohana (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Revista. Cuadernos de Administración*, enero – junio, año/vol. 16, número 025 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Bogotá, Colombia pp. 109-137. Recuperado el 8 de febrero de 2013. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20502506>
- Ogliastri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Bustamante, C., Davila, C., Dorfman, P., Fimmen, C., Ickis, J. & Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, primer semestre, 022. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración Organismo internacional, Pp. 29-57. Recuperado el 8 de febrero de 2013, de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71602203>
- Pérez, Z. J. & Cortés, R. J. A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista. Ciencias Estratégicas*, vol. 17, núm. 22, julio-diciembre, 2009, pp. 251-271 Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 8 de febrero de 2013. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=151313682008>
- Puentes, V.G.M, Torres, P.J.E & Valdés, D.J.M (2009). *Diagnóstico Cultura Organizacional y Desempeño en la empresa promotora Montecarlo Vías S.A.* (Tesis doctoral, Universidad de la Sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2776/1/122392.pdf>
- Rodríguez, G. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Revista. Invenio*, (12), Núm. 22, junio-sin mes, pp. 67-92 Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina. Recuperado el 8 de febrero de 2013. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87722106>
- Ros, M. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales. *Revista. Española de investigaciones sociológicas*, núm. 99, julio-septiembre 2002, pp. 9-33 Centro de Investigaciones Sociológicas Madrid, España. Recuperado el 7 de febrero de 2013 <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99717892001>
- Ros, M. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales. *Reis*, 99, julio-septiembre, pp. 9-33 Centro de Investigaciones Sociológicas Madrid, España. Recuperado el 7 de febrero de 2013. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=99717892001>
- Salazar, A.M.(2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano.* (Tesis. Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de ciencias económicas y sociales). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Sepulveda, L. F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración* (63) <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Tovar, M. I. (2007). Gerenciar y gestionar lo cultural. Tarea inaplazable. *Escuela de administración de Negocios*, 060. Pp.25-40. Universidad EAN, Colombia. Recuperado el 8 de febrero de 2013. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20606003>

Vázquez, S. M. L., Gómez, S. C. & Vázquez, L. C. (2005). *Historia de la cultura*. México: Editorial: Thomson. Recuperado el 11 de febrero de 2013 de: <http://books.google.com.mx/books?id=qUSHe71oDYoC&printsec=frontcover&dq=cultura&hl=es-419&sa=X&ei=P78aUdqXHYKwqQGtgYHQcw&ved=0CD8Q6AEwAg#v=onepage&q=cultura&f=false>

Vásquez & Covarrubias (2012). *Planeación estratégica con enfoque social para la mejora del desempeño organizacional. Capítulo III. Planeación Estratégica para el Distrito de Riego del Río Mayo* S.de R.L. de I.P. y C.V. Edición Instituto Tecnológico de Sonora

Yoclevsky, R. R (1993). Reseña de “Antecedentes de la sociología urbana” de Roberto Donoso Salinas. *Política y Cultura*, 3. Pp. 397-399. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México. Recuperado el 10 de febrero de 2013 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26700323>

## CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LOS MANDOS MEDIOS. RESULTADOS PRELIMINARES DE UN ESTUDIO DE CASO

**P.h. D. (C) Diego René Gonzales Miranda**

Universidad EAFIT

[dgonzal8@eafit.edu.co](mailto:dgonzal8@eafit.edu.co)

[diegogonzalesm@gmail.com](mailto:diegogonzalesm@gmail.com)

### **Resumen:**

La ponencia recoge los resultados preliminares de la investigación doctoral del autor, haciendo énfasis en el proceso metodológico. Recientes prácticas administrativas han buscado fabricar la subjetividad y la identidad organizacional (IO) dentro de las organizaciones. Desde la perspectiva crítica e interdisciplinaria de los Estudios Organizacionales se propone una forma de comprender la construcción de la IO entendiéndola como un diálogo. A partir de la investigación de carácter cualitativo se presentan los hallazgos en donde el reconocimiento, la trascendencia y la seguridad se vuelven aspectos fundantes de dicho proceso de construcción. Asimismo, se rescata la dimensión temporal de este proceso de construcción así como la gran injerencia que tienen las organizaciones de origen para promover una resistencia a la construcción de una nueva identidad organizacional.

Palabras clave: Identidad organizacional, procesos de institucionalización, mandos medios.

### **INTRODUCCIÓN**

La Administración surge desde una idea de razón cuyo sentido teleológico es claro: generar algún tipo de rentabilidad por medio de los recursos confiados. Incluso, dicho imperativo económico se ha convertido en sí mismo en un símbolo administrativo, poniendo ideológicamente como fin la racionalidad privilegiada del lucro; que muy bien la Administración ha sabido asumir como su propio objetivo. Es así, que la Administración ha considerado al hombre como un recurso productivo, buscando controlarlo para ponerlo al servicio de, convirtiéndolo en un medio en sí mismo, propio de la racionalidad instrumental. La falta de reflexión, la negación por la comprensión de los problemas que esto conlleva, y la aplicación de modelos descontextualizados no apropiados a la realidad (entre muchos otros aspectos), han cedido su espacio y primacía por lo técnico e instrumental, relegando la pregunta por las consecuencias de las acciones y decisiones a un nivel casi sin importancia.

Es dentro de estos cuestionamientos que se inscribió el problema de investigación, cuyo foco principal se concentra en la construcción de identidad organizacional (IO en adelante) de los mandos medios (MM en adelante) a partir de los procesos de institucionalización en las organizaciones, como un ejercicio administrativo que busca confinar la identidad a una

construcción institucional, con el fin de mantener una uniformidad de pensamiento y comportamiento, relegando la individualidad y particularidad del sujeto, a una despersonalizada y eficiente herramienta productiva. Esta concepción, impulsada por la misma dirección, considera la identidad como una variable más de gestión.

Dentro de las diversas conceptualizaciones que existen en torno al término, la investigación consideró que la IO es resultado de un diálogo entre los actores sociales inscritos en la organización, y la dirección. Se podría considerar IO como una síntesis, resultado de una relación dialéctica entre las distintas formas de regulación identitaria que la dirección buscará imponer sobre los MM, ejemplarizadas por las normativas, códigos, políticas y reglamentaciones, entre otras formas; y la construcción de sentido que sobre dichas acciones decodificarán los MM.

Por otro lado, una revisión de la literatura sobre la gestión de la línea media saca a la luz perspectivas divergentes, positivas y negativas, se revela también un aspecto fundamental: en ambas posturas se utilizan las imágenes espaciales como referentes para representar la línea media de gestión. Es decir, la imagen espacial del centro invoca a representar la confusión, la complejidad y la ambigüedad de la línea media. El medio se convierte por lo tanto en un lugar poco envidiable por ser localizado, en donde prima la falta de poder y de control (Ainsworth, Grant, y Iedema, 2009).

A este aspecto espacial que trae problemas de por sí, se le suma otra particularidad de los MM que es su rol de ser jefe y subordinado a la vez. Si bien las relaciones de subordinación atraviesan y caracterizan a las organizaciones como un elemento inherente y constitutivo de su propia realidad, los MM estarán expuestos a convivir con una doble situación: serán objeto de subordinación y sujetos subordinantes a la vez. Así: “Las necesidades de los directivos intermedios se reflejan en dos fuerzas distintas: por un lado, la identificación con el director ejecutivo y sus objetivos de supervivencia y crecimiento, especialmente en los niveles altos de la jerarquía, y por otro lado, el intento de satisfacer su propio impulso para obtener autonomía y conseguir resultados mediante la ampliación de la unidad propia y la balcanización de toda la estructura organizacional” (Mintzberg, 1992, p. 156).

Aunado a esto, se encuentran también los cambios de roles conducentes a reducir la autonomía y el poder de decisión de los MM. Tal como se le había definido líneas arriba, los MM se encuentran atrapados en el medio por las siguientes razones: responsabilidades competitivas y demandas, división de lealtades entre la alta dirección y la parte operativa, la incertidumbre por el futuro y los procesos de cambio, y decisiones inconsistentes de la alta gerencia (Grison y Worland, 2000). Esta situación, muchas veces los lleva a no tener el poder para tomar decisiones sobre las demandas competitivas que rodean sus responsabilidades. Por tal razón, los MM suelen estar más cercanos de la parte operativa que de los altos directivos, por lo que cada vez “[...] ya no se identifican con tanta facilidad con el destino de su empresa, procuran sustraerse a las presiones crecientes de su entorno e incluso adhieren a las críticas más directas que se dirigen

contra el nuevo orden económico. [...] En suma, ellos, de quienes hasta aquí se creía que siempre jugarían “a favor”, empiezan a “jugar en contra”” (Dupuy, 2006, p. 10).

En este marco, la IO de los MM puede ser manejada o incluso diseñada de acuerdo a fines específicos buscando un cierto control por medio de los procesos de institucionalización. Sin embargo, la posibilidad de defensa de la identidad individual, la resistencia explícita o implícita, o el surgimiento de consecuencias no deseadas, para quienes promueven este manejo, estará presente. Los actores organizacionales no pueden ser considerados como consumidores pasivos de identidades designadas y diseñadas, por lo que estas identidades no son aceptadas de manera automática (Ríos, 2003).

La atención está puesta aquí en los efectos arbitrarios de las formas de regulación, considerando las expresiones de resistencia por parte de los sujetos, con la cuota de subversión que esto conlleva. En este sentido, y siguiendo a Alvesson y Willmott (2002), se rechaza la idea de que la gestión sea capaz de gestionar (y controlar) y definir la identidad del empleado. Y es que los MM no son sólo sujetos pasivos, a los cuales se les pueda moldear a los fines organizacionales, diseñando para ellos una identidad en particular. Con ello, se entiende que la organización no necesariamente es la institución con mayor influencia en la construcción de identidad de un sujeto, sin embargo, sí se puede considerar que la regulación de la identidad es un aspecto importante, la cual no se ha estudiado lo suficiente y es cada vez más importante para el control organizacional (Deetz, 1992; Knights y Willmott, 1989; Kunda, 1992).

Esta preocupación por los aspectos formales y objetivos del control, expresa el predominio de una epistemología positivista y una visión que articula y legitima las formas funcionalistas en el análisis organizacional (Burrell y Morgan, 1979). Este control se logra (o al menos se supone) mediante el diseño y aplicación de estructuras, procedimientos, medidas y objetivos; y la resistencia a estos mecanismos (catalogadas como síntomas) pueden ser rectificadas por la reestructuración del personal o mediante un proceso formativo. Se trata, en el fondo, de considerar al control como un ejercicio en donde se fabrica la subjetividad (Knights y Willmott, 1989; Barker, 1999; Deetz, 1992, 1994 entre otros). Sin embargo, esta búsqueda por regular la identidad es una modalidad cada vez más intencional de control organizacional, sin decir que sea eficaz al querer aumentar el compromiso o la lealtad de los sujetos (Alvesson y Willmott, 2002). Incluso, el efecto que esta produce, puede amplificar el cinismo, promover la disidencia o catalizar la resistencia (Ezzamel, Willmott y Worthington, 2000).

La búsqueda de alienación será el objetivo implícito, obligando al sujeto que ocupa la línea media a una identificación con la organización, la cual garantice –en la medida de lo posible– una mayor eficiencia y generación de una cultura fuerte. Esto se lleva a cabo por medio de estrategias necesarias para elevar la eficiencia y la competitividad mientras el sujeto debe adaptarse a nuevas condiciones (incluyendo ideas, modelos o prácticas, formas de solucionar problemas, valores y mitos) y múltiples realidades que la organización implanta para su propio beneficio (Pàges, Bonetti, De Gaulejac, y Descendre, 1979; Enriquez, 2007).



Las organizaciones definen un espacio geográfico, imaginario y simbólico en el que el sujeto encuentra seguridad, pertenencia y desarrollo, pero también un ámbito de enajenación, exclusión y sufrimiento (Fernández, 1994), un espacio donde el hombre debe encorvar su espalda (Brunstein, 1999). Para Montaña (2001) el sistema intenta imponerse al sujeto; éste interioriza la búsqueda de la eficiencia y en torno a ella organiza su palabra y reduce su vida afectiva. Así, se puede visualizar un sujeto que, ante un sistema organizacional y social que le habla desde una abstracta necesidad de eficiencia, debe callar e interiorizar el discurso oficial que le conduce a buscar una excelencia inalcanzable.

Así, pareciera que no hay sujetos sino una masa conformada por aquellos que son moldeados para que funcionen para el sistema (Ham, 2001). Sin embargo, “[...] el actor persistentemente levanta la voz y afloran sus sentimientos” (Montaña, 2001, p. 210). Ante una organización en constante cambio, que va construyendo y reconstruyendo su identidad en un mundo de múltiples realidades, el sujeto puede encontrarse con una colonización por los fragmentos de los otros (Gergen, 1992) o saturación de las relaciones, derivados de la pérdida del yo y la incoherencia o ambigüedad de la vida cultural organizacional. No obstante, las organizaciones y los sujetos, al modificar e imprimir nuevas características a sus construcciones básicas —como es el caso de la identidad— siempre tendrán la posibilidad de la acción y la reinención en la búsqueda por hacer sentido de sí mismos y su mundo.

Se presentan los primeros indicios de los resultados de la investigación, haciendo énfasis en el proceso metodológico utilizado. El documento expone brevemente el estudio de caso, el marco teórico, para luego desarrollar el proceso de construcción de sentido por medio de las categorías empleadas. Se termina por presentar someramente los componentes que para el caso concreto estudiado, conforman el proceso de construcción identitaria desde el punto de los actores sociales de la investigación, que son los MM.

## **1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE CASO**

La creación de Comercial Nutresa (CN en adelante) se realizó el 1 de marzo del 2010 con el nombre de Cordialsa Colombia S.A.S., empresa perteneciente a la Compañía Nacional de Chocolates (posteriormente Grupo Nutresa), con el objetivo de encargarse de la distribución y venta de los productos secos de cinco compañías del Grupo Nutresa (Noel, Nacional de Chocolates, Colcafé, Pastas Doria, Pastas Comarrico). Cordialsa era el nombre que se le daba a la empresa que distribuía los productos de la compañía en el exterior. Como esta empresa se iba a encargar de hacer la distribución en Colombia, se le llamó Cordialsa Colombia.

El objetivo inicial de esta nueva empresa era lograr una mayor eficiencia y sinergia en la distribución de los productos secos del grupo. Junto con ello, Colombia se convertía en un lugar sumamente atractivo para empresas extranjeras, por lo que se preveía el ingreso de potenciales e importantes competidores en el sector de alimentos (Fritolay, Nabisco, Colombina (dulces y golosinas), Nestlé; y las marcas regionales (fuertes en chocolates, en café, por ejemplo). Ejemplo

de ello es el caso de Fritolay con 36 mil puntos de ventas; Kraft, que luego de comprar Cadbury Adams, tienen 50 mil puntos de ventas nuevos dentro del canal tradicional, el cual a su vez le sirve de distribuidor a Oreo; Nestlé, con 45 mil puntos de ventas. Junto con ello, están las marcas propias como Éxito o Carrefour las cuales compiten con precios muy bajos. Junto con lo anterior, el alto desarrollo del país, como la firma de los tratados de libre comercio, configuraba un escenario competitivo al cual habría que tomar ciertas medidas.

El canal de distribución fuerte de la compañía siempre había sido el de la distribución tradicional, es decir, las tiendas y los minimercados. Con el ingreso de grandes competidores, se pensó que el canal que más se afectaría sería el de las grandes cadenas, sin embargo, las empresas competidoras comenzaron a introducir su portafolio de productos mediante otros canales de distribución que no necesariamente eran los propios. De esta manera, el Grupo Nutresa, tenía que hacer frente a un embate agresivo de estrategias que buscaban quitarle participación en el mercado.

El inicio de las discusiones sobre la creación de lo que se convertiría en la nueva empresa de distribución y ventas, se dio por iniciativa de los vicepresidentes de Compañía Nacional de Chocolates, Compañía de Galletas Noel y Pastas Doria. Para ello se realizan una serie de visitas a Brasil, Argentina y México, siendo ésta última la más beneficiosa (septiembre del 2008), ya que dió origen al actual modelo. Luego de ello, se decide buscar un acompañante del proceso de consolidación del nuevo proyecto comercial. Es así que se contrata a Booz y Co., como empresa consultora para realizar esta tarea.

El grupo le encargó la creación de la nueva empresa al actual presidente de Pasta Dorias, el doctor Fabián Andrés Restrepo Z. El hecho de tener un gerente de proyecto que no perteneciera a ninguna de las dos empresas más grandes que intervenían en el proyecto (CNCH y Noel) permitió que se salvaran más fácilmente algunos temas políticos, sin embargo en algunos casos, fue una desventaja momentánea pues primaban las voces de los negocios con mayor peso en las ventas. Incluso el actual presidente de CN, Álvaro Arango, no pertenecía al Grupo Nutresa.

Se define el nuevo modelo comercial, el cual albergará todos los canales y se convertirá en el brazo comercial de los portafolios secos de todas las empresas del grupo empresarial. Se le quiso dar un enfoque nuevo, que se le denomina multilativo. El modelo de implementación fue gradual, planificando el lanzamiento en cada una de las regiones de Colombia en forma secuencial. Esto con la intención de que se diera tiempo para realizar la sensibilización e ir monitoreando el proceso.

La primera opción en cuanto la constitución de la nueva empresa fue crear tres empresas comercializadoras, una para el canal tradicional, otra para el canal moderno y otra para encargarse de la distribución. Sin embargo, se desiste de esta idea, ya que tal división podría debilitar el grupo. Es así, que luego se procedió a constituir la estructura organizacional de la nueva compañía, para la cual se utilizó el modelo de planeación estratégica con oferta de valor

diferenciada. De este ejercicio, surge la visión del negocio, su misión y valores organizacionales, los cuales acompañarán la creación de un nuevo modelo comercial y de una nueva cultura organizacional propia. La estructura se definió de la siguiente manera: tres gerencias dedicadas a las ventas en los tres canales (Tradicional, Autoservicios y Grandes Cadenas); y cinco gerencias de soporte (Logística Comercial, Desarrollo de Clientes, Servicios Comerciales, Cultura y Desarrollo Organizacional, y Planeación Comercial). El plazo para la implementación del nuevo modelo comercial fue trazado para un año.

## **2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

Se presenta a continuación el marco teórico desde donde se abordó la investigación, el cual será desde la mirada crítica, comprensiva y multidisciplinaria de los Estudios Organizacionales. Junto con ello, se esclarecen los conceptos de Identidad Organizacional y Mandos Medios.

### **1.1. Los Estudios Organizacionales<sup>47</sup>**

El campo de los estudios de la organización ha estado marcado durante toda su historia por una sucesión de quiebres, bifurcaciones y contiendas. Es un terreno discursivo de disputas, en el que una diversidad de voces intervienen en un proceso político de reivindicaciones de reconocimiento, participación y dominación (Westwood y Clegg, 2003) que durante un siglo ha sido abordado por al menos ocho perspectivas diferentes (Montaño y Rendón, 2004)<sup>48</sup>.

De acuerdo con Clegg y Hardy (1996), los Estudios Organizacionales (EO en adelante) son como “[...] una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores” (p. 3). Es un discurso (Westwood y Clegg, 2003a), un espacio transdisciplinario desde el que se explican cuestiones organizacionales (Ibarra, 2006). Por este motivo, los “estudios organizacionales no pueden ser representados por una noción discursiva coherente, homogénea y global” (Westwood y Clegg, 2003<sup>a</sup>, p. 1).

Retomando los debates enunciados por Burrell y Morgan (1979) en términos ontológicos, los EO se asemejan al extremo del nominalismo, que presume una realidad cuya existencia depende del observador y se estructura a partir de los nombres y las etiquetas que le son creadas al mundo, donde la organización es una creación de los individuos y toma la forma de un instrumento o espacio a partir del cual el sujeto puede organizar su vida (Scott, 1992), concretar cambios importantes y duraderos para él, la organización y la sociedad (Hall, 1996), o bien, darle sentido

---

<sup>47</sup> El marco teórico en donde se expone brevemente los aspectos relevantes de los EO es tomado de Gonzales-Miranda y Gentilín (2012).

<sup>48</sup> Los autores identifican: a) administración, b) teoría de la organización, c) análisis institucional, d) sociología del trabajo, e) sociología de las organizaciones, f) análisis organizacional, g) sociología de la empresa y h) estudios organizacionales

de pertenencia e identidad dentro de una colectividad o grupo social (Montaño, 2000). De esta manera, sería mejor hablar de una realidad intersubjetiva, haciendo alusión a un mundo que se comparte con otros (Berger y Luckmann, 2008).

Para los EO existe una realidad que va más allá de lo físico (organización empírica); es en la intersubjetividad que se van creando una serie de conversaciones, una conexión continúa entre los significados de los actores y los del mundo, por el cual se comparte un sentido común de la realidad de éste (Berger y Luckmann, 2008). De esta manera, el investigador de la organización se permite dar carácter de real a objetos simbólicos, que se estudian ya no en función de su existencia, sino desde lo que representan. En ese sentido, la IO por ejemplo, es el resultado de la construcción de sentido por parte de los sujetos de su estar en la organización.

De ahí, que uno de los aspectos epistemológicos más característicos de los EO sea su índole constructivista, a partir del cual los investigadores parten de la suposición de que los sujetos construyen sus puntos de vista (Czarniawska, 2003), considerando al investigador como parte de la realidad que se estudia. Por ello, se promueven perspectivas conformadas por múltiples supuestos, paradigmas participativos (Clegg y Hardy, 1996), o más sueltos con apertura a pequeñas narrativas (Kelemen y Hassard, 2003), y aproximándose a la realidad a partir de la conjetura, la multidisciplinaria y las diversas racionalidades coexistentes (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011). Resulta irónico pensar en una sola teoría de la organización, singular, íntegra y verdadera. “En realidad hay muchas teorías que no siempre coinciden entre sí” (Hatch, 1997, p. 9).

El mayor problema es que actualmente los enfoques epistemológicos positivistas tienen serios problemas para poder dar una explicación de lo que está sucediendo en las organizaciones (Kelemen y Hassard, 2003; McKelvey, 2003). Esto, “parece sugerir que es improbable que los procesos científicos puedan ser reproducidos de la misma manera en circunstancias diferentes” (Knorr Cetina, 2005, p. 62).

En términos metodológicos, desde los EO, se considera que los diferentes métodos son combinables, e incluso, ya no responden a la asunción de un determinado paradigma (Bryman, 1989), y por lo tanto, siempre la metodología estará limitada a una pregunta de investigación particular (Case, 2003). En la generalidad de los casos, los EO tienden a adoptar métodos cualitativos, porque no aspiran establecer leyes causales de carácter universal, sino por el contrario, buscan interpretar y explicar con el fin de comprender la naturaleza del fenómeno organizacional —en y alrededor de las organizaciones—. Lo más importante en este caso, es reconocer la inevitable subjetividad y las incursiones ideológicas-retóricas dentro de cualquier práctica de investigación, y tratar con estas reflexivamente (Westwood y Clegg, 2003b).

## **1.2. Marco conceptual**

### **1.2.1. La identidad organizacional**

El tema de la identidad se ha incorporado al ámbito organizacional como un problema relevante para entender a las organizaciones. Inicialmente el concepto fue tratado por la sociología y la psicología y fue introducido dentro del campo de los EO por Albert y Whetten en 1985 (Hatch y Schultz, 2004). Su artículo sobre IO (1985) es un clásico básico para el estudio de la identidad en las organizaciones. Muchas de las investigaciones (Albert, Ashforth, y Dutton, 2010; M. Alvesson, Lee Ashcraft, y Thomas, 2008; Clegg, Rhodes, y Kornberger, 2007; entre muchas otros) retoman este texto como base para su estudio y posterior interpretación. Para estos autores la identidad se define por: (1) Los puntos de respuesta a características que son propias de la organización, es decir, son características consideradas como la esencia de las mismas. La identidad distingue a la organización por medio de identificar aquellas características importantes y/o esenciales. Es la característica reconocida como central. (2) Los puntos de respuesta a características que distinguen a la organización de otras. La identidad abarcará características que permitirán una distinción de otras organizaciones. Es la característica reconocida como distintiva. (3) Los puntos de respuesta a características que exhiben cierto grado de igualdad o continuidad a través del tiempo. Es la característica reconocida como perdurable.

Lo central, distintivo y perdurable (o continuo) de la organización ha sido objeto de muchos cuestionamientos y discusiones (Gonzales-Miranda, 2012). ¿Puede la organización tener más de un centro? ¿Qué es aquello que hace superficial y fundamental a una organización? ¿Cuál es el criterio que permite identificar cuándo un atributo sobre la identidad es distinto del otro?

Para Gioia, Schultz y Corley (2000) la IO es fluida e inestable, la cual le confiere adaptabilidad a la organización frente a los cambios en el ambiente. A este proceso, los autores la definen como inestabilidad adaptativa, la cual permite que la organización cambie y siga siendo la misma. En la misma línea, Scott y Lane (2000), afirman que no sólo el cambio de identidad sino también su durabilidad son respuestas adaptativas a las necesidades y demandas de la organización. La multiplicidad de identidades también cuestiona lo perdurable de la IO. Las múltiples identidades (Pratt y Foreman, 2000; Brickson, 2000), o múltiples narrativas (Humphreys y Brown, 2002) expresan la presencia de diversas identidades en una organización. “Las organizaciones tienen múltiples identidades cuando en su interior existen diferentes concepciones acerca de lo que es central, distintivo y perdurables en la organización” (Pratt y Foreman, 2000, p. 20). Para Ríos (2003), estas identidades no necesariamente compiten entre sí, ni son percibidas por los miembros de la organización, pero sí pueden ser definidas por subgrupos específicos de actores sociales. De esta manera, la IO puede residir en grupos de individuos, en roles o símbolos en la organización, sin que esto implique dejar de lado el concepto de unicidad. Es decir, se trata de analizar los elementos o atributos de un todo, para comprender y encontrar sentido en un mundo organizacional dado. De ahí, que se pueda hablar también de dimensiones de la identidad en vez de identidades múltiples.

Se puede entender la IO como una construcción compleja, multifacética y transitoria que involucra un significado de auto-referenciación. Los sujetos poseen múltiples identidades

(personal, profesional) que al entrar en relación con la organización, se construye la IO. En ese sentido, la IO puede considerarse también como un nivel de construcción colectiva. Es una comprensión dialéctica entre la colectividad en donde se comparten creencias y la estructura social individual de creencias (Haslam y Ellermers, 2005), la cual sirve también de contexto y es inherentemente comparativa. Dentro de un determinado contexto social, la organización se puede parecer a unas y diferenciarse de otras. Dentro de un mismo sector industrial las organizaciones tienden a ser evaluadas entre si, a la par que suelen compararse a partir básicamente de sus diferencias y similitudes, aspectos fundamentales para establecer la propia identidad. Es en ese sentido que se puede afirmar que la IO se negocia (Collinson, 1992; Kondo, 1990) y se construye en un proceso dinámico.

Muchos autores confunden la noción de IO con identidad corporativa, imagen organizacional y reputación. Es por ello que vale la pena aclarar someramente estos conceptos. La IO es auto-referencial, permite responder a la interrogante: ¿quiénes somos? Por el contrario, la identidad corporativa y la imagen corporativa envuelven la noción de aspectos relacionados con la identidad para audiencias externas (Gioia, Schultz y Corley, 2000), y el tema de la reputación es la visión de cómo la audiencia ve a la organización (Fombrun, 1996; Fombrun y Shanley, 1990). Sin embargo, la confusión en torno al tema de la IO ocurre también en un nivel más micro. Por ejemplo, el concepto de lo organizativo se refiere a un nivel de abstracción, no a un nivel de análisis (Pratt, 2003). Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol, y Hatch (2006) proponen el término IO para describir algo acerca de una organización como un colectivo, y el término lo organizativo basado en identidad, para describir la parte del auto-concepto que define la conexión con la organización. Mayor confusión causa cuando se usa el término para describir algo que la organización hace (por ejemplo cuando consideran la IO como un objetivo). Es así que varios investigadores proponen el término identificación organizacional como aquel que define el proceso por el cual los individuos llegan a relacionar su propia definición o propio concepto con sus percepciones de la organización (Ashforth y Mael, 1989; Dutton, Dukerich, y Harquail, 1994; Ravasi y van Rekom, 2003).

### **1.2.2. Los mandos medios**

Una primera definición de los MM la da Mintzberg (1992): “[son] aquellos empleados de la organización que se encuentran en la jerarquía de la autoridad por debajo del director jefe comprendiendo todos los niveles hasta llegar a aquellos que tratan directamente con los operarios” (p. 31). Otros autores se aproximan a esta definición, al afirmar que los MM están localizados debajo de los directivos y la primera línea de supervisión jerárquica de las empresas (Wooldridge, Schmid, y Floyd, 2008; Raes, Heijltjes, Glunk, y Roe, 2011). Sin embargo éste término también se le puede traducir como ejecutivos. Para Dupuy (2006) “[...] se trata en efecto, de quienes gozan de ese status aunque no encuadren a nadie, pero sobre todo de los individuos que confía, al menos en teoría, una misión de encuadramiento, y que ocupa una posición intermedia entre la dirección de la empresa y el conjunto de sus asalariados” (p. 9).

Otros autores definen a los MM de una forma más general, considerándolos como aquellos que tienen una responsabilidad directa sobre los subordinados por fuera de la alta dirección. Pero esta manera de definir a los MM a partir del lugar que ocupan en la organización, atrapa a los MM en el medio propiciando un conflicto entre las demandas que la organización les exige, y la necesidad de buscar al mismo tiempo cooperación para llevar a cabo sus funciones, experimentando una falta de poder para hacer cualquier cosa sobre las demandas competitivas que rodean sus responsabilidades (Grison y Worland, 2000).

Aunado a lo anterior, hay una particularidad que identifica a los MM y es su ser enlace entre el ápice estratégico y la base operativa (Mintzberg, 2000), uniendo los requerimientos de los directivos y las demandas de la fuerza operativa (Grison y Worland, 2000). Para Wooldridge, Schmid, y Floyd (2008), los MM sirven también como interface entre los actores organizacionales y aquellos dominios de la organización que se encuentran desconectados, y en ese sentido, son agentes de cambios potenciales. Es así, que los MM se convierten en una pieza central dentro de los actores organizacionales, donde velarán por sus propias demandas, requerimientos y lealtades tanto de los directivos como de los operarios (Grison y Worland, 2000). Junto con ello, los MM pasaron de ser considerados como un recurso para la alta dirección, cuya función era básicamente el control, a apoyar las actividades empresariales ya que se encuentran en una mejor posición para formar entendimientos compartidos sobre las capacidades de la organización (Wooldridge, Schmid, y Floyd, 2008).

Dentro de los intentos por definir a los MM, siempre a partir de la posición que ocupan en la organización, existe una reciente preocupación por la relación que éstos generan con la alta dirección. Así, algunos autores caracterizan la interface entre los MM y la alta dirección, como un lugar en donde los mundos separados de ambos se interceptan, caracterizándose por una alternancia de episodios de contacto durante cada interacción o procesos de interfaces, en donde los altos ejecutivos y los MM actúan independientemente sobre la base de supuestos, expectativas y roles (Raes, Heijltjes, Glunk, y Roe, 2011).

### **3. OBJETIVOS**

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

Comprender la construcción de identidad organizacional de los mandos medios en una organización de un grupo empresarial colombiano, con el fin de indagar por el significado que los mandos medios tienen de dicha identidad organizacional, mediante un estudio de caso.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Identificar las características de la organización y de los mandos medios en donde se realizará el trabajo de campo de la investigación doctoral.

- Identificar aquellos dispositivos que la organización emplea para suscitar la incorporación de la identidad organizacional en los mandos medios, en una organización de un grupo empresarial colombiano.
- Analizar aquellos aspectos de la identidad personal y de la identidad profesional que configuran la identidad de los mandos medios, en una organización de un grupo empresarial colombiano.
- Analizar los aspectos tanto a nivel personal como profesional que intervienen en la construcción de la IO de los MM en relación con los procesos de institucionalización implementados por los directivos, en una organización de un grupo empresarial colombiano.

#### **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

##### **4.1. Consideraciones generales**

La pregunta de investigación u objeto de la investigación se dirige esencialmente a la búsqueda de comprensión de procesos organizacionales (construcción de IO) y a la manera en que se realizan las interacciones entre los diversos factores (MM y directivos) que intervienen en ellos. Por otro lado, las preguntas fueron planteadas aceptando como supuesto básico que este trabajo investigativo es un intento de reconstrucción e interpretación de un proceso cuya sistematización y teorización resulta compleja. Por lo anterior, una perspectiva o enfoque posible apuntó hacia una metodología cualitativa, cuyo objetivo se dirige a la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurada, un procedimiento más inductivo que deductivo y con una orientación holística y concretizadora (Hancké, 2009; Breweton y Millward, 2001; Shankar Pawar, 2009).

De acuerdo a lo anterior, el diseño de la propuesta de investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo por considerarlo el más apropiado para responder a la pregunta de investigación planteada. Junto con ello, la misma pregunta augura utilizar el constructivismo como lente epistemológico que se verá reflejado en los aspectos metodológicos. Así, se puede vislumbrar cinco etapas que se encuentran estrechamente relacionadas y que no se convierten en compartimentos estancos, sino que dentro del ir y venir, propio de la investigación cualitativa, se irán construyendo y redefiniendo.

Para Stablein (1996) en los Estudios Organizacionales actualmente existen tres tipos de estudios de caso: (1) el etno-caso, generalmente conocido como etnografía, orientada a representar la realidad de los participantes nativos; (2) los casos que generan teoría, orientados a las proposiciones teóricas generalizables; y (3) los casos ejemplares orientados a la acción. Desde esta perspectiva, el concepto actual de estudio de caso aún utiliza las herramientas etnográficas, al considerar que la etnografía es una forma de investigación social que se caracteriza por el énfasis en la exploración de la naturaleza de un fenómeno social concreto, por la tendencia a



trabajar con datos no estructurados, por el énfasis en investigar un número pequeño de casos, quizás uno solo, pero en profundidad, y por el análisis de datos que implica la interpretación de los significados y funciones de las actuaciones humanas, expresados por descripciones explicativas (Atkinson y Hammersley, 1994, citados por Rodríguez Gómez, Gil Flores y García J., 1996).

Para esta investigación, un estudio de caso, se le concebirá como una estrategia de investigación global que involucra no sólo el diseño sino todos los momentos del proceso investigativo. “En esencia, el término estudio de caso se refiere a la recolección, el análisis y la presentación detallada y estructurada de la información sobre un individuo, un grupo o una institución. La información proviene de diversas fuentes e incluye usualmente las visiones de los mismos sujetos” (Galeano, 2009, p. 68). Un caso entonces, es considerado como algo específico, un sistema integrado con patrones de conducta consistentes (Stake, 1994, Gundermann, 2008).

“El estudio de caso propone la construcción de un modelo de conocimiento que unifique la experiencia y la realidad humana y focalice su indagación en torno a las prácticas y acciones de los seres humanos, miradas en sus relaciones internas y externas” (Galeano, 2009, p. 69). “Se trata, en suma, de un espacio de significación históricamente producidas, que necesitan más de la interpretación comprensiva que de medición estadística, un espacio en el cual el sujeto crea ininterrumpidamente aquellas condiciones socio-históricas que, a su vez, estructuran su propia vida” (Serrano Blasco, 1997, p. 204).

La investigación doctoral transitó por diversos momentos de naturaleza simultánea y cíclica, propio de la metodología cualitativa, permitiendo con ello que la ruta metodológica sea determinada por múltiples construcciones e interpretaciones (Galeano, 2004). El proceso de construcción giró en torno al objeto de estudio de la investigación: Construcción de IO de los MM de CN. Alrededor de dicho objeto giraron las reflexiones y discusiones en tres momentos que podrían clasificarse en: exploración, focalización o profundización (Galeando, 2004).

## **4.2. Actores sociales de la investigación**

### **4.2.1. Manos medios**

Según la estructura de CN y la definición de lo que en esta investigación se entiende como MM, éstos podrían ser los directores, jefes y coordinadores, ya que estos tres cargos se encuentran en la línea media de gestión. Esta clasificación es sumamente amplia, por lo que la selección de los MM se acotó a aquellos que forman parte del frente comercial.

El frente comercial es un equipo de trabajo conformado por los representantes de algunas de las gerencias del Comité de Presidencia de CN en cada una de las regiones en Colombia. Esta estructura de gobierno emula a la del Comité de Presidencia, pero sin la presencia de una cabeza jerárquica, por lo que la toma de decisiones es consensuada entre sus miembros. Es un consejo u órgano de gobierno regional conformado por los representantes en las regiones de cada una de

las gerencias de la empresa. Dicho órgano es el encargado de tomar las decisiones y aplicar las estrategias definidas por cada una de las compañías del grupo que CN se encarga de comercializar.

Debido a que cada una de las gerencias tiene una estructura distinta, no en todos los frentes comerciales se encuentran representadas. Sin embargo, hay algunas, como las gerencias de los canales comerciales —sobre todo el canal tradicional—, que debido a su importancia dentro de la empresa, sí están presentes en todos los frentes. En general, se entrevistaron a 31 MM de las 8 regiones administrativas de CN en Colombia. A estas 8 regiones hay que agregarle la sede central, la cual se encuentra en Antioquia. En el caso de Bogotá por ser una región con mucho volumen de ventas, se divide en tres: Norte, Sur y una región dedicada exclusivamente a la cadena de Autoservicios.

#### **4.2.2. Directivos**

Para la investigación, los directivos fueron aquellos que conforman el Comité de Presidencia de CN, es decir, los ocho gerentes y el presidente de la compañía. De estas nueve personas se entrevistaron a los gerentes de ventas de los tres canales: Tradicional, Autoservicios y Grandes Cadenas, a la Gerente de Cultura y Desarrollo y al Presidente de la Compañía.

La elección de estos actores se debió básicamente a que CN es una empresa comercializadora y de ventas, por lo que los gerentes de los tres canales tienen una mayor incidencia en la línea media de gestión. De hecho, en la constitución de CN se definen a los tres canales como de mayor importancia, y a las otras gerencias, como soporte de ellos.

#### **4.3. Instrumentos metodológicos**

Para resumir este apartado se presenta el siguiente cuadro en donde se resumen los instrumentos metodológicos utilizados así como la justificación de cada uno.

Tabla 1: Visión general de las fuentes de datos

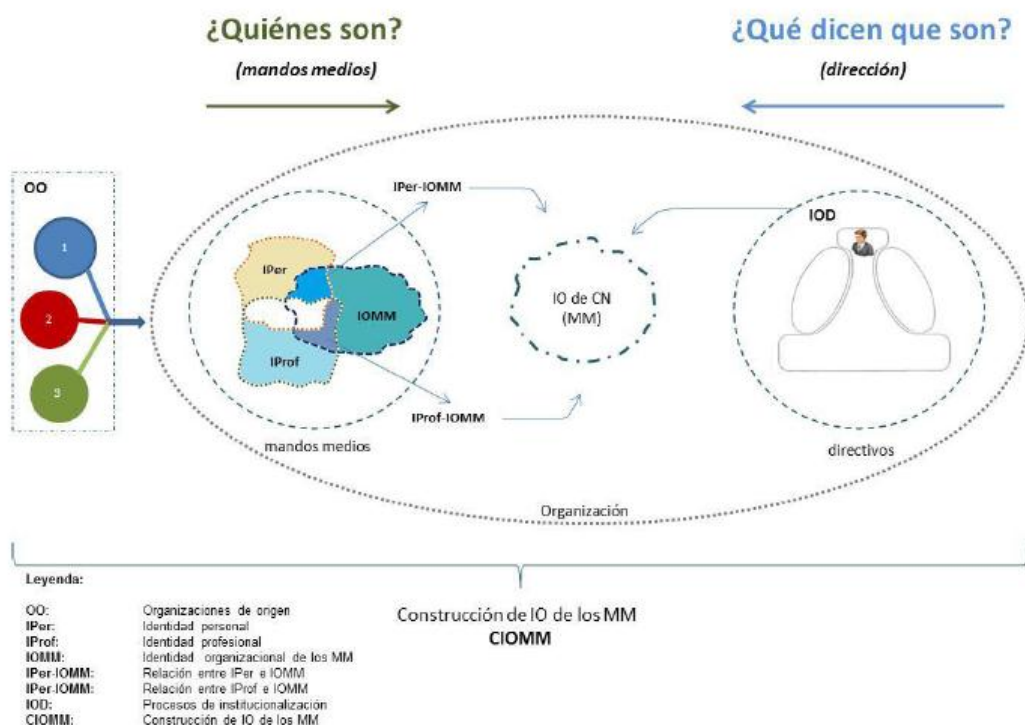
Fuente de datos	¿Qué? ¿Quién?	¿Cuándo?	¿Por qué?
Archivos documentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memoria de creación de Comercial Nutresa.</li> <li>Lectura de todos los comunicados oficiales de Comercial Nutresa via intranet (128).</li> <li>Informe de evaluación de la cultura corporativa de Comercial Nutresa.</li> <li>Informe de evaluación del clima organizacional de Comercial Nutresa.</li> <li>Informe del análisis de las compañías de donde provienen los empleados de Comercial Nutresa.</li> <li>5 entrevistas a empleados de la organización en la etapa de exploración.</li> <li>2 videos institucionales.</li> <li>1 canción institucional.</li> <li>Bitácora de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contacto con la organización objeto de estudio: Comercial Nutresa S.A.S. se realizó en agosto del 2012.</li> <li>A partir de agosto de 2012 se inició la fase de exploración y se tuvo varias reuniones y entrevistas con los directivos y empleados para ir construyendo el estudio de caso.</li> <li>Las reuniones de formalización de la investigación culminaron con la aprobación del proyecto de investigación por parte del Comité de Presidencia de la compañía. El plazo de compromiso para la entrega del informe a dicho comité fue para noviembre del 2013.</li> <li>La bitácora de trabajo se desarrolló a lo largo de todo el trabajo de campo, desde la exploración y definición de la organización y el objeto de estudio de la investigación, hasta el final del análisis de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CN es una empresa relativamente joven y vieja en su planta de personal. Fundada en el 2010, CN está constituida por el área comercial de los productos secos del Grupo Nutresa. Esta reciente constitución hizo que prácticamente no existieran documentos oficiales por lo que se hizo necesario las entrevistas a los directivos.</li> <li>La gran mayoría de documentación está en una presentación electrónica, mas no hay documentos formales oficiales. Esta realidad se traslada no sólo a la constitución de la misma compañía. Todas las gerencias en donde los informes de las consultoras que se contrataron son más bien un resumen de los resultados que la explicación del desarrollo completo de la intervención.</li> </ul>
Observación participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 observaciones en los lanzamientos del <i>Despliegue de la Estrategia</i> en dos ciudades de Colombia (Medellín y Barranquilla).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las observaciones se realizaron entre el 13 de febrero y el 7 de marzo del 2013 en las ciudades de Medellín y Barranquilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fueron participaciones puntuales por parte del investigador en actividades en donde interactuaban los MM con los directivos y con los jefes de ventas.</li> <li>El objetivo era observar cómo transmitían los directivos a los MM y éstos a los jefes de ventas las estrategias de ventas definidas por las 5 compañías, y que CN está encargada de ejecutar.</li> </ul>
Entrevistas semi-estructuradas (MM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>31 entrevista a MM en 8 ciudades de Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las entrevistas se realizaron entre el 22 de enero del 2013 y el 11 de julio del 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Son los actores objeto de estudio de la investigación. Por medio de las entrevistas se obtuvieron los datos para el posterior análisis y construcción de sentido.</li> </ul>
Entrevistas semi-estructuradas (Directivos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 entrevistas a los directivos de CN (presidente y 4 gerentes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las entrevistas se realizaron entre el 22 de enero del 2013 y el 7 de julio del 2013.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como parte de marco teórico era necesario obtener la información sobre lo que los directivos piensan de los MM y la IO que quieren promover.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Sistema categorial

Un sistema categorial es el conjunto de categorías con sus relaciones que guían la investigación y apoyan el análisis de los datos (Vélez y Galeano, 2000; Galeano, 2004). En ese sentido, la construcción del sistema categorial refleja el proceso de cumplimiento de los objetivos de la investigación. Por otro lado, muestra también el desarrollo de la construcción de sentido de los datos, y con ello, expone al lector parte del proceso formativo vivido por el investigador, en cuanto al proceso interpretativo se refiere. Se presenta a continuación el segundo sistema categorial de la investigación.

**Diagrama 1. Segundo sistema categorial: Construcción de IO de los MM**

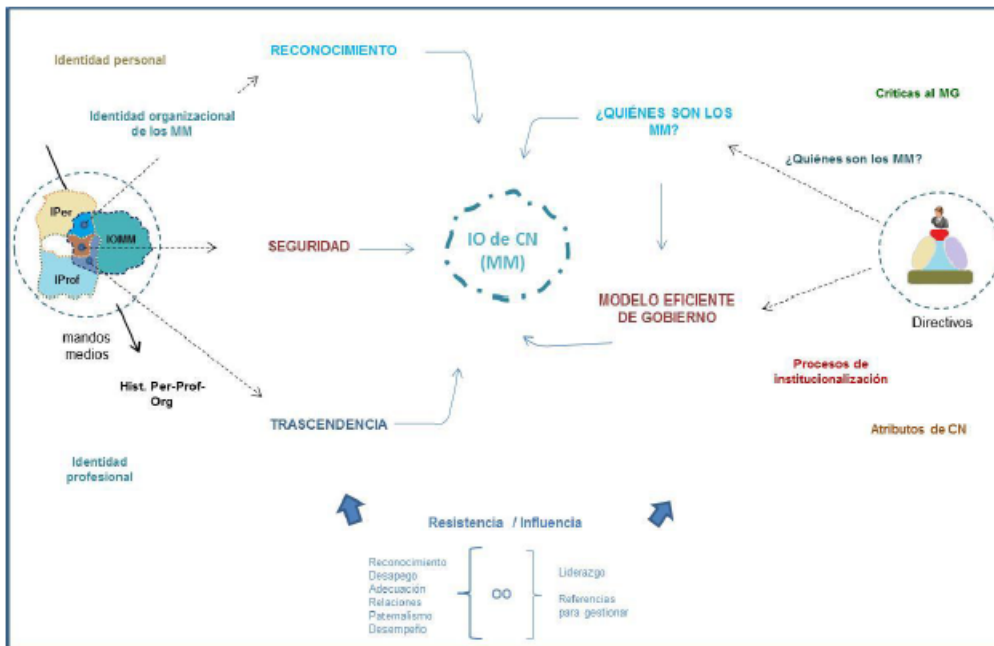


Ya en este segundo sistema categorial se incluyeron las organizaciones de origen, las cuáles tiene gran incidencia en la construcción de la IO de los MM. Junto con ello, se anexa la concepción de los directivos que buscan estructurar, articular y ejecutar ciertos procesos para procesar una subjetividad dentro de la organización. En esta fase, se incluyeron también las relaciones entre la identidad personal y profesional con la identidad organizacional de los MM, así como la concepción de lo que para esta investigación se entiende como IO, que no es otra cosa que un diálogo entre la unidad de análisis (MM) y los directivos. Es el diálogo fruto de las interrogantes: “¿Quiénes son los MM?” y “¿Qué dicen que son los MM?”. En ese sentido, surgen tres categorías emergentes. Dos de dichas relaciones (IPer.-IOMM y IProf.-IOMM) y una como resultado del diálogo: IO de los MM. La investigación no tuvo como objetivo descubrir cuál es la IO de los MM, aunque sí se discutirá este punto como categoría de análisis, sino el proceso de construcción de dicha identidad. La pregunta se centró en el ¿cómo? y no en el ¿cuál?, enfatizando el proceso y la mirada comprensiva de la realidad organizacional estudiada.

## 5. HALLAZGOS

Los hallazgos de la investigación se dividen en los MM y los directivos de acuerdo al modelo metodológico utilizado. Por ello, se presentan por separado los resultados preliminares de acuerdo a esta división, y según la gráfica 2 que los resume.

Gráfica 2: Categorías emergentes o hallazgos de la investigación



Fuente: Elaboración propia

Fuente:

## 5.1. Construcción de IO de los MM

Las categorías preliminares o teóricas, y con ello explicativas fueron: identidad personal (IPer), identidad profesional (IProf) e identidad organizacional desde el punto de vista de los MM (IOMM). A partir de estas tres categorías, surgen otras dos categorías emergentes transversales a todo el proceso de construcción identitaria de los MM. Estas son:

### 5.1.1. Organizaciones de Origen (OO).

Hace referencia a la fuerte relación que existe con las organizaciones de donde provinieron los MM. La relación se caracteriza por el reconocimiento que tenían los MM al trabajar para estas compañías. Dicho reconocimiento e identificación genera un desapego a manera de resistencia por no dejar la seguridad que dicha relación generaba en ellos. Frente a esta ello, y por la necesidad de adaptarse a una nueva organización (ya que fueron trasladados a conformar CN) el reto se convirtió en iniciar un proceso de adecuación. Esta adecuación no sólo es a la nueva organización como tal (CN), sino a un nuevo modelo de gobierno y a nuevo modelo comercial. Es decir, desde la perspectiva de la seguridad, la nueva organización y el trabajo que ello implica, requiere y exige un cambio a distintos niveles: personal, profesional y organizacional. Es por ello, que esta categoría se encuentra en forma transversal, como espejo retrovisor por parte de los MM, al momento de que construyen la IO de la nueva organización a la que pertenecen.

### 5.1.2. Historia personal-profesional-organizacional (Hist.Per-Prof-Org).

Otra categoría emergente que es transversal al proceso. Esta hace referencia a la relación que existe entre la historia personal, profesional y organizacional. Para los MM entrevistados, el estar en la compañía permitió y posibilitó el desarrollo tanto a nivel personal como profesional, sobre todo para aquellos que tiene más tiempo en la compañía. En este sentido, no es posible hacer una división, sino que todo se funde en una sola realidad. Esta categoría permite comprender la relación entre lo personal y profesional. A la historia de cada cual, integrada por una formación familiar y contexto específico, se le adhiere la profesional. En esta unión, se agregan nuevos referentes en relación a concepciones de la vida y valores, pero que no estarán en desacuerdo o en contra posición con los personales, para que justamente puedan ser integrados. La vida laboral, y con ello, la vida en una nueva organización, está influenciada necesariamente por aquellos aspectos personales y profesionales ya incorporados. En ese sentido, al llegar a la organización, los MM conllevan los valores y concepciones ya interiorizados. Es por ello, que aquellos que tienen más tiempo con la compañía, o fueron incorporados al inicio de su vida laboral, tiene una relación más fuerte. Esto explica también la resistencia a incorporarse afectivamente a CN y lo difícil que será inculcar nuevas formas de ser en esta nueva compañía.

Siguiente el modelo propuesto se encontraron tres elementos que configuran la construcción de la IO de lo MM. Estas tres categorías son propiamente los hallazgos ya que son categorías interpretativas y están sustentadas en las anteriores. Estas son:

### **5.1.3. Reconocimiento**

Los MM buscan ser reconocidos, significar tanto para la organización como para la sociedad. El reconocimiento se fundamenta en que se les respete lo que ellos son, pero sobre todo, lo que han podido construir a lo largo de estos años. En ese sentido, y corroborando el modelo teórico-metodológico utilizado, el despliegue o realización encuentra su sustento en la capacidad que le reconozcan a los MM su individualidad, su particularidad. En ese sentido, el trato personal ha sido algo fundamental que se aprecia mucho, y que viene desde las OO. Por ende, el reconocimiento considera la trayectoria y las renuncias que han tenido que hacer a lo largo del tiempo que vienen trabajando para el grupo. Estas renuncias han marcado la vida de los MM y son, por parte de ellos, un sacrificio realizado por el bien de la compañía, pero también en beneficio propio.

### **5.1.4. Trascendencia**

La trascendencia busca dejar un legado. Para los MM la organización es un espacio para ello. Por medio de sus actividades buscan ascender dentro de la compañía, de ahí la gran importancia que se tenga un plan de carrera claro y transparente. En la gran mayoría de los casos, los entrevistados afirman que se pudo ascender debido a un elemento fortuito en la compañía, el cual lo recuerdan detalladamente por la importancia que esto significa para ellos. La categoría hace referencia a la responsabilidad que hacen referencia los entrevistados de querer devolver las oportunidades brindadas por el GN. Este tipo de devolución parte de un compromiso, de una

responsabilidad con carácter de obligación que tienen los MM con la compañía. Esta categoría tiene relación con la OO ya que la retribución no se a CN como tal, debido básicamente al poco tiempo de vida, sino a todo un proceso a lo largo de la historia, tanto personal como profesional. En este sentido, esta categoría se relaciona con la historia de los entrevistados.

En esta categoría se muestra una serie de estados o procesos históricos. Una situación laboral en donde se pasaba cierta necesidad económica, acompañado por un similar entorno familiar, para luego pasar a un estado de mayor bienestar, relacionado íntimamente con el progreso laboral dentro de la compañía. Esto permite ir ahorrando, invirtiendo, construir su proyecto personal, profesional y familiar, para luego estar en una situación más tranquila. La posibilidad de pasar de un estado al otro, les lleva a los entrevistados a devolver lo recibido.

Cabe mencionar que estas dos categorías (reconocimiento y trascendencia) hacen referencia a aspectos en donde el individuo busca desplegarse, desarrollarse, actualizar el potencial que tiene dentro de la compañía. En ese sentido, estas dos categorías responden al modelo inicial en donde se buscó la relación entre lo personal y lo profesional con la IO. Estas dos relaciones se encuentran íntimamente relacionadas a manera de resistencia con el tema de la OO, sin embargo, surgió una nueva categoría en donde se relacionan las tres categorías preliminares.

#### **5.1.5. Seguridad**

Conjuga la identidad personal, profesional y organizacional por parte de los MM. En este sentido, es una categoría emergente que no estaba prevista en el modelo de análisis. Junto con lo anterior, ésta, a diferencia de las anteriores, no encuentra resistencia con las OO, sino que es independiente de ella.

Es la categoría en donde que expresa que los MM buscan ante todo una seguridad. La seguridad se construye a lo largo de toda la vida laboral para sustentar lo personal. En ese sentido, lo laboral está supeditado a lo personal. La seguridad es lo que mueve a los MM en su toma de decisiones. Esto lo dan los aspectos relacionados con la estabilidad y marcan distancia con aquellos atributos de CN que atentan contra esta dimensión.

#### **5.2. Los procesos de institucionalización**

Los procesos de institucionalización corresponden a las distintas técnicas en donde se buscan direccionar ciertos comportamientos o conductas, de tal manera que sean apropiadas por los MM. Al igual que en los MM, estos proceso de institucionalización están conformados por cinco categorías: Las organizaciones de origen (OO), críticas al modelo de gobierno (CMG), ¿Quiénes son los MM? (MM), atributos de CN (ACN) y los procesos de institucionalización como tal. De estas cinco categorías, sólo la última forma parte del conjunto de categorías preliminares o teóricas, las otras cuatro forman parte de un proceso que lleva a la institucionalización, pero sobre todo a lo que los directivos consideran que son los MM.

Lo primero por decir, es que al igual que con los MM, los directivos consideran el modelo de gobierno como el elemento central. En él prestan su atención y su preocupación. La gran dificultad que encuentran los directivos es la referencia constante a la OO. A diferencia de los MM, éstas no son propiamente una resistencia, sino una dificultad porque impiden adelantar acciones para construir una IO propia.

Seguido de esto, los directivos tienen serias dudas y críticas al MG, tanto a nivel de los MM que ha asumido nuevos roles, como en cuanto al modelo como tal. Esto genera una controversia sumamente fuerte, ya que son los mismos directivos los que tienen dudas sobre el modelo que ellos mismos promulgan e impulsan. Esto se ve expresado en los mismos atributos de CN. Éstos son demasiado ambiguos y generales. No se distinguen de otras empresas que se dedican a la venta y distribución de productos perecederos. Los comentarios están dirigidos al modelo, pero justamente éste se vuelve el foco de tensiones.

Así, la preocupación por parte de los directivos, de lo que tienen que ser los MM está supeditada al funcionamiento del modelo de gobierno. Es decir, la concepción de lo que son los MM está mediada por la funcionalidad que estos tengan de lograr que el MG sea eficiente. La tensión en cuanto generar en ellos unas determinadas conductas está sujeta a lograr tal objetivo.

### **5.3. La IO de CN a partir de los MM**

Lo primero por decir, es que no hay propiamente una IO de CN. Se está en un proceso de construcción fuertemente influenciado por las OO. Este último aspecto se convierte en un referente anhelado por los MM y una dificultad para los directivos. En ese sentido, los referentes ya incorporados se convierten en una dificultad para poder instaurar una identidad propia. Así, hay una tensión entre lo nuevo y lo antiguo expresada en una lucha constante.

## **6. A MANERA DE CONCLUSIÓN. APORTES Y LIMITACIONES**

Se han presentado los hallazgos preliminares de la investigación doctoral. A estos les falta aún una reflexión más profunda complementada por marcos teóricos emergentes como son el reconocimiento y la trascendencia por ejemplo. Sin embargo, se pueden mencionar algunos aspectos, fruto de la investigación, que ayudan en la comprensión de los fenómenos organizacionales, y al área concreta de la IO dentro de los EO.

Entender la IO como un diálogo entre los actores sociales objeto de la investigación y los directivos que buscan proponer formas de institucionalización, es algo novedoso. Esto permite conocer procesos de construcción complejos y adentrarse en la vida de los actores contrastando posiciones.

Dentro de la literatura referida a la IO, considerar en el análisis tanto de aspectos propios de la identidad personal y profesional es algo propio nuevo de la investigación. Esto permitió enfatizar el papel que juega la historia en cuanto relación entre lo personal, profesional y organizacional.



□ La investigación muestra el proceso de categorización, concretamente el sistema categorial con el objetivo no sólo de mostrar cómo se llegó a los hallazgos, sino como una manera de hacer visible el proceso metodológico como tal, aspectos que muchas veces queda oculto y escondido para los lectores.

Por último, lo desarrollado en esta ponencia busca alentar la discusión sobre este campo de conocimiento comprensivo para el estudio organizacional. No son posturas cerradas, sino que se ha presentado una conversación más, que de seguro podrá ser interrogada, cumpliendo en sí mismo una de las características de los EO. Pero se busca con ello continuar con el diálogo y participar en nuevas conversaciones, con el fin de dar a conocer los EO en la región y profundizar un poco más en el conocimiento que se tiene de las organizaciones.

## **REFERENCIAS**

Ainsworth, S., Grant, D., & Iedema, R. (2009). Keeping things moving: space and the construction of middle management identity in a post-NPM organization. *Discourse & Communication*, 3(1), 5-25.

Albert, S., Ashforth, B., & Dutton, J. (2010). To special topic forum introduction organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *Management*, 25(1), 13-17.

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulations as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.

Alvesson, M., Ashcraft, L. K., & Thomas, R. (2008). Identity Matters: Reflections on the construction of identity scholarship in Organization Studies. *Organization*, 15(1), 5-28.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Barker, J. (1999). *The Discipline of Teamwork*. London: Sage.

Berger, P., & Luckmann, T. (2008). *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu.

Breweton, P., & Millward, L. (2001). *Organizational Research Methods. A guide for Students and Researchers*. London: Sage.

Brickson, S. L. (2000). The impact of the identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy Of Management Review*, 22, 82-101.

Brunstein, I. (1999). *L'homme à l'échine pliée: réflexions sur le stress professionnel*. Paris: Desclée de Brouwer.

Bryman, A. (1989). *Quantity and quality in social research*. London: Unwin Hyman.

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate*. London: Heinemann.
- Case, P. (2003). From Objectivity to Subjectivity: Pursuing Subjective Authenticity in Organizational Research. En R. Westwood, & S. Clegg, *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 156-179). Londres: Blackwell.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Edits.). (1996). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513.
- Collinson, D. L. (1992). *Managing the Shopfloor: Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, B. (2003). Social Constructionism and Organization Studies. En R. Westwood, & S. Clegg (Edits.), *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 128-139). Londres: Blackwell.
- Deetz, S. (1992). *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the politics of Everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- Deetz, S. (1994). The micro-politics of identity formation: the case of a knowledge intensive firm. *Human Studies*, 17, 23-44.
- Delmestri, G. (2006). Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities. *Human Relations*, 59(11), 1515-1541.
- Dupuy, F. (2006). *La fatiga de las élites. El capitalismo y sus ejecutivos*. (H. Pons, Trad.) Buenos Aires: Manantial.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Elsbach, K. D. (2002). Intraorganizational institutions. En J. Baum (Ed.), *Companion to organizations*. (págs. 37-57). Oxford: Blackwell.
- Enriquez, E. (2007). *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*. Paris: Érès.
- Ezzamel, M., Willmott, H., & Worthington, F. (2000). Control and Resistance in "The Factory that Tiem Forgot". Working Paper.
- Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.

- Fombrum, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 253-258.
- Galeano Marín, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Galeano Marín, M. E. (2009). *Estrategias de Investigación Social Cualitativa. El giro de la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.
- Gergen, K. J. (1992). *El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. *Academy of Journal Management*, 25(1), 63-82.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2002). On celebrating the organizational identity metaphor: A rejoinder to Cornelissen. *British Journal of Management*, 13(2), 269-275.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2012). Identidad Organizacional: marco teórico para el análisis organizacional. *Estudios Interdisciplinarios de la Organización.*, 1(2), 35-63.
- Grisson, M., & Worland, D. (2000). Managers in the middle: Employee Involvement Effects in a Federal Government Agency. *Journal of Industrial Relations*, 42(4), 573-581.
- Hall, S. (1996). Who Needs "Identity"? En S. Hall, & P. du Gay (Edits.), *Questions of Cultural identity*. London: Sage.
- Ham Juárez, C. (2001). Lenguaje y subjetividad en el pensamiento de Emmanuel Levinas. *Iztapalapa*(50), 297-320.
- Hancké, B. (2009). *Intelligent research design. A guide for beginning researchers in the social sciences*. Oxford: Oxford University Press.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. (2005). Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions. En G. P. Hodgkinson (Ed.), *International Review of industrial and organizational psychology* (Vol. 20, págs. 39-118). Chichester: Wiley.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Great Britain: Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55, 989-1019.
- Hatch, M. J., & Yanow, D. (2006). *Methodology by Metaphor: Painting and the Study Organizational Identity*. 22nd EGOS Colloquium. Bergen.

- Hatch, M., & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity. A reader*. Ney York: Oxford University Press Inc.
- Humphreys, M., & Brown, A. D. (2002b). Dress and identity: A Turkish case study. *Journal of Management Studies*, 39, 927-952.
- Ibarra Colado, E. (2006). ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro a las orillas. En E. De la Garza Toledo (Ed.), *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo. Nuevos Enfoques* (págs. 88-107). Ciudad de México, México: Anthropos, UAM-I.
- James, L., & Sells, S. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnussen (Ed.), *Toward a Psychology of situations: An interantional perspectives* (págs. 275-295). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Kelemen, M., & Hassard, J. (2003). Paradigm Plurality: Exploring Past, Present, and Future Trends. En R. Westwood, & S. Clegg (Edits.), *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 73-82). Londres: Blackwell.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work. *Sociology*, 29, 761-782.
- Knorr Cetina, K. (2005). *La fabricación del conocimiento: un ensayo sobre el carácter constructivista y contextual de la ciencia*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Kondo, D. K. (1990). *Crafig Selves: Power, Gender, and Discourses of Identity ina a Japanese Workplace*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- McCall, G. J., & Simmons, J. L. (1966). *Identities and interaction*. New York: Free Press.
- McKelvey, B. (2003). From Fields to Science: Can Organization Studies make the Transition? En R. Westwood, & S. Clegg (Edits.), *Debating Organization. Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 47-73). Londres: Blackwell.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montaño Hirose, L. (2000). La transferencia de modelos organizacionales, una propuesta analítica. El ejemplo de la Administración de la calidad. *Administración y organizaciones*, 3(5), 9-23.
- Montaño Hirose, L. (2001). La razón, el efecto y la palabra: Reflexiones en torno al sujeto en la organización. *Iztapalapa*(50), 191-212.
- Montaño Hirose, L., & Rendón Cobián, M. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México*, mayo-agosto(213), 101-120.

- Pàges, M., Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1979). *L'emprise de l'organisation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Pratt, M. G. (2003). Disentangling collective identity. En J. T. Polzer, E. Mannix, & M. Neale (Edits.), *Research on managing groups and teams* (Vol. 5, págs. 161-188). Greenwich: JAI.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25, 18-42.
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The interface of the top management team and middle managers: a process model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- Ramírez Martínez, G., Vargas, G., & De la Rosa, A. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Forum Doctoral*, 3(3), 7-54.
- Ravasi, D., & van Rekom, J. (2003). Key issues in organizational identity and identification theory. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 118-132.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. En B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (págs. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rios, M. (2003). Reapropiación de modelos y construcción de identidad organizacional. *Ciencias Sociales y Humanas*, 24(55), 69-100.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García J., E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations Rational. Natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Serrano Blasco, J. (1997). Estudio de casos. En Á. Batzán (Ed.), *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. México: Alfaomega.
- Shankar Pawar, B. (2009). *Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies*. London: Sage.
- Stablein, R. (1996). Data in organization studies. En C. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Edits.), *Handbook of Organization Studies* (págs. 509-525). London: Sage.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies. En D. Norman, & Y. Lincoln (Edits.), *Handbook of qualitative research* (págs. 236-247). Londres: Sage.

Stryker, S. (1980). Symbolic interactionism: A social structural version. Menlo Park, CA: Benjamin Cummings.

Stryker, S. (1987). The vitalization of symbolic interactionism. *Social Psychology Quarterly*(50), 83-94.

Stryker, S., & Statham, A. (1985). Symbolic interaction and role theory. En L. Gardner, & E. Aronson (Edits.), *Handbook of social psychology* (3 ed., págs. 311-378).

Velez, O. L., & Galeano, M. E. (2000). *Investigación cualitativa: estado del arte*. Medellín: Digital Express.

Westwood, R., & Clegg, S. (2003b). Commentary: Ironic Authenticity and Paradoxical Constructivism. En R. Westwood (Ed.), *Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies* (págs. 140-142). Londres: Blackwell.

Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Jornal of Management*, 34(6), 1190-1221.

## **CAPÍTULO 2**

# **PODER, CONFLICTO Y NATURALEZA POLÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES**

## EL HABITUS Y LA MICROPOLÍTICA ORGANIZACIONAL EN LA UPN 213

**Mtro. Felipe Guevara Rivera**

Universidad Pedagógica Nacional

[fg\\_octubre@yahoo.com.mx](mailto:fg_octubre@yahoo.com.mx)

**Mtro. Hugo Alberto Gijón Mitre**

Universidad Pedagógica Nacional

[algimi@hotmail.com](mailto:algimi@hotmail.com)

### **Resumen:**

El estudio pretende articular las relaciones entre constructos teóricos esenciales; el Habitus de Bourdieu (2002), y la micropolítica de Ball (1987), a su vez ambos constructos con las posibles perspectivas administrativas implantadas en la organización, en este caso la Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 en Tehuacán, Puebla, México. El papel del habitus en el campo organizacional objetivado en prácticas micropolíticas, conlleva al planteamiento de los siguientes interrogantes, lejos de hipótesis positivistas se instalan como ejes de investigación: ¿El *Habitus* de los agentes (directivos, docentes, personal administrativo e intendencia) como material instituyente desde lo perceptual, pensamiento y actitud es quien dicta la manera de dirigir a la organización?, ¿es el Campo Organizacional instituido, Universidad Pedagógica Nacional (UPN) 213, el que mediante mecanismos desconocidos encarna en los agentes para el desarrollo de sus propósitos? O tal vez ¿son los procesos mutuos complementarios, Campo- Habitus, Habitus-Campo los que configuran el estilo de ser-hacer de la organización?; y como mediación y objetivación de los habitus en prácticas de dominación, alianzas, conflictos por la pugna en la imposición de intereses particulares; en síntesis la denominada micropolítica organizacional.

**Palabras Clave:** Habitus, Micropolítica, Campo, Organización y Subjetividad.

### **Documentar la necesidad de realizar el estudio**

Si se pretende dar cuenta de la manera de dirigir una organización educativa y más allá de ello, dilucidar cómo se estructura un estilo de administración o gestión, según la perspectiva imperante, un constructo teórico esencial que sirve de mediación entre el campo organizacional y



el Habitus, es la micropolítica. La importancia que tienen los agentes en la vida de las organizaciones, esto es en la conformación de los estilos de gestión, la manifestación de subjetividades que al interactuar se estructuran en intersubjetividades, se localiza en el habitus y el medio para acceder a la vida profunda de los agentes y dar con puntos de encuentro de éste con la micropolítica ejercida y de ahí a la implantación de un estilo directivo, es una metodología de investigación cualitativa, de ahí la importancia de participar en eventos, como el XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, donde el intercambio de conceptos y posturas en torno a las dimensiones ocultas de la vida organizacional se posibilita para la retroalimentación y por ende el enriquecimiento de nuestros constructos mentales.

La deconstrucción de los habitus de los actores sociales, conduce a la comprensión y posible transformación de las dimensiones ocultas que imprimen un significado y sentido a la vida organizacional.

### **Resultados esperados**

El propósito apunta a dilucidar el estilo de gestión que deriva de los diversos habitus que los agentes manifiestan micropolíticamente, se pretende dar cuenta de las articulaciones entre habitus, campo, micropolítica y perspectiva de organización, visualizando a la micropolítica como una red que se teje con el hilo del habitus y se objetiva en intereses particulares, las alianzas, acuerdos tras bambalinas y el dominio ejercido.

### **Introducción:**

La micropolítica (1) posee una doble vertiente, como método de investigación de las organizaciones y como objetivaciones del habitus, los investigadores se acercan a ella desde una lógica que direcciona la manera de recopilar datos y/o la conciben como un constructo teórico que surge de prácticas entre los miembros de la organización, todo aquello que ha existido de sí oculto y que en fechas recientes se instaura como ineludible en el análisis fenomenográfico de la vida organizacional del siglo XXI, interjuegos de los actores sociales por el dominio, acuerdos ocultos, canojías, coaliciones, el mismo conflicto como práctica en busca de intereses personales que al ser vista a la luz de la micropolítica y reconocida como síntoma de un fenómeno mayor adquiere dimensión de análisis. Dentro de toda esta disertación, hay un vacío que se pretende cubrir con un constructo teórico, que alude a dilucidar aquello que el agente manifiesta en un contexto micropolítico: el Habitus de Bourdieu.

El habitus condensa objetividad y subjetividad, el agente social, lleva a cabo procesos complementarios mutuos entre realidad o plano interpersonal y estructura interna o plano intrapsíquico, recibe y devuelve desde el inicio de su historia de vida, llega a la organización con un cúmulo de capitales, culturales, simbólicos, políticos y materiales que le dan fuerza y dirección a sus prácticas micropolíticas. El habitus puede desarrollar o impedir el cambio organizacional, llegar a instalarse como autoridad técnica o demócrata, priorizar la estructura y

procesos administrativos o la interpretación y comprensión de las prácticas de los actores, hacer de la organización mediadora entre fines particulares o creadora de valores y con ello coadyuvar a la integración.

La proclividad al dominio, al conflicto, la afiliación a una perspectiva administrativa: sociotécnica-estructuralista, interpretativa-hermenéutica o crítica-transformadora, el sello de algunas organizaciones que son etiquetadas como “especialmente problemáticas” y aquellas otras que no cambian, poseen o son poseídas desde las entrañas o en la superficie por los hacedores de una filosofía, política, misión y visión, por los agentes y en ellos al habitus que le imprime un estilo, una forma y una dirección.

### **Objetivo:**

En otras palabras, ¿qué habitus prevalece en la micropolítica organizacional de la UPN 213 y el tipo de perspectiva de gestión derivada de ello? Esta cuestión se articula con las diversas perspectivas interaccionistas que pueden primar, incluso se convierte en fenómeno de investigación de suma importancia dar cuenta de posibles relaciones entre el estilo de gestión y el habitus de los agentes que intersubjetivan en el campo organizacional y de ambos con la micropolítica que puede dirigir prácticas divergentes desde enfoques que privilegian lo estructural, interpretativo o crítico.

### **Contexto de la investigación**

La Universidad Pedagógica Nacional unidad 213 en Tehuacán, Puebla, es una Institución de Educación Superior de carácter pública que tiene como misión fundamental la formación y actualización de los profesionales de la educación en la República Mexicana, forma parte de 78 unidades diseminadas en los 31 Estados de la República. En el Estado de Puebla situado al sureste de la México, existen tres unidades: en Cd. de Puebla la unidad 211, en Teziutlán la 212 y en Tehuacán la unidad 213. Oferta cuatro licenciaturas en modalidad escolarizada: Intervención Educativa, Psicología Educativa, Pedagogía y Administración Educativa. Una licenciatura en modalidad semiescolarizada: Educación Preescolar y Primaria para el Medio Indígena y dos posgrados: Maestría en Educación Campo Práctica Educativa y Maestría en Educación Primaria. El 27 de junio de este año se llevó a cabo el nombramiento de la Mtra. María Gloria Ortega Muñoz como Directora de la unidad UPN 213.

### **Fundamentos teóricos de Bourdieu.**

Bourdieu (2002) plantea algo más allá de la vieja dicotomía entre lo objetivo y subjetivo, propone optar por la noción de los *campos* y los *habitus*.

Bourdieu (1990) en su teoría de los campos, sostiene que existen leyes generales que hacen posible el funcionamiento de la sociedad, independientemente de las especificidades de cada agente. El sociólogo francés se fundamenta en algunos preceptos del marxismo, por ello es que en su producción teórica se encuentran presentes la lucha entre clases sociales que tienen una desigual porción de capital cultural y simbólico y se encuentran en perenne conflicto por el poder. Sostiene que el mundo social se condiciona por "... estructuras objetivas, independientes de la conciencia y de la voluntad de los agentes, que son capaces de orientar o de coaccionar sus prácticas o sus representaciones" (Bourdieu, 2000: 127)

Para ordenar las realidades sociales y culturales, Bourdieu acuña la noción de *campo* como una herramienta básica que hace posible recortes metodológicos con el fin de llevar a cabo un análisis puntual de la realidad. La teoría sociológica de Bourdieu se nutre de tres fundamentos teóricos esenciales para el análisis de la sociedad y a la vez de sus agentes, estos enfoques son el marxismo, el estructuralismo y el constructivismo. De las premisas centrales del marxismo se extraen las nociones de que la sociedad está estructurada en clases sociales que responden a una base económica y mantienen relaciones sociales que son relaciones de lucha por obtener la mayor equidad posible. Del estructuralismo se obtiene una visión que hace posible trascender la dicotomía de objetivismo y subjetivismo, ya que el análisis estructural de las relaciones de clase privilegia el estudio tanto de las relaciones económicas como de las prácticas que llevan a cabo los agentes, prácticas a las que llama culturales y que son a la vez formas que interiorizaron la base económica y que sin cesar exteriorizan lo interiorizado o la representación fenomenológica del mundo social.

Los agentes sostienen relaciones en el mundo social o campo determinado e inician una construcción cognitiva donde llevan a cabo representaciones de las prácticas sostenidas, todo ello dentro de la subjetividad de cada agente, por ello se apunta que lo exterior o mundo objetivo aporta elementos que construyen al mundo interior o subjetivo, a la vez el mundo subjetivo conlleva a formas de percepción, pensamiento y acción que al manifestarse en el mundo exterior mediante prácticas culturales influyen en él y por ende regresarán influenciadas a la interioridad, por ello se sostiene que ambas dimensiones están en una dialéctica permanente. Bourdieu (2000) "considera que los agentes tienen una captación activa del mundo. Sin duda construyen su visión del mundo. Pero esta construcción se opera bajo coacciones estructurales" (p.133).

Para Bourdieu (2000) el agente no es por completo un ser sujeto de las prácticas que lleva a cabo, como lo sostiene el subjetivismo, ni las acciones que el agente lleva a cabo están determinadas por la estructura externa, sin que se presente una mediación de la estructura intrapsíquica, como lo propone el objetivismo. Por ello el habitus condensa subjetivismo y objetivismo, dialéctica en pleno "... mecanicismo, que entiende la acción como el efecto directo de la coerción de causas externas, y el finalismo, según el cual el individuo actúa en forma libre y consciente, calculando fríamente posibilidades y beneficios"(Di Pietro, 2002: 194)

Desde esta lógica, la Organización UPN 213 es un campo de producción de un capital eficiente, simbólico y deseable para los agentes que en él se desenvuelven, predispuestos por sus gustos ven a dicho capital como objeto de fijación de deseos. Es la UPN 213 un espacio social “espacio objetivo, estructura de relaciones objetivas que determina la forma que pueden tomar las interacciones y la representación que de ellas pueden tener aquellos que se encuentran en dicho espacio o estructura” (Bourdieu, 2002: 241).

Con los planteamientos anteriores, se está en condiciones para llevar a cabo un análisis psicosociológico de los habitus y las prácticas micropolíticas que realizan los agentes al interior del campo organizacional, como ahora denomino a la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) unidad 213.

Si bien es cierto que la UPN influye en los miembros de la organización, se encuentra en ello una situación de reciprocidad, son procesos mutuos complementarios que hacen concluir que se cambia al cambiar y que hay cambios en los agentes, que a su vez operan cambios organizacionales, como lo plantea Sánchez Dromundo (2007)

### **Nociones del constructo teórico *Campo***

A continuación se lleva a cabo un listado de aspectos que conforman la noción de *campo*, en base al análisis que realiza Vizcarra (2002) de la Teoría Bourdieuana:

-Los campos son espacios multidimensionales donde lo simbólico tiene una importante función reproductora, administran y orientan la energía social y son capaces de construir aspiraciones e imaginarios colectivos.

-Los campos fundamentan su articulación no sólo en leyes y normas de relación entre los actores sociales, sino, principalmente, en un conjunto de valores compartidos que alimentan de manera decisiva el sentido de la vida.

-Un campo está constituido por la existencia de capitales comunes y por un conjunto de estrategias de lucha que tienden a la apropiación de los mismos.

-Los campos son espacios de lucha y discrepancia entre grupos de agentes que sostienen diferentes perspectivas sobre el funcionamiento, los objetivos y las orientaciones al interior de cada uno de estos ámbitos.

-El campo es un territorio social y simbólico del consumo, de los oficios y habilidades, del ocio, de los sueños y aspiraciones, de los temas de conversación y discrepancia. (p. 64)

El punto aquí estriba en concebir a la Organización Educativa (2) como un Campo que posee fuerzas antagónicas, un capital eficiente y agentes con intereses a lograr.

## **El Habitus y la mediación micropolítica**

Bourdieu aporta a la comprensión de la sociedad una *perspectiva relacional*, la cual pone énfasis en los vínculos que se establecen entre los agentes que forman los campos de la sociedad. Así, expresa que las...

...relaciones objetivas que no se pueden mostrar, ni tocar con la mano (...las) hay que conquistar, elaborar y validar a través de la labor científica”. Estas relaciones toman forma estructural mediante la noción de campo, y forma estructurante mediante la noción de *habitus* y de capital, conceptos teóricos que permiten dilucidar el sentido de los nexos que se establecen entre los agentes e instituciones de la sociedad, en un doble sentido: entre las estructuras objetivas y las estructuras incorporadas, vía las prácticas impuestas por la lógica del campo y las prácticas que asumen los agentes determinadas por el *habitus* (Reyes, 2005: 667-668).

El habitus categoría conceptual acuñada por Bourdieu (2002), para explicar el área depositaria de valores, sentimiento y modos de ser de cada agente lo que le hace ser y hacer, cada uno posee de manera internalizada un hábitus que se activa de especial manera al entrar en contacto con el campo organizacional. Podría referirme a un material instituyente en el agente que buscará integrarse y enriquecerse con el material instituido de la organización a la vez que la institución encarna en el agente. En toda esta dinámica se presenta la micropolítica como una mediación entre el habitus y el campo organizacional UPN 213 como la arena donde los agentes llevan a cabo sus interjuegos, signados por la dominancia, el conflicto, acuerdos velados, contubernios e influencias.

Luego entonces, el momento de referirme al puesto en juego de las fuerzas desatadas en el campo organizacional, fuerzas dotadas de un capital que pugnarán por imponerse en los agentes, me refiero a objetivaciones micropolíticas (Ball: 1987)

## **El Paradigma de Investigación Cualitativa: Hermenéutico-Crítico**

Durkheim (1999) se hizo de construcciones epistémicas que le proveyeron una mirada positivista de las “cosas”, denominación que adjudico a los hechos sociales, enfatizando el análisis de la morfología de las instituciones, porque en ella sostenía, se localiza la concreción de la vida social, lo empíricamente posible y por ello factible de estudiar científicamente. “Efectivamente, es cosa todo lo que está dado, todo lo que se ofrece o, más bien, se impone a la observación. Tratar los fenómenos sociales como cosas, es tratarlos en calidad de *data*, que constituyen el punto de partida de la ciencia. Los fenómenos sociales presentan indiscutiblemente este carácter” (Durkheim, 1999, 59)

Esa concepción de la realidad direccionó las acciones de Durkheim y son en efecto los planteamientos filosóficos en los que se fundamenta el investigador los que orientan su abordaje de la realidad.

Marx (citado por Zapata: 2005) Plantea la imposibilidad de acceder a conocimientos totales, girando solo en torno a lo concreto y centrándose exclusivamente en las reglas que conforman la estructura social, se interesó más en los micromovimientos, de la inmediatez que dan cuenta de las subjetividades de los actores insertos en la dinámica social. Aquí lo esencial es aclarar los distintos y antagónicos caminos que ambos estudiosos emplean en su afán de acercarse al conocimiento de lo social. Sus disertaciones son prolongaciones de una construcción a nivel cognoscitivo, sus lenguajes, son códigos del pensamiento, son en síntesis métodos diferentes para diferentes propósitos en un mismo campo, el social.

Para Durkheim (1999) los hechos sociales deben de ser analizados como fenómenos sociales en sí mismos, dejando de lado a los sujetos de los cuales emanan los citados fenómenos. Queda claro que desde este abordaje de la realidad, la subjetividad se queda al margen, y se considera una concreción, el resultado de la dinámica social, esto es la institución que norma, más que a los sujetos normados.

Citado lo anterior, sirva para dilucidar el sentido filosófico del método, ubicado en el nivel más alto de abstracción, espacio de los procedimientos lógicos que orientan el proceso investigativo, desde la afiliación a un método hermenéutico-crítico, por ejemplo. Otro sentido del método, propuesto por Grawitz (1984), es el que proporciona una actitud del investigador, frente al fenómeno a estudiar. Es aquí donde se manifiesta la posición filosófica a la que el investigador se afilia, se verá al fenómeno reificado y por ende concreto y objetivo, o desde una postura cualitativa, se concibe a la investigación como un proceso que conduce a la construcción científica del fenómeno de estudio. La realidad es la subjetividad en permanente intersubjetividad, el propósito consiste en interpretar el sentido y significado de esas intersubjetividades para los actores que participan en esa dinámica. En concordancia con Bericat (1988)

... método es la lógica de investigación que legitima y estructura un conjunto de decisiones y actividades planificadas con objeto de establecer enunciados verdaderos sobre la realidad social, es obvio que en la determinación del método, clave del diseño investigador, han de influir las posiciones metateóricas; las preguntas y problemas a contestar o resolver (esto es, el objeto de investigación), las orientaciones teóricas con las que se pretende modelizar y representar el objeto, así como las técnicas de extracción y de análisis de los datos que vayan a utilizar (p.19)

El método hermenéutico-crítico plantea que el propósito principal del teórico en ciencias sociales es observar las conexiones revestidas de sentido que se establecen entre los elementos del fenómeno investigado. La validez de los datos observados conformados en dichas construcciones

conceptuales se dará solo cuando el postulado de coherencia lógica se cumpla, es decir cuando entre los actores y el investigador se presente un acuerdo en la comprensión del fenómeno. Compartir significados o intersubjetividades e instalarlas en el plano del texto, conlleva a objetivar el hecho, lo que constituye una práctica no solo investigativa, sino social.

El método hermenéutico-crítico considera la importancia de atender al aspecto subjetivo del accionar humano, plantea que toda acción del hombre contiene en sí una serie de significaciones y motivos a los que hay que considerar si se pretende comprender (Verstehen) al entramado de interrelaciones que conforman la vida social.

La postura hermenéutica-crítica se opone a la planteada por las ciencias naturales que proponen la explicación (Erklaren) de los fenómenos, es decir encontrar las causas de los mismos, así como la comprobación de resultados y elaboración de leyes generales (ciencias nomotéticas) que contribuyan a la explicación de los hechos. El hermeneuta de entrada se declara desinteresado e imposibilitado para establecer causalidades en los fenómenos sociales, puesto que para este paradigma los fenómenos sociales poseen un sello holístico. “Un desarrollo alterno de la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt es la hermenéutica crítica, y fundamentalmente consiste en un enfoque que sostiene que la interpretación se encuentra limitada y sesgada por fuerzas sociales, políticas y económicas”. (Álvarez-Gayou, 2007, 39)

Qué es lo que hace el hermeneuta, ante este panorama, lleva a cabo una construcción epistémica consistente en un corte de la realidad, para estar en condiciones de poder estudiarla. Delimita el universo a estudiar y lo concibe como una totalidad concreta (Zemelman: 1992), a la que se le adjudican una finitud de factores, lo que hace posible su análisis. En este caso los interjuegos micropolíticos que en el Campo Organizacional realizan los agentes, con sus respectivos habitus, en pro del dominio de los capitales y la imposición de un determinado estilo de administración.

### **Método de Investigación con Estudio de Caso**

La metodología a seguir privilegia la interpretación de fenómenos y un enfoque holístico de la totalidad concreta (Zemelman: 1992), el diseño parte de la definición de la totalidad concreta (UPN 213 Tehuacán), de ahí a la elaboración de la problematización, para continuar con la recogida de datos y el análisis e interpretación basado en el modelo *Suma categórica* propuesto por Stake (2005), a continuación se llevará a cabo la triangulación para finalmente redactar el informe.

En toda investigación como en toda acción humana el orden y las etapas para lograr el propósito, juegan un papel preponderante. El punto aquí es determinar qué orden en las acciones garantizará acceder a los procesos intersubjetivos de los agentes. Si lo que interesa es interpretar holísticamente el habitus de los agentes que conduce a un determinado estilo de gestión, no solo basta con analizar al Campo Organizacional, como una totalidad concreta, es pertinente y conveniente dirigir la atención a los habitus de los agentes de la Universidad Pedagógica

Nacional 213, por ello la estrategia de recogida y análisis de la información a utilizar es el grupo focal o de discusión, puesto que esta técnica cualitativa al fundamentarse en los postulados del interaccionismo simbólico, se interesa en obtener un conocimiento desde la experiencia que surge de la relación de las personas con su contexto. Desde la racionalidad que rige esta investigación lo primero a realizar será el acercamiento a las fuentes de información, los agentes, por tal lógica de construcción, la estrategia de grupo focal, permitirá acceder al conocimiento de las subjetividades intersubjetivadas y objetivadas en el discurso.

El escucha o investigador debe contar con la máxima apertura posible e incitar a hablar a los participantes, a partir del supuesto de que en el *discurso* lo que los sujetos hablan o dicen es la representación de las motivaciones, deseos, ideología, creencias, valores y fines del sujeto hablante. El monitor u orientador del grupo se debe limitar a dirigir y orientar a los participantes a que sean pertinentes en relación con el tema propuesto (Zapata, 2005, 154).

### **Viabilidad del estudio**

Las observaciones sistematizadas, la investigación participante, la rigurosidad en la triangulación de información y la retroalimentación del análisis obtenido, en lo que respecta a elementos de índole metodológico, aunado a la implantación de capitales simbólicos en el rol de investigador cualitativo respetuoso de la diversidad de hábitos de cada agente de la UPN 213 y el cumplimiento de la función sustantiva de Investigación educativa; crean las condiciones imprescindibles para llevar a cabo el estudio.

### **Notas de la lectura:**

1 El análisis organizativo de las escuelas, de acuerdo con Ball (1987) requiere de una concepción alternativa, aquella que devela lo oculto de la vida en las organizaciones educativas, específicamente en lo que el autor denomina *la micropolítica de la vida escolar*, contenedora de ideologías, intereses, conflictos y mantenimiento del control, “Considero las escuelas, al igual que prácticamente todas las otras organizaciones sociales, *campos de lucha*, divididas por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas. Juzgo esencial, si queremos comprender la naturaleza de las escuelas como organizaciones, lograr una comprensión de tales conflictos” (p. 35)

2 Etzioni (1993), caracteriza a las Organizaciones modernas por: “la división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos” (p. 3) a su vez, Touraine (1969) expresa que las organizaciones poseen una racionalidad, entendida como un principio de orientación de conductas para el desarrollo de la misma, “toda organización debe considerarse como la



realización de una decisión, es decir como el paso de la decisión a la ejecución” (p. 189), en este punto los agentes movilizan capitales para que se concrete o no una decisión y la micropolítica como lógica de investigación contribuye a desentrañar lo que ocurre en ese tránsito.

## Referencias

Álvarez –Gayou Jurgenson, Juan Luis (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa Fundamentos y metodología*. Paidós Educador. México. Segunda reimpresión

Bericat, Eduardo (1988). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social, Significado y medida*, Editorial Ariel, Sociología, Barcelona.

Ball, Stephen. (1987), *La micropolítica de la escuela, Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid, Paidós, Ibérica.

Bourdieu, Pierre (2002). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto*. Taurus. México, D.F.

Bourdieu, Pierre (2000). *Cosas Dichas*. Gedisa. Barcelona. Bourdieu, Pierre (2000). *Cosas Dichas*. Gedisa. Barcelona.

Bourdieu, Pierre (1990). *Sociología y cultura*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. México

Di Pietro, Susana Beatriz (2002) *Habitus, política y educación*. Política y Cultura, primavera, número 017. Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Distrito Federal, México.

Durkheim, Emile (1999) *Las reglas del método sociológico*. España. Folio

Etzioni, Amitai (1993) *Organizaciones Modernas*. UTEHA, México

Grawitz, Madeleine (1984). *Los métodos en las ciencias sociales*, Editia México, México

Pinto, Luis (2002) *Pierre Bourdieu y la teoría del mundo social* (Trad. E. Molina Yvedia). México, Siglo XXI. (Trabajo original publicado en 2001).

Reyes Ruíz, María Teresa (2005). Del libro *Pierre Bourdieu, Campos de conocimiento: teoría social, educación y cultura*. De Carlos Gallegos, Luis E. Gómez, Cecilia Imaz y Yolanda Paredes (coords.) pp.677. Economía, Sociedad y Territorio, septiembre-diciembre, año/vol. V, número 019. El Colegio Mexiquense, A.C. Toluca, México. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México.

Sánchez Dromundo, R. A. (2007). *La teoría de los campos de Bourdieu, como esquema teórico de análisis del proceso de graduación en posgrado*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 9 (1). Consultado el día 21 de mayo de 2013 en: <http://redie.uabc.mx/vol9no1/contenido/dromundo.html>

Stake, Robert (2005) *Investigación con Estudios de Casos*. Ediciones Morata 3° ed. Madrid.

Touraine, Alain (1969). *Sociología de la acción*. Ediciones Ariel. Barcelona

Vizcarra, Fernando (2002). *Premisas y conceptos básicos en la sociología de Pierre Bourdieu*. Estudios sobre las culturas contemporáneas, diciembre, año/vol. VIII, número 016. Universidad de Colima, Colima México

Zapata, Oscar (2005). *La aventura del pensamiento crítico. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. Editorial PAX México.

Zemelman, Hugo (1992). *Programa de formación epistemológica*, diplomado, El Colegio de México (versión transcripción magnetofónica). México.

## EL SISTEMA SOCIAL RELACIONAL DE PODER. UN REFERENTE TEÓRICO ALTERNATIVO PARA EL ESTUDIO DEL PODER.

**Mtro. Rafael González Plascencia**  
Universidad Autónoma Metropolitana  
Universidad de Quintana Roo  
[ragopla@gmail.com](mailto:ragopla@gmail.com)

### **Resumen:**

El poder tiene una doble cara, la parte visible representada en un poder de autoridad y la cara velada del poder político. Este ente ha sido representado principalmente de dos formas: como capacidad y como relación. El artículo presenta una representación alternativa del poder, como *sistema social relacional*, el cual contiene las representaciones clásicas aprovechando sus bondades, pero amplía la posibilidad analítica para el estudio del poder. Se exponen las consideraciones principales de por qué se considera al poder como un sistema social y un sistema relacional, así como el propósito de esta representación como marco analítico vinculado con una investigación relacionada con los dispositivos usados por académicos de una universidad mexicana en sus relaciones de poder.

**Palabras Clave:** Representaciones del Poder, Sistema social, Relaciones de poder.

### **Introducción:**

El *poder* es un ente ininteligible a primera vista, que se gesta en lo más profundo de nuestros deseos, sea como colectividad sea como individuos, y emerge produciendo sensaciones inexplicables que todo ser hemos experimentado de una u otra forma a lo largo de nuestras vidas y en circunstancias diversas. Prácticamente, el *poder* es una característica innata de la sociedad y sin embargo, a pesar de la convivencia cotidiana con él, somos incapaces de descifrarlo; los múltiples intentos por definirlo no han logrado un consenso entre los estudiosos de las diversas disciplinas sobre lo que este complejo ente significa, cuál es su esencia, de qué está hecho. Lukes (1985:28) opina que “el concepto de poder es... lo que se ha dado en llamar una noción esencialmente rebatida, uno de esos conceptos que inevitablemente implican disputas interminables sobre sus usos correctos por parte de los usuarios”.

Resulta obvio pensar entonces que no bastaría una simple proposición descriptiva que logre abarcar las abundantes posibilidades de conceptualización de este fenómeno debido a las distintas aristas desde las que puede ser visualizado. En las ciencias sociales, por ejemplo, el poder ha sido un tema investigado por las ciencias políticas, la sociología y, más recientemente,

por los estudios organizacionales. Si bien existen elementos comunes y puntos de convergencia, también es pertinente reconocer que los objetivos propios de cada una de estas disciplinas provocan bifurcaciones que llevan a distanciamientos conceptuales sobre el *poder*.

Pero más allá de las diferencias disciplinares, me parece temerario aventurar una definición universal sobre un concepto que, siguiendo a Mintzberg (1992), si bien tiene una expresión de *poder de autoridad* basado en lo formal, lo racional, las normas y reglamentos y la legitimidad, también tiene una zona oscura, casi siempre oculta y prácticamente invisible para el ojo inexperto; un *poder político*, informal, no legítimo, basado en los intereses particulares de grupos e individuos, que no obedece a reglas escritas sino a acuerdos tácitos inspirados en emociones, creencias, motivaciones. Es decir, el poder presenta dos caras, una más visible y otra no tanto, esta zona velada es precisamente la que provoca conflictos en el intento de una definición.

Lo anterior por ello justifica la intención del presente trabajo de *no* ir en la búsqueda de una nueva definición absoluta del *poder* a partir de la diversidad de significados que podemos encontrar en la literatura para pretender construir consensos donde seguramente no los hay, este esfuerzo, según Luhmann (1995:3), nos llevaría “a nada, excepto a la cautela y, al final, a la resignación”. Sin embargo, más allá de tomar una actitud soberbia respecto a las diversas formas ya trabajadas de entender el *poder*, éstas me serán de utilidad para lograr el propósito del presente artículo que es proponer un modelo alternativo a las formas en que ha sido visto el *poder* al tratarlo como un sistema social con un tipo de relación muy particular. Una cualidad de la propuesta es que permite abordar al poder como un todo o utilizar algún subsistema, e incluso elementos de éste como un “lente” a partir del cual pueda ser observado y analizado el fenómeno del *poder*.

Cabe mencionar que la propuesta teórico-metodológica aquí presentada forma parte de un proyecto más amplio relacionado con las formas en que se ejercita el *poder*, particularmente, un estudio de caso que analiza los dispositivos que son utilizados por los académicos de una universidad pública mexicana durante el ejercicio de sus relaciones de *poder* para satisfacer intereses velados, personales y de grupo, que no necesariamente coinciden con los intereses de la organización (González-Plascencia, 2012).

En ese sentido, utilizaré el concepto de *poder* como medio para revelar la complejidad y multi-dimensionalidad de este fenómeno dentro de una organización (Bachrach y Lawer, 1980, citado por Hardy, 1994:220) y específicamente el modelo propuesto me servirá como marco analítico para aprehender el momento en que el *poder* se hace presente en una relación, a partir de las estrategias seleccionadas por los actores y los efectos significativos que resultan de su ejercicio.

El artículo comienza por cuestionar qué es el poder y cuáles son las representaciones más usuales para su estudio. En seguida se propone el sistema social relacional de poder como una alternativa que incrementa las posibilidades analíticas de este fenómeno y se justifica el porqué del modelo. Finalmente se presentan algunas conclusiones preliminares sobre esta perspectiva teórica.

## ¿Qué es el *Poder*? Una Pregunta Provocativa para Iniciar la Discusión.

Ante todo debo recalcar que en este trabajo no tengo intención alguna de desarrollar una nueva definición de *poder* ya que coincido con Mintzberg (1992:1) al comentar que “lo que resulta del poder en el seno de las organizaciones y su entorno no es dar una definición exacta del concepto de poder, sino saber quién lo ostenta, cuándo, cómo y por qué”. No obstante lo anterior, es pertinente rescatar las representaciones más usuales de este fenómeno con el propósito de intentar comprender con qué estamos tratando.

La representación del *poder* se ha dado fundamentalmente de dos maneras: por una parte, autores como Parsons, Poulantzas, e implícitamente Dahl, por ejemplo, hablan del *poder* como una *capacidad* de la que se dispone o la que se carece; por la otra, Weber, Dahl, Bachrach y Baratz, Lukes, Crozier, Friedberg, Foucault, entre otros, ven al *poder* como una *relación* social (De la Rosa, 2008). Revisemos brevemente cada una de estas representaciones.

En el primer caso, el *poder* como una capacidad indica que éste es una cualidad que posee y utiliza el individuo, sin que esto pareciera implicar que sus *potenciales* acciones deriven de un vínculo con otros individuos. Es decir, el individuo posee *poder* independientemente de cualquier relación social. Esto hace suponer que el *poder* es algo tangible y puede ser observado. Mi crítica a esta representación del *poder*, es que su estado de *latencia*, al ser solo una probabilidad y no un hecho, contraviene la idea de que el poder puede ser tangible y observable. En ese mismo sentido, y en concordancia con Foucault (1979), el *poder* no puede ser una posesión, éste se despliega, se ejerce en un momento dado y sólo en ese momento es que se hace visible. En todo caso lo que sí posee el individuo son las *fuentes de poder* y no el poder en sí.

En la segunda representación, se considera al *poder* como una manifestación de hechos suscitados a partir de un conjunto de interacciones entre personas o grupos de personas, esto es, el *poder* se hace presente en el contexto de una relación, donde inevitablemente un individuo ejerce *poder* sobre otro con intenciones de modificar, al menos parcialmente, su conducta. Es pertinente aclarar que en esta relación particular, desde el punto de vista de las ciencias sociales, se excluye a los objetos inanimados o no humanos (Dahl, 1992:40), por lo que necesariamente estamos hablando de una relación social. De esta forma, basado en lo anterior habrá que entender que el *poder* estrictamente no es una relación, sino que se da en el contexto de una relación social, sin relación social no existe *poder*. Así, el *poder* fluye por la relación, recorre sus rincones, se distribuye capilarmente en ella.

Entonces, ¿qué es el *poder*, una capacidad o una relación? Me parece que la respuesta que uno elija no es correcta o incorrecta por sí sola; además de que sería infructuoso retomar un debate que no tiene término, lo que es indiscutible es que este acierto en la elección de la representación del *poder* debe estar relacionado directamente con las intenciones del investigador y la forma que se ajuste a una mejor comprensión y explicación del fenómeno

estudiado. Es esto último lo que retomo para proponer una tercera representación que, de alguna forma, logra maridar las dos representaciones mencionadas: el *poder* como un *sistema social relacional*.

Esta representación busca ampliar las posibilidades analíticas del fenómeno del *poder* al permitir estudiarlo desde una perspectiva holística, pero también mantiene la viabilidad de análisis a partir de elementos básicos, o subconjuntos de ellos, sin perder esa visión integral. Es decir, se toma un elemento básico o subconjunto de ellos como “lente para observar desde ahí el fenómeno”.

### **El Sistema Social Relacional del *Poder*.**

El *sistema social relacional de poder* se refiere al engranaje que articula a un conjunto de elementos interrelacionados que contribuyen a lograr, al menos parcialmente, un cambio de comportamiento en los individuos que forman parte de una relación humana.

Se propone la representación del *poder como sistema* porque:

- a. Por su dinámica, la relación de *poder* tiene la característica de adaptarse a diferentes contextos, es decir, los diversos *conflictos* que dan origen a la *relación de poder* activan estrategias y fuentes que se adaptan al contexto para intentar producir los efectos deseados. Esto puede interpretarse como la presencia de un mecanismo de *control*.
- b. El *poder* es un sistema que se autogobierna en el sentido de que este sistema define sus propias reglas, sea su origen una estructura formal o informal. Estas reglas se crean y perfeccionan en el tiempo a partir de un proceso de “ensayo y error” que permite a los actores adaptarse a lo permitido dentro de una relación.
- c. El *poder* es considerado como un “punto de observación”, una herramienta teórica que permite estudiar hechos sociales, lo que no lo aísla de otros sistemas. En ese sentido, el *poder* es un sistema abierto en interacción con otros sistemas del entorno a los que les impone condiciones y de los que es condicionado. Por ejemplo, el *sistema de poder* está inmerso en un sistema social más amplio y éste interactúa, entre otros, con el sistema económico. Es así que *el sistema de poder* opera bajo contextos específicos.
- d. El *poder* como sistema no se enfoca en el individuo, sino en los *sistemas relacionales* en los que éste participa con otros individuos. Esto es, el interés se traslada del comportamiento individual a las interacciones que ocurren entre individuos.

Además, hago referencia a un *sistema relacional* en dos niveles:

- a. Por una parte, el sentido relacional se refiere a la correspondencia que existe entre los elementos que conforman al sistema para cumplir su objetivo: el ejercicio del *poder*.
- b. Por otro lado, me refiero a un sistema que considera las relaciones personales como parte de las expresiones del ser humano como ser social que construye su identidad al interactuar con otros seres. Estas relaciones interpersonales están influenciadas por la historia personal y se generan a partir de contextos específicos que, a su vez, se ven modificados por las consecuencias de la relación.

Con el fin de esquematizar el *sistema social relacional de poder* propongo el modelo ideal que se muestra en la Figura 1., el cual permanece inmerso en un contexto específico y está constituido por tres etapas principales, donde cada una se conforma de elementos básicos:

**Etapla 1:** El origen de la relación de *poder*. Una relación de *poder* es algo más que un constructo teórico, es una realidad que día a día es vivida y percibida por individuos involucrados que construyen esa relación. Sin embargo, esta relación no está dada, sino que tiene su origen en el instante donde se confrontan *intereses* e *intenciones* de dos o más actores.

**1.1 Intereses.** Los *intereses* son una compleja mezcla de preferencias que incluyen ambiciones, deseos y expectativas que mueven a los individuos para actuar de una determinada forma (Morgan, 1996). Previo a una relación de *poder* siempre existen ambiciones relacionadas con objetivos que se quieren alcanzar para fines específicos, por ejemplo, para obtener posiciones en la estructura de la organización que permitan acceder a los espacios de negociación desde donde ejercer el *poder*.

**1.2. Intenciones potenciales.** Un elemento indispensable para dar origen a las *relaciones de poder* es la *intención* o *propósito* de lograr algo. Estas *intenciones* se amalgaman con los *intereses* de forma tal que los *intereses* subyacen a las *intenciones* en una *relación de poder*. Dado que al inicio de la *relación de poder* los *intereses* representan un deseo futuro, las *intenciones* de satisfacer dichos *intereses* son en esta primera etapa *intenciones potenciales*.

**1.3. Conflicto.** Cuando dos o más individuos o grupos de ellos tienen desacuerdos motivados por *intereses divergentes*, reales o percibidos, respecto a sus objetivos, sean organizacionales o particulares, se genera un *conflicto*. La *intención* de hacer prevalecer los *intereses* de uno de los actores sobre el otro genera una reacción en su oponente, quien tiene *intereses* diferentes, desembocando una *relación de poder*. Es en ese sentido que a partir del *conflicto* se origina una *relación de poder*, lo que supone, al menos teóricamente, que si se extingue el *conflicto* la *relación de poder* desaparece.

Es importante señalar por ello que no siempre el *conflicto* es evidente, éste puede mantenerse latente, oculto, pero no significa que no haya una *relación de poder*, de hecho en los casos de un efectivo *ejercicio del poder* el *conflicto* parece inexistente.

**Etapa 2:** La *relación de poder*. Esta segunda etapa es el núcleo del sistema de *poder* ya que es aquí donde se presenta la oportunidad de aprehender el instante en que se puede manifestar el lado visible del *poder*. Es la ocasión para la interacción a partir del despliegue táctico en el enfrentamiento de fuerzas.

Cabe mencionar que una *relación de poder* es una *relación asimétrica* dado que los individuos implicados se encuentran en desigualdad de condiciones para desplegar sus recursos al ejercer el *poder*. La cantidad y calidad de las *fuentes de poder*, así como la *estrategia* –en tiempo y espacio- con la que éstas son utilizadas mantiene las relaciones de poder asimétricas, esto es, siempre uno de los actores tendrá mayor *poder* que el otro, según las circunstancias. Sin embargo quien esté en desventaja nunca queda totalmente desvalido (Crozier y Friedberg, 1990) ya que siempre habrá la posibilidad de una reacción de éste que evite el cumplimiento absoluto de las intenciones (*intenciones parcialmente concretadas*) del actor con mayor poder.

**2.1.** Las *fuentes de poder* son los recursos que un individuo utiliza para afectar la conducta de otro individuo en relaciones de *poder* concretas (Dahl, 1997, citado por De la Rosa, 2008:10), es decir, en el momento en el que se ejerce el *poder*. Estos recursos sólo son considerados *fuentes de poder* durante el *ejercicio del poder*, pudiéndose aplicar múltiples fuentes simultáneamente en una relación específica.

Algunas de las *fuentes* utilizadas en el *ejercicio del poder* son propias del individuo y otras se adquieren a partir de la relación de éste con otros individuos, grupos de individuos y situaciones específicas (Benton, 1981:175).

**2.2.** La *estrategia* es la técnica utilizada por un individuo para planear y realizar las acciones mediante las cuales serán utilizadas sus *fuentes de poder* de forma tal que se logre la respuesta esperada de otro individuo en el *ejercicio del poder*.

En ese sentido, el uso de la *estrategia* en una *relación de poder* puede operar en una tarea triple: primero, designa la elección de los medios para alcanzar un objetivo; segundo, se elige la forma de actuar basado en lo que se estima que debe ser la acción del contrincante y lo que éste piense sobre el actuar propio; y tercero, se escoge el conjunto de procedimientos utilizados para intentar neutralizar la reacción del rival.

**2.3.** El *ejercicio del poder* es la esencia de la *relación de poder*. Es el momento en el que el *poder* se hace presente. Esto puede entenderse como una acción realizada por un individuo sobre otro con la intención de lograr una respuesta esperada de ese otro observada a partir de un *cambio de conducta*, incluso aunque esta respuesta afecte sus propios intereses. Es por ello que se espera una resistencia a la acción realizada por el



primer individuo (Foucault, 1979). El éxito en el *ejercicio del poder* depende en gran medida del *momento estratégico*, es decir, la *estrategia* utilizada –en el tiempo y el espacio- para utilizar con eficacia y eficiencia las *fuentes de poder*; sin embargo no debemos olvidar la reacción de contrincante (*respuesta al poder ejercido*), por lo que el *ejercicio del poder* no garantiza el logro absoluto de la respuesta esperada.

**Etapa 3:** *Consecuencias de la relación de poder.* Esta etapa evidencia la característica bidireccional de una *relación de poder* que establece los *límites del poder* al alcanzarse sólo un logro parcial de las *intenciones* de los actores. Además, una consecuencia de la *relación de poder* es la aparición de un *ejercicio del poder alterno* al establecerse un mecanismo de *control* de la relación.

**3.1. Respuesta al poder ejercido.** No existen *relaciones de poder* sin resistencias (Foucault, 1992), entonces, debido a que una *relación de poder* involucra a dos o más actores, es lógico pensar que esta relación no es unidireccional. Si bien en una primera fase uno de los actores ejerce el *poder* sobre otro, seguidamente el actor sobre el que se ejerce el *poder* tendrá una reacción que a su vez tiene la misma configuración que la acción de quien ejerció primero el *poder* con el fin de minimizar la afectación de sus *intereses*. Esto es, ante el *poder* ejercido por un actor de la *relación de poder*, habrá una respuesta a ese *poder* que también representa una forma de *ejercicio del poder*.

Así, una *relación de poder* es un conjunto de fases sucesivas bidireccional de acción-reacción en el “doble” *ejercicio del poder*.

**3.2. Límites al poder ejercido.** Cuando a una acción de poder se contraponen una respuesta –también de *poder*-, ésta puede tener un efecto neutralizador parcial o total. En ese sentido, el *poder* ejercido queda limitado por el grado de eficacia que se tiene en la consecución de *intereses*, y esta eficacia se logra en función del efecto neutralizador de la respuesta a tal *ejercicio de poder*.

Es pertinente mencionar que una respuesta nula equivale a que no exista resistencia en el *ejercicio del poder*, o lo que es lo mismo, a que no haya *conflicto*, lo que implicaría que la *relación de poder* queda extinta, ya que quien ejerce el *poder* logra modificar la conducta del otro.

**3.3. Intenciones parcialmente concretadas.** Como ya mencioné, una *relación de poder* se genera a partir de un *conflicto* debido a la oposición de *intereses e intenciones* deseadas. En esta relación cada actor realiza un doble trabajo, *ejercer el poder* y responder al *ejercicio de poder* de su contrincante, esto provoca que las *intenciones* deseadas o potenciales de cada actor en el origen de la relación no logren satisfacerse completamente, así esas *intenciones potenciales* se transforman en *intenciones parcialmente concretadas*.

El que las *intenciones potenciales* no se hayan logrado totalmente permite que la *relación de poder* se mantenga, ya que el *conflicto* permanecerá, sea evidente o velado. Por otra parte, el efecto de las *intenciones parcialmente concretadas* se manifestará en un *cambio de conducta de los actores* que intervienen en la *relación de poder*.

**3.4. Efectos en el cambio de conducta de los actores.** El *ejercicio del poder* no tiene sentido si no se persigue el objetivo de lograr *cambios en la conducta* del actor sobre quien es ejercido el *poder* (Crozier, 1974). Estos *cambios en la conducta* de uno de los actores buscan que, a partir de ellos, el otro actor logre parcialmente sus *intenciones*, incluso contra los intereses del primero (Lukes, 1985).

**3.5. Dependencia mutua.** Más que un elemento es una característica de las *consecuencias de las relaciones de poder*; es la atadura que se crea entre los actores de la relación debido a que uno necesita del otro para la consecución de sus *intereses*, así como este último requiere del primero para ejercer *resistencia*. Ambos actores, a través del *ejercicio del poder*, despliegan sus *fuentes de poder* bajo *estrategias* que dependen de las características de su adversario con la intención de vencerlo, desembocando en una *dependencia mutua de los actores* para el establecimiento de la *relación de poder*.

**3.6. Control.** En el *sistema de poder* planteado el *control* es entendido como las formas de asegurar que uno de los actores modifique la conducta del otro satisfaciendo así sus *intereses*, pero como esas *intenciones* solo se alcanzan parcialmente, será necesario *ejercer poder* de una manera adjunta para maximizar el logro de las *intenciones*. El *control* es una forma alterna de *ejercicio del poder*.

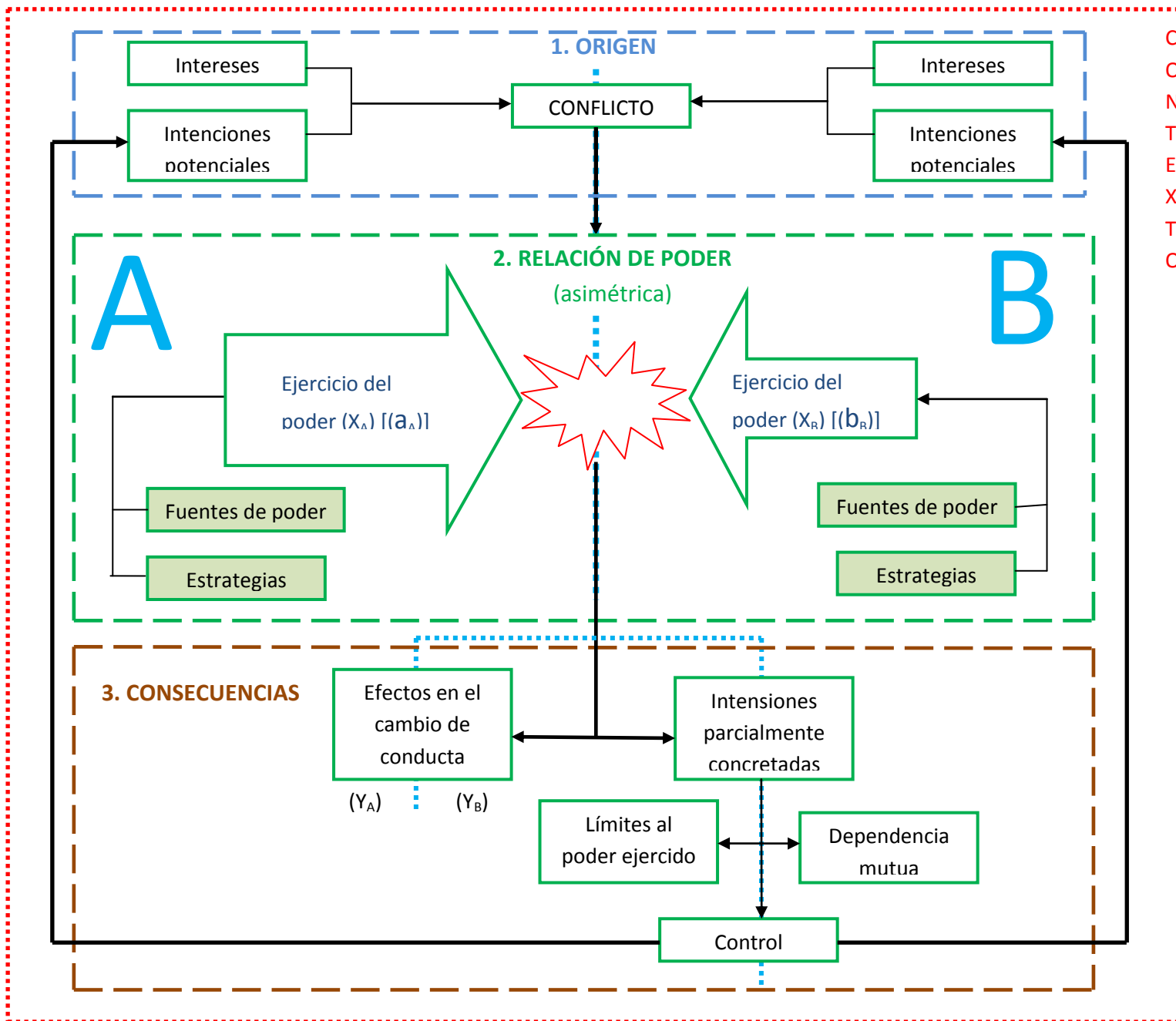


Figura 1. Modelo del Sistema Social Relacional de Poder

Si bien es importante la descripción de los elementos que componen al *sistema social relacional de poder*, más importante aún es que este *sistema de poder* sea aceptado como un planteamiento basado en la *acción social organizada*, es decir, como una práctica para tomar acciones que modifiquen los comportamientos de los actores de una relación social. A final de cuentas, de acuerdo con Crozier (1974) el *poder* es el fundamento de la *acción organizada*.

### **Propósito del Modelo del Sistema Social Relacional del Poder.**

Si bien las representaciones clásicas (me refiero al *poder* como *capacidad* y como *relación*) del *poder* han cubierto las expectativas del momento en que fueron planteadas y para ciertas circunstancias, me parece que visiones alternativas del *poder* como, por ejemplo, la de Foucault o Bourdieu quedan forzadas en cierta forma. El *poder* planteado por Foucault es ubicuo y se expresa en prácticamente cualquier acción de una relación social, él lo llama una relación de fuerzas; su capilaridad impregna todo el “cuerpo social”, es decir es una relación de fuerzas en un sistema de fuerzas, en términos foucaultianos (Foucault, 1979). Para Bourdieu (1977) el *poder* es inevitable y aparece sólo como una *relación de fuerzas* que se confrontan, pero añade que son *fuerzas simbólicas* que logran imponer sus significados ocultándolos bajo el manto de otra relación de fuerzas ya establecidas, lo que implica la interacción de dos sistemas de fuerza.

Es en ese sentido que un ente tan dinámico queda limitado por modelos pasivos que no reflejan la realidad del fenómeno. El planteamiento del *poder como sistema* tiene el propósito intentar comprender mejor la realidad, particularmente la realidad organizacional, desde la óptica del *poder*, sin que esto signifique, desde luego, que es una realidad absoluta.

Además, como se mencionó antes, no se trata de descartar las representaciones clásicas del poder sino amalgamarlas en una propuesta que permita potenciar sus bondades. De esta manera, la propuesta considera a la representación del *poder como capacidad* como un elemento del *sistema de poder* equivalente a las *fuentes de poder* (que si son posesión del actor) que potencialmente pueden ser usadas o no, según la *estrategia* que se seleccione. En el caso del *poder como relación* se considera en el modelo como la etapa principal del *sistema de poder*, donde la mezcla de *fuentes de poder* y *estrategias* determinan la eficacia del *ejercicio del poder* de cada actor en la relación. Es en el momento de esta confrontación de fuerzas donde se hacen visibles y pueden aprehenderse los *efectos del poder*.

Adicionalmente al ejercicio de amalgamar las dos representaciones clásicas, el presentar al poder como un sistema social relacional permite el análisis holístico de este fenómeno a partir de sus elementos o subsistemas.

Particularmente, la representación propuesta me es de utilidad como marco para el estudio de los *dispositivos de poder* que son utilizados por los académicos de una universidad pública mexicana, al tomar como punto de observación al subconjunto de elementos *fuentes de [poder + estrategias → ejercicio del poder]* en la segunda etapa del modelo: la *relación de poder*.

### **En Conclusión...**

De la exposición realizada en este artículo se desprenden las siguientes consideraciones:

- A) El *poder* no es una *capacidad* en el sentido de que el *poder* no se posee, se ejerce. Además, en el supuesto de ser una *capacidad*, el *poder* debería ser tangible y observable, cosa que no ocurre al ser la *capacidad* sólo una probabilidad de poderse usar.
- B) El *poder* no es una *relación* en el sentido estricto, el *poder* está imbricado en una relación considerando que el *poder* está implícito en la organización, es inherente a ella y a partir de la existencia de este ente es que se produce una *relación de poder*. Es decir, el *poder* dentro de una relación social es un detonador de las *relaciones de poder*.
- C) Una tercera representación del poder es el *poder* como *sistema social relacional* en el sentido de que una *relación social* es mucho más que dos individuos interactuando; es más bien un conjunto de elementos (mostrados en el modelo propuesto) operando como un *sistema* dinámico para producir cambios, al menos parciales en los comportamientos de los actores de la relación. Así, la *relación de poder* es sólo una de las tres etapas propuestas, si bien es la etapa central, cierto es que hay antecedentes y consecuencias de esa relación de poder.
- D) Es posible considerar las *representaciones clásicas del poder* como parte del *sistema social relacional de poder*, aprovechando sus bondades, pero ampliando las posibilidades analíticas de las diferentes nociones de *poder*. Esto permite estudiar al *poder* desde una perspectiva holística, pero con puntos de observación desde diferentes subsistemas o elementos del *sistema de poder*.
- E) El modelo propuesto es parte de una investigación más amplia sobre los *dispositivos* utilizados por los académicos de una universidad pública mexicana en las *relaciones de poder*. Esta investigación toma la etapa dos del modelo –*relaciones de poder*– y en particular el subsistema formado por los elementos [*fuentes de poder + estrategia → ejercicio del poder*] para el estudio de dichos *dispositivos*.

## Referencias

- Benton, T. (mayo, 1981). 'Objective' Interests and the Sociology of Power. *Sociology*. Vol. 15, No. 2. pp. 161-184.
- Bourdieu, P. (1977). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Barcelona: Laia.
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Tomo 2. Buenos Aires: Amorrortu.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza.
- Dahl, R. (1992). Power as the Control of Behavior. En Lukes, S. (ed.), *Power*. New York: New York University Press. pp. 37-58.
- De la Rosa, A., (2008). "Organización y poder: un marco analítico para su estudio" en *Análisis organizacional* [En línea]. Volumen 1, número 1, pp. 1-27. Disponible en <http://remineo.com.mx/v2/Remineo.php> [Consultado el 11 de enero de 2012].
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid: La Piqueta.
- González-Plascencia, R. (2012). El poder de los académicos. Morfología de una propuesta de investigación. *Memorias del X Congreso Internacional de Análisis Organizacional*. Documento electrónico. México: UAM-Azcapotzalco.
- Hardy, C. (1994). Power and Politics in Organizations. En Hardy, C., *Managing Strategic Action. Mobilizing Change, Concepts, Readings and Cases*. Londres: Sage.
- Luhmann, N. (1995). *Poder*. Barcelona: Anthropos Editorial, Universidad Iberoamericana.
- Lukes, S. (1985). *El poder: Un enfoque radical*. España: Siglo XXI.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomenga.

## **EL MOBBING: UNA REALIDAD AMENAZANTE EN LAS ORGANIZACIONES**

**Dr. José Manuel Mávil Aguilera**

Universidad Veracruzana

[mmavil@uv.mx](mailto:mmavil@uv.mx)

**M.A. Isaias Sangabriel Rivera**

Universidad Veracruzana

**M.A. Miguel Hugo Garizurieta**

Universidad Veracruzana

### **Resumen:**

El acoso psicológico en el ámbito laboral, mejor conocido como *Mobbing*, representa actualmente una práctica cada vez más frecuente en el devenir cotidiano de las organizaciones, ya sea implementada como una estrategia o como un objetivo por parte de algún miembro de la organización con la intención de orientarlos hacia alguno otro, lo cual conlleva a expresiones de comunicación hostil y desprovista de la ética que de forma sistemática se ve manifestada por uno o algunos individuos, principalmente contra un único individuo, quien a consecuencia de ello es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes. Esta situación no tan solo debe analizarse por sus efectos individuales, de igual manera puede llegar a ser una seria fuente de conflicto organizacional. El presente documento pretende analizar a profundidad el *Mobbing*, teorizando y sistematizando su estudio como un problema de carácter social y que definitivamente puede alcanzar efectos dentro de las organizaciones con la finalidad de concientizar a sus integrantes sobre su existencia y al mismo tiempo sus posibles alcances y consecuencias.

**Palabras Claves:** Mobbing, conflicto, organización.

### **Introducción:**

El *mobbing* es referido como acoso moral en el trabajo, acoso psicológico, acoso institucional, psicoterror laboral, etc. durante el desarrollo del tema se identifica que se puede hablar de la presencia de *mobbing* solo cuando es posible identificar a un grupo que lleva a cabo agresiones recurrentes, poco éticas y deliberadas, que se prolongan en el tiempo, generalmente dirigidas hacia un solo sujeto construyéndolo, viviéndolo y haciendo todo lo posible porque el colectivo laboral lo asuma como un problema y una amenaza. Se busca también, identificar los diversos contextos que participan en la existencia del acoso

psicológico en el trabajo, debido a que el ser humano es complejo y vienen inmersos en él una serie de factores culturales, antropológicos, sociales, etc. Por todo lo anterior se busca ver al *mobbing* desde los diferentes enfoques ya que, este fenómeno se puede presentar en el ámbito actual de las organizaciones.

### **Desarrollo:**

El término *mobbing* fue utilizado inicialmente por Lorenz (1966), al describir los ataques que realiza un grupo de animales que se sienten acosados o amenazados ante la presencia de un depredador potencialmente peligroso. Posteriormente, en 1972, Heinemann, observando el comportamiento de niños fuera de las horas de clase, tomó prestado el término de Lorenz, para describir las conductas destructivas que presentaban algunos pequeños grupos de niños dirigidas, la mayoría de las veces, contra un niño solo. En 1976, Brodsky, describe por primera vez en la literatura científica lo que hoy se denomina ‘acoso laboral’, más conocido como ‘*mobbing*’. Centrado en las agresiones que las personas sufren en el ambiente de trabajo, la obra de Brodsky no fue considerada para posteriores investigaciones debido a una insuficiente distinción entre situaciones laborales estresantes y al ser presentados conjuntamente con accidentes laborales, estrés psicológico y agotamiento físico, producidos por horarios excesivos, tareas monótonas, etc., Velázquez (2005).

Para Velázquez (2005), se identifican cinco formas de agresión o acoso: ‘chivo expiatorio’, ‘insultos’, ‘uso de la fuerza física’, ‘acoso sexual’ y lo que él denomina ‘la táctica del date prisa’. Una de las aportaciones más relevantes de este estudio sugiere que la diferencia entre las bromas pesadas o la molestia continua y el acoso totalmente desarrollado, con frecuencia es sólo una diferencia en intensidad. En 1980, Leymann, llevo a cabo investigaciones y escribió sobre el tema, en 1992, Adams publicó en el Reino Unido el libro *Workplace Bullying*, proponiendo el término con el que el fenómeno es conocido en ese país y en el mundo anglosajón en general; en 1993, Australia puso atención al fenómeno y en 1994, Sudáfrica, Peña y Sánchez (2006).

Indudablemente, Leymann es reconocido como el padre del concepto por la profundidad y solidez en su enfoque del problema y porque desarrollo una teoría y una metodología para su estudio Peña y Sánchez, (2006). Leymann define el *mobbing* como ‘la interacción social, a través de la cual, un individuo es atacado por uno o más individuos (rara vez más de cuatro), casi diariamente y durante periodos de varios meses, llevando a la persona a una posición casi de desamparo, con un alto riesgo potencial de expulsión.

Una de las grandes aportaciones corresponde a Piñuel (2003), especialista en *mobbing* publicó en su libro "*Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*" el cuestionario CISNEROS (Cuestionario Individual sobre Psicoterror, Negación, Estigmatización y Rechazo en Organizaciones Sociales). El Informe Cisneros es el más completo realizado hasta el momento en España. Utiliza una muestra general y no



especifica a un sector determinado aunque existen variantes aplicados al sector de la enfermería hospitalaria y al sector turístico. Piñuel considera, que el acoso, se produce, sobre todo, en los casos en los que no se puede despedir a un trabajador, bien porque es funcionario público, o porque su prestigio y su capacidad de trabajo harían improcedente el despido.

El fenómeno se puede describir como ‘una conducta hostil o intimidatoria que se practica hacia un trabajador desde una posición jerárquica superior o desde un grupo de iguales hacia los que éste mantiene una subordinación de hecho dicha conducta hostil es reiterativa y persistente en el tiempo, llegando a adoptar métodos de influencia muy diversos, que van desde la infravaloración de las capacidades del trabajador, hasta su desbordamiento por la asignación de tareas irrealizables, pasando por agresiones como la ocultación de información, la difamación o el trato vejatorio, Velázquez (2005).

Según López y Vázquez (2003), El *mobbing* es entendido como el maltrato psicológico intencionado al que es sometida una persona de forma reiterada, por uno o varios compañeros de trabajo, tiene por objetivo último anular y, en muchos casos, deshacerse de un trabajador. Se trata de un atentado contra la dignidad de las personas y contra los derechos fundamentales que la constitución reconoce. En primera instancia para que se llegue a desarrollar el *mobbing* se necesita un escenario propicio para su presencia en este caso por entorno se entiende que es la empresa, existen una serie de características que se han logrado identificar en las empresas que han tenido casos que se encuentran documentados, como es que sea altamente jerarquizada y burocratizada, con exigencia de una fuerte cohesión y adhesión al espíritu de la empresa y estimulación a una desaforada competitividad que anula la cooperación.

En el centro del conflicto está la víctima, cerca de ella se sitúa el instigador y en el siguiente aro los aliados. Es este acosador el que denomino instigador principal, dado que se trata de la persona que inicia el acoso, la que planifica la destrucción de la víctima y actúa como un líder abusivo, y también es la que obtendrá algún beneficio con el aniquilamiento de la víctima. Peña y Sánchez, (2006) han descifrado el perfil que suele presentar los acosadores, entre las características más generales se mencionan las siguientes:

- Personas que presentan trastornos de personalidad (antisocial o psicopantisocial psicopática, paranoide).
- Carentes empatía
- Bajo nivel de autoeficacia.
- Gran dificultad para reconocer haber obrado mal; carecen de sentimientos de culpa.
- Alto potencial para manipular.

- Con frecuencia miente y engaña.
- Llega con facilidad a creer sus propias mentiras.
- Falta de habilidades para las relaciones interpersonales.
- Mediocre desempeño profesional.

Los Compañeros de Trabajo son aquellos que aunque no están involucrados en el acoso de manera directa, colaboran con los hechos, tanto de manera activa como pasiva. En las palabras de Parés (2010), el instigador se rodea de aliados para que actúen como acosadores y le ayuden a destruir a la víctima, muy a menudo son los que dan la cara, mientras el instigador principal queda en la retaguardia consiguiendo pasar desapercibido. El resto de los aliados del instigador principal forman un grupo pequeño de dos o tres personas, son “la elite” y quienes actúan conjuntamente con el acosador. Son capaces de hacer mucho daño ya que actúan como un círculo infernal, se les denomina gang de acoso o grupo acosador. Todos los miembros del gang tienen una motivación individual para formar parte de este tipo de grupos, y estas motivaciones están ligadas a ciertas carencias personales.

En un círculo algo más alejado de la víctima, se sitúa un grupo de colaboradores del gang, que no son tan violentamente activos pero que ayudan al acoso mediante la difusión de rumores y la negación de ayuda al acosado. Son los denominados colaboradores tácitos del *mobbing*, porque con sus actuaciones potencian el aislamiento de la víctima y su descredito, actúan como facilitadores y encubridores del acoso. El grupo de los colaboradores se va ampliando a medida que progresa el acoso en el tiempo Parés (2010). En la clasificación anterior se puede agregar que no siempre llega a ser un periodo largo de tiempo porque si el acoso es lo suficientemente constante la víctima se puede ver obligada a tomar la decisión de renunciar.

En el siguiente círculo encontramos a los cómplices que son llamados testigos mudos. Se les denomina de esta manera porque ven y saben lo que ocurre pero permanecen pasivos. Son personas conscientes de la situación de abuso, del trato injusto hacia la víctima, pero no hacen nada y miran a otro lado, es decir, callan y consienten los atropellos. La actitud consentidora y cobarde de estas personas hace mucho daño a la víctima, dando que con su actitud aumenta su vulnerabilidad.

A veces, existe alguna persona que actúa como testigo no mudo, tal y como ya hemos descrito un poco más arriba, son los amigos incondicionales. El *mobbing* puede manifestarse de muy diversas formas y en ambientes de trabajo muy distintos. Leymann (1990), (1996), describe distintas situaciones típicas de *mobbing* en el trabajo que se definen en función del rango laboral o profesional del acosador y de la víctima. Distingue entre *mobbing* horizontal y *mobbing* vertical. En el primer caso, el acosador y el acosado pertenecen al mismo estatus laboral, son compañeros, mientras que en el segundo caso el

acosador y el acosado están en diferente nivel jerárquico o rango profesional. Dentro de este segundo caso puede darse un *mobbing* descendente la víctima tiene un estatus inferior al acosador o ascendente la víctima tiene un estatus superior al de los acosadores, Peña y Sánchez, (2006).

Un trabajador de nivel jerárquico inferior es atacado por uno o varios trabajadores que ocupan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa. Se ha afirmado que puede tratarse de un superior que realiza conductas de acoso por miedo a perder el control o puede obedecer a la necesidad de un superior perverso que necesita maltratar al subordinado para destacar Hirigoyen, (1999). Este tipo de acoso que tiene consecuencias graves para la salud, puede dividirse en Hirigoyen (2001): acoso perverso es en el que existe una pretensión gratuita de destrucción del otro, acoso estratégico el objetivo es obligar al asalariado a marcharse de la empresa y evitar el procedimiento de despido y acoso institucional se utiliza como instrumento de gestión del conjunto del personal.

Se ha observado que el acoso laboral descendente puede darse formando parte de una estrategia empresarial para conseguir que el trabajador acosado abandone la empresa Piñuel (2003). Por tanto, en el *mobbing* descendente, el superior hostiga a un subordinado, con la finalidad de aislarle y de reducir la influencia que pudiera ejercer sobre su entorno. A esta acción también se le denomina *bossing*, aunque cabe aclarar que el *bossing* no es *mobbing*.

El acoso laboral ascendente se presenta cuando un trabajador de nivel jerárquico superior es atacado por uno o varios de sus subordinados. Este tipo de *mobbing* se explica fundamentalmente por la dificultad por parte de los subordinados de aceptar a la persona que ocupa el nivel superior. Es decir, el *mobbing* ascendente se produce cuando un superior es víctima de sus subordinados. El origen puede deberse al nombramiento de un superior o directivo que no es del agrado de los trabajadores, o en algunas otras ocasiones como reacción frente a un jefe autoritario, arrogante, caprichoso o parcial en sus decisiones, Piñuel (2003).

Piñuel (2003) argumenta el acoso horizontal para forzar a un trabajador a conformarse con determinadas normas, por enemistad personal, para atacar a la persona más débil o con defectos físicos, por diferencias con respecto a la víctima, por aburrimento o por falta de trabajo. También se ha explicado este tipo de acoso aludiendo a la dificultad de las personas de tolerar la diferencia, lo que supone que la persona diferente se vea atacada. Expone que en ocasiones el acoso se debe a sentimientos de envidia de los compañeros por alguna cualidad que posee el agredido y que ellos no poseen bondad, juventud, riqueza, cualidades de relación, etc., o también puede producirse por enemistad personal.

El *mobbing* horizontal puede darse cuando un grupo ya formado margina a un individuo que no quiere someterse a las normas fijadas por la mayoría, o puede ser el resultado de una enemistad personal. En caso de desocupación puede ocurrir que el grupo escoja como

víctima a uno de sus componentes, que generalmente es el individuo más vulnerable. También el *mobbing* horizontal puede originarse por cuestiones raciales o de marginación hacia la víctima por su sexo, nacionalidad, religión, apariencia física, etc. Es raro que un acoso horizontal persista como tal. Es muy habitual que en algún momento se convierta en un acoso vertical descendente porque la jerarquía no hace nada al respecto, o deja hacer, es un cómplice o se convierte en ello.

Cuando una persona es fijada como objetivo, a iniciativa de un superior jerárquico o de los compañeros, la designación se extiende rápidamente a todo el grupo de trabajo. Con seguridad no todos suscriben la opinión de rechazo, pero a nadie se atreve a manifestarlo. Por lo demás la persona designada modifica su conducta, se convierte en una persona difícil y adopta comportamientos que traducen la sensación de aislamiento y anulación que siente. Esto es utilizado por la parte agresora para justificar porque esta persona es rechazada por todo el mundo.

El acoso estratégico es el acoso del timo o fraude por excelencia. Se trata de un acoso “institucional” porque forma parte de la estrategia de la empresa que tiende a los despidos, evitando pagar indemnizaciones; los directivos se aprovechan de las fusiones realizadas para ir ahorrando del plan social, y este método permite a las empresas poco escrupulosas embolsarse las numerosas ayudas al empleo, que existen en los países de la Unión Europea, para luego, deshacerse del nuevo trabajador exactamente después de haber cumplido con los plazos legales, para reanudar otros y así sucesivamente Parés (2010).

El acoso de dirección se trata de un acoso de gestión u organización y puede tener dos objetivos: eliminar a un trabajador poco sumiso o forzar situaciones de esclavismo laboral. El primer caso queda determinado porque el perverso organizacional ha escalado posiciones y se ha situado en un cargo, con un cierto poder dentro de la empresa. Así, la víctima del acoso, será aquel trabajador que tiene genio, el que tiene una excesiva brillantez en sus tareas o, aquel que es representante del personal, sin estar sometido al manejo del patrón, o aquel (aquella) cuyo lugar se quiere para su amigo o amante. Es el acoso directivo flojo e ineficaz que tiene miedo porque no puede ser tan brillante como su trabajador. En el segundo caso la dirección pretende aumentar el rendimiento y el beneficio haciendo efectuar cada vez más trabajo, con cada vez menos personal, pagados cada vez menos. Entonces, como ya no queda nada, se utiliza la presión, facilitada por la coyuntura económica y el endeudamiento. A la larga, no se consiguen los objetivos propuestos sino al contrario. Hoy día, se sabe de la existencia de muchas empresas que no tienen necesidad del acoso para ser muy competitivas, incluso, que luchan contra la instauración del acoso laboral, pues comprenden que este método cuesta dinero a la empresa y costará cada vez más.

El *mobbing* no es un fenómeno ocasional, sino un proceso gradual que se desarrolla a lo largo del tiempo, desde la etapa inicial donde las conductas hostiles son sutiles y a menudo

pasan desapercibidas para el grupo de trabajo hasta fases más activas, donde se implican superiores y compañeros. (Leymann, 1996). Él ha sistematizado 4 grandes fases que marcan la evolución del proceso de *mobbing*, sin embargo, Parés, licenciada, Servicio Europeo de Información Sobre El *Mobbing* (SEDISEM), ha sido quien ha definido la primera fase considerada fase 0 y en 2003 la última fase denominada “de recuperación”, fraccionando el proceso de evolución del *mobbing* en 7 etapas que se mencionan a continuación de manera breve.

### ***Fase 0: La seducción***

Sin esta fase no puede darse el acoso. En esta fase el acosador aún no ha manifestado su gran potencial violento. Normalmente, la seducción va dirigida a la víctima, pero en ocasiones está destinada al entorno próximo de la víctima y puede quedar enmascarada.

La seducción dirigida a la víctima tiene como finalidad apropiarse de algo que le pertenece; en cambio, la seducción dirigida al entorno tiene como objetivo convertirlo en aliado del acosador para que no evidencie la violencia ejercida sobre la víctima.

En esta etapa se busca conocer las debilidades de la futura víctima y la absorción de “algo especial que llama la atención del acosador” que tiene la víctima, podría ser una cualidad personal o bien contactos sociales.

### ***Fase 1: conflicto***

En el lugar de trabajo, como en cualquier otro entorno social, se producen conflictos interpersonales. Habitualmente los conflictos se resuelven de forma adecuada. Sin embargo, en ocasiones, el conflicto interpersonal inicial puede ir evolucionando hacia un problema de mayor magnitud. La duración de esta primera fase acostumbra a ser corta y no puede definirse propiamente como acoso laboral.

### ***Fase 2: mobbing, acoso moral en el trabajo***

En esta fase las conductas de hostigamiento hacia la víctima del *mobbing* se instauran de forma permanente como mínimo una vez a la semana y con una duración en el tiempo de más de seis meses. El conflicto inicial se convierte en un proceso de estigmatización, desvaneciéndose el origen del proceso de acoso. La víctima que no comprende lo que está ocurriendo, en unos casos niega la realidad, en otros se culpa del conflicto y, en otros, las menos, se intenta revelar contra su situación. De cualquier modo, la indefensión de la víctima frente al acoso permite la prolongación de esta fase hasta su culminación, provocando el aislamiento de la víctima, la disminución de su autoestima y la aparición de la sintomatología ansioso-depresiva. Piñuel (2003).

### ***Fase 3: intervención del entorno***

La respuesta del entorno laboral será la que determinará la resolución rápida del acoso o bien su implantación permanente con el consiguiente daño en la salud del acosado. Por tanto la actitud del entorno va a ser un elemento básico en el desarrollo o en la resolución del acoso laboral. Aquí él acosador busca la autorización necesaria para ejercer impunemente la violencia psicológica contra la víctima a través del consentimiento, e incluso de la participación activa en el hostigamiento de todas las personas de entorno laboral cercanas a la víctima.

#### ***Fase 4: intervención de la organización***

Para Piñuel, (2003), la evolución del *mobbing* llega a afectar negativamente al funcionamiento de la empresa o institución. Alguna persona de la dirección habitualmente un superior jerárquico o un representante del departamento de personal interviene con el propósito inicial de solucionar el conflicto. Sin embargo, en este punto del proceso, el conflicto se personaliza y se tiende, por parte de los agentes externos, a considerar a la víctima como la responsable de los incidentes producidos, o en todo caso, la posible solución pasa por su persona y no por la del acosador.

#### ***Fase 5: expulsión o marginación***

La prolongación del *mobbing* tiende a incrementar su sentimiento de culpabilidad y conlleva un deterioro de la salud de la persona acosada, que se concreta en una secuencia repetida de bajas y reincorporaciones que aumenta la estigmatización del acosado frente a la empresa que dispone de más argumentos para responsabilizar del conflicto a los problemas psicológicos de la víctima. En este punto, la definitiva resolución del conflicto significa habitualmente algún tipo de “expulsión” de la víctima de su puesto de trabajo o incluso del mercado de trabajo. Puede realizarse aislando completa y definitivamente a la víctima, cambiándola repetida y sucesivamente de puesto de trabajo, despidiéndola con indemnización, concediéndole una baja indefinida o solicitando su internamiento psiquiátrico, Peña y Sánchez (2006).

#### ***Fase 6: de recuperación***

Para Parés (2010), la discusión sobre el *mobbing* y la inclusión del acoso moral como un riesgo psicosocial en las medidas de prevención de salud laboral, están promoviendo que algunos afectados por acoso moral no acaben siendo excluidos del mundo laboral y que puedan retornar a él una vez superadas las secuelas de la violencia psicológica ejercida sobre ellos, se trata por tanto de una nueva fase.

El acoso laboral no tiene las mismas consecuencias en todas las personas; ya que cada individuo es distinto en su personalidad y dispone de diferentes recursos de afrontamiento. La sintomatología que puede presentar la víctima del acoso puede ser muy diversa. Las principales alteraciones psicológicas que presenta el acosado son:

### ***Las Consecuencias Psíquicas***

La sintomatología puede ser muy diversa; así, los trabajadores pasan por situaciones de ansiedad, que es una respuesta adaptativa del organismo ante una amenaza real. Pueden darse también otros trastornos emocionales como sentimientos de fracaso, impotencia y frustración, baja autoestima o apatía. En los trabajadores sometidos a acoso, aparecen síntomas cercanos al estrés que se materializan en forma de cansancio, problemas de sueño, migrañas, trastornos digestivos, etc.

Los síntomas desaparecen inmediatamente si la persona descubre el foco del problema; pero el problema es que como la persona no sabe qué le pasa ante una situación de acoso, no puede poner remedio a su malestar. La excesiva duración o magnitud de la situación de *mobbing* puede dar lugar a patologías más graves o a agravar problemas preexistentes. Así, es posible encontrar cuadros depresivos graves, con individuos con trastornos paranoides e, incluso, con suicidas. Éstas serían las consecuencias más graves de este fenómeno, y el riesgo de que se produzca es especialmente alto en profesionales cualificados que obtienen una importante gratificación de su trabajo.

### ***Las consecuencias físicas***

Se pueden citar desde dolores y trastornos funcionales, hasta trastornos orgánicos. Entre ellos pueden citarse: dolores epigástricos y abdominales, estreñimiento, náuseas, vómitos, astenia, anorexia, dolores torácicos, dolores de espalda, dolores musculares, trastornos del sueño, disnea, fatiga, temblores, etc. Las víctimas se vuelven muy susceptibles a la crítica, con actitudes de desconfianza y con conductas de aislamiento, retraimiento. Por otra parte, tienen reacciones agresivas u hostiles y otras manifestaciones de inadaptación social. Son comunes sentimientos de ira y rencor, y deseos de venganza contra sus agresores.

### ***Las consecuencias sociales***

La salud social del individuo se ve profundamente afectada pues el acoso puede distorsionar la interacción social e interferir en la vida normal y productiva del individuo. La salud de la víctima se verá más afectada cuanto menores apoyos efectivos encuentre (apoyos personales que le den afecto, comprensión consejo, ayuda,..) tanto en el ámbito laboral como en el extralaboral.

### ***Las consecuencias laborales***

Las víctimas se convierten en individuos desmotivados e insatisfechos que encuentran el trabajo como un ambiente hostil asociado al sufrimiento y que no tendrán un óptimo rendimiento. La conducta lógica de un trabajador sometido a una situación de *mobbing* sería el abandono de la empresa; sin embargo, en muchos casos éste no se produce debido en unos casos a la difícil situación del empleo actualmente y en otros a que, a medida que el trabajador envejece, ve disminuida su capacidad para encontrar nuevos empleos.

### ***Las consecuencias para la organización***

Las consecuencias para la empresa son muy graves, al disminuir sensiblemente el rendimiento y la productividad repercutiendo tanto en el producto final como en la relación con los clientes. La productividad laboral se ve sensiblemente mermada al distorsionarse la comunicación y la colaboración entre trabajadores, se interfieren las relaciones establecidas por los trabajadores para la ejecución de las tareas. Así, se producirá una disminución de la cantidad y calidad del trabajo desarrollado por la víctima, el entorpecimiento o la imposibilidad del trabajo en grupo, problemas en los circuitos de información y comunicación, etc.

También se producirá un aumento del absentismo de la persona afectada. Es posible también que se produzcan pérdidas en la fuerza de trabajo ya que previsiblemente, el trabajador intentará cambiar de trabajo rotando con sus compañeros. Conceptos como cohesión, colaboración, cooperación, relaciones interpersonales, indicadores del clima social se verán afectados ante la existencia de problemas de este tipo: Aparecerá o se intensificará la conflictividad laboral, habrá más quejas y denuncias. Algunos estudios relacionan la calidad del clima laboral con la posibilidad de que se incremente el índice de accidentabilidad.

### **Conclusiones:**

El *Mobbing* no busca el daño por el daño, pretende que este daño genere un resultado. El acosador usa el lenguaje para manipular y así conseguir sus fines. Consideramos que es muy importante saber diferenciar el acosador principal de otras personas del ambiente laboral próximas a la víctima y que han sido manipuladas por el acosador. Estas personas son las que transmiten y propagan la maledicencia de la víctima, pero no son manipuladores, por el contrario también son manipulados víctimas del acosador, pues han sido convencidas del perjuicio o maldad de la víctima con la finalidad de ayudar al acosador a desembarazarse de ella a través de acrecentar descredito de la misma.

De este modo se llega a la conclusión de que en la actualidad el problema se presenta en los más diversos contextos laborales, tanto públicos como privados, causando severos daños, y, con frecuencia, dejando secuelas extremadamente negativas tanto para la organización como para la víctima. Como hemos visto, bajo la economía neoliberal de mercado, la ampliación del paro laboral ha transformado el empleo en un bien escaso que puede generar envidias entre los trabajadores y quiebra sus estructuras de defensa grupal. Los reajustes de personal dentro de las organizaciones son cada vez más frecuentes. Ante el temor de perder el empleo, los propios trabajadores reaccionan con hostilidad comenzando a detectar a los más débiles, a los disidentes o a los diferentes. Los victimarios pasivos olvidan que bajo las presiones neoliberales para incrementar la productividad y el desempeño tecnológico, ellos mismos pueden ser las próximas víctimas. Una manera apropiada de prevenir este



fenómeno que amenaza el quehacer organizacional empieza por articular redes solidarias entre los mismos compañeros de trabajo, de igual manera reconstruir las estructuras solidarias existentes y que presenten cierto nivel de deterioro y finalmente fortalecer las estructuras de defensa tanto individual como grupal.

### **Referencias**

López, Ma. y Vázquez, P. (2003). *MOBBING. Como prevenir, identificar y solucionar el acoso psicológico en el trabajo*. Madrid: Pirámide.

Peña, F. y Sánchez, S. (2009). *Testimonios de mobbing. El acoso laboral en México*. México: Eón

Peña, F., Sánchez, S. y Ravelo, B. (2007). *Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*. México: Eón.

Parés, M. (2010) *Acoso Laboral. Mobbing*. Argentina: Ananké.

Piñuel, I. (2003). "Mobbing. Manual de autoayuda. Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo". España: Aguilar.

Velázquez, M. (2005). *Mobbing, Violencia Física y Estrés en el Trabajo*. Madrid: Gestión 2000.

## POLÍTICA Y CONFLICTO EN DERRIDA Y LEVINAS

**Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez**  
Universidad Autónoma Metropolitana  
[carlosjnu@gmail.com](mailto:carlosjnu@gmail.com)

**Dra. María Teresa Magallón Díez**  
Universidad Autónoma Metropolitana  
[tediez73@hotmail.com](mailto:tediez73@hotmail.com)

**Dra. Nadia Carolina Rangel Valdivia**  
Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
[nrvaldivia@hotmail.com](mailto:nrvaldivia@hotmail.com)

### **Resumen:**

Lo que pretendimos realizar en el artículo es una reflexión a propósito de la responsabilidad, pero para ello es necesario considerar dicho concepto en un contexto, en este caso en el contexto donde el hombre se encuentra, ello es en el contexto del Estado, en el político. Es decir que no se puede plantear una responsabilidad abstracta, vacía, sin considerar al hombre y sus circunstancias. Se está ante la situación de facto que en lo político se dan relaciones de fuerza, relaciones amigo-enemigo, de dominio, la cuestión es analizarlas primero bajo una perspectiva en donde la responsabilidad por el otro no podrá aparecer nunca. Pero existen otros conceptos de lo político que sin renunciar a las tensiones planteadas se matizarán las posibilidades de la responsabilidad frente a la otredad.

**Palabras Clave:** Responsabilidad, política, conflicto.

### **Desarrollo:**

Realizamos una revisión de lo que se puede llamar los principios sintéticos a priori de lo político planteados por Derrida y la imposibilidad de deducir de ellos el concepto de responsabilidad según el propio autor. Ahora bien, lo que realiza Derrida es un estudio de la fenomenología de lo político, estudia las condiciones sin las cuales no puede acontecer lo político dentro de un horizonte determinado, lo que no hace es precisamente reflexionar sobre el horizonte dentro del cual se manifiesta lo político, en última instancia estudia el fenómeno de lo político y no el nómeno de lo político para decirlo en términos kantianos.

En todo caso nos gustaría contraponerle una visión de lo político que estudia no el fenómeno sino el ser de lo político, el nómeno de lo político. En la medida que estudia el

ser considero que llega a planteamientos más radicales que los que enuncia el propio Derrida que de por sí suenan y son radicales.

Naturalmente que es un concepto de responsabilidad distinto al que pudiese plantear Levinas. No es un concepto de responsabilidad metafísica, de responsabilidad por el otro, ante el infinito. Es el tipo de concepto que no puede deducir Derrida, pero toda sociedad que opere desde la distinción política de amigo enemigo tiene que hacerse responsable no del amigo, ni del enemigo, sino del mismo, de aquel que termina estableciendo quien es el enemigo para que la fenomenología política sea posible.

Como nos propusimos realizar este ensayo es primero hacer una reconstrucción del concepto de lo político que desarrolla Derrida (1). Segundo una reflexión del concepto de responsabilidad y de guerra en Levinas (2). Por último una conclusión en donde se vean los alcances y limitaciones del concepto de lo político y de la responsabilidad en Derrida.

### **1. Reconstrucción del concepto de lo político en Derrida.**

Se puede decir que Derrida se encuentra seducido e impactado por la visión de lo político de Schmitt, de hecho en su texto *Políticas de la amistad* no logra separarse de la visión Schmittiana de lo político y por el contrario termina asumiéndola.

¿En qué consiste esta visión? ¿Cuáles son sus principales características? ¿En qué se sustenta? ¿Cuáles son sus aportaciones principales? y, sobre todo, ¿Cuáles son las principales críticas que se le pueden hacer? A estas preguntas se intentará dar respuesta en el presente apartado.

Lo que intenta definir Derrida es propiamente lo que hace posible la política, el espacio propio de la política, el espacio de lo político, lo que posibilita lo político, la apertura del espacio de la experiencia de lo político.

Derrida termina aceptando lo que Schmitt considera el criterio a partir del cual es posible la experiencia de lo político, la distinción entre amigo-enemigo.

Este criterio resulta problemático, ambivalente, polivalente y más allá de todo ello es la expresión de una manifestación de lo político. Esta distinción entre amigo-enemigo es la percepción de lo que se puede llamar la fenomenología de lo político. Considero que Derrida al aceptar dicha distinción como la condición de posibilidad de la experiencia de lo político no intenta distinguir nunca entre el estado actual de dicha experiencia y el ser de dicha experiencia.

Es decir, que para Derrida sólo puede haber experiencia política si previamente el Estado se ha encargado de definir quién es el enemigo y quién es el amigo. De hecho se puede perder la experiencia de lo político si esta distinción amigo-enemigo desaparece.

"...para Schmitt en verdad es lo político como tal, ni más ni menos, lo que no existiría ya sin la figura del enemigo y sin la posibilidad determinada de una verdadera guerra. Al perder al enemigo se habría perdido simplemente lo político mismo" (Derrida, 1998: 103).

Lo anterior es una condición trascendental de lo político, de la experiencia política, de la apertura a la experiencia de lo político, toma lo existente como la esencia de lo político, como el ser de lo político. Lo cual, implica que se parta desde un horizonte de la comprensión de lo político determinado, es decir, la distinción entre amigo y enemigo es una determinación de lo político, mas no es lo que posibilita lo político.

También presupone que lo político es la experiencia de la violencia, de la eliminación, de la guerra, del dar la muerte. Lo político sería la apertura a la violencia, sin violencia no habría política posible.

Una forma de hacer la política, una forma de vivir y experimentar lo político se confunde con el ser de lo político. El Estado producto de esta apertura de la experiencia de lo político tiene que ser un Estado guerrerista.

Este Estado tendrá que realizar la distinción entre amigo y enemigo. Distinción que partirá diferenciando al extranjero como enemigo hasta la necesidad de que se identifique al hermano como el enemigo.

Lo que posibilita considerar a un amplio espectro de individuos como enemigos es precisamente la esfera donde se da la experiencia de lo político, dicha esfera es lo público contrapuesto a lo privado. En lo privado no habrá enemigo, puede haber enemistad mas no posibilidad de dar la muerte por esa enemistad. En lo público es donde aparece no la enemistad sino el enemigo, el que no necesariamente no es amigo, el que siendo amigo es hostil. La hostilidad es el rasgo fundamental que va a distinguir al enemigo. Para distinguir al amigo-enemigo no debe de intervenir, según Derrida, ningún interés personal, ninguna pasión, ningún afecto.

"Si el enemigo es el extranjero, la guerra que le haré debería mantenerse, en lo esencial, sin odio, sin xenofobia intrínseca. Y lo político comenzaría gracias a esta purificación. Gracias al cálculo de esta purificación conceptual. Puedo también hacer la guerra a mi amigo, una guerra en sentido propio, una guerra propia y sin cuartel. Pero sin odio" (Derrida, 1998: 107).

Precisamente el concepto de hostilidad permitirá orientar la búsqueda del enemigo. La hostilidad no es y no puede ser un fenómeno privado, es un fenómeno público, de ahí que se pueda pasar de la esfera de lo privado a lo público y en el transcurso de la esfera de lo público a lo privado teniendo con el mismo individuo distintos tipos de relaciones. En el transcurso de una esfera a la otra se producirá un deslizamiento semántico que abre la

posibilidad de lo político y de la amistad. Amistad entendida como amor y lo político entendido como hostilidad.

"De ahí una primera posibilidad de deslizamiento semántico y de inversión: el amigo (*amicus*) puede ser un enemigo (*hostis*), puedo ser hostil frente a mi amigo, puedo serle hostil públicamente, y puedo, a la inversa, amar (en privado) a mi enemigo" (Derrida, 1998: 107).

Es decir, la definición de enemigo resulta problemática, de ahí que se pueda y tenga que pasar de un enemigo externo de la sociedad, es decir perteneciente a otra sociedad, a un enemigo interno en la propia sociedad.

"De golpe, el concepto de enemigo es deducido o construido a priori, de manera a la vez analítica y sintética, sintética a priori, si se prefiere, como concepto político, o mejor como el concepto mismo de lo político" (Derrida, 1998: 106).

Lo que ambas tensiones: amigo-enemigo y privado-público permiten es distinguir la esfera de lo político en tanto posibilidad y espacialidad de la hostilidad, de la violencia, de la guerra. Sin espacio público no puede haber hostilidad, no puede haber enemigo; sin enemigo no es posible la guerra. En la guerra el enemigo está supuesto y sólo se da en la esfera de lo público. Desde el surgimiento de la figura del enemigo la guerra es eventual y es posible. Si la guerra no fuera eventual y posible entonces la esfera de lo político no existiría, según Derrida.

"Que ésta tenga lugar o no, que ésta esté decidida o no, que se haya declarado o no, eso es una alternativa empírica con respecto a una necesidad de esencia: la guerra tiene lugar, ha empezado ya antes de empezar desde el momento que se la considera eventual (...) Y es eventual desde el momento en que es posible" (Derrida, 1998: 105-106).

Existen en apariencia dos tipos de guerra la que una sociedad hace a otra que se llama *pólemos* y la que una sociedad vive hacia adentro que se llama *stásis* o guerra civil. Dentro de estos dos ámbitos la apertura de lo político permitirá la experiencia de la política. Lo que importa de la guerra es su anuncio, su posible realización en cualquier momento, su concreción, nada ni nadie puede evitarla, es una necesidad su aparición.

Lo que lleva a esta necesidad de la guerra, a la guerra por necesidad es, según Derrida, la naturaleza humana. La naturaleza humana no es buena, solidaria y noble sino por el contrario el ser humano es ambicioso, competitivo, desconfiado, etc.

Derrida menciona a Hobbes y a Maquiavelo entre los principales autores de filosofía política que tienen una visión negativa de la naturaleza humana.

Hobbes tendrá claro que el hombre tiene la necesidad de dominio, o de ejercer su dominio sobre otros para garantizar su conservación.

Así hallamos en la naturaleza del hombre tres causas principales de discordia. Primera, la competencia; segunda, la desconfianza; tercera, la gloria" (Hobbes,: 102).

Ante la competencia hay que buscar el beneficio, ante la desconfianza hay que lograr la seguridad, y ante la búsqueda de la gloria hay que lograr la reputación. La forma de obtener estas ventajas incita a actuar con violencia y por lo tanto con fuerza ya sea para defenderse o atacar. Estas acciones violentas que son producto del uso de la fuerza colocan a los hombres en un estado o condición de guerra. En una guerra permanente de todos contra todos.

Por su parte Maquiavelo también tiene su visión negativa del hombre. Para él el hombre tiene múltiples manifestaciones de su maldad, entre ellas se encuentran que son cobardes, ingratos, ambiciosos, suspicaces, destructivos, etc.

"Porque puede decirse que todos los hombres en general son ingratos, falsos, inconstantes, cobardes ante el peligro y ávidos de ganancias" (Maquiavelo, : 113).

He querido citar estas dos visiones que coinciden en su perspectiva de la naturaleza humana para hacer más comprensible la postura de Derrida, porque se parte de una visión negativa (pero realista) del hombre lo que le lleva a aceptar el hecho de la violencia, a la guerra como ámbito de lo político. El hombre convive a partir de la violencia, del ejercicio de la dominación, del causar daño, de dar la muerte.

Pero a quién hay que dar la muerte. Precisamente esto tiene que ser respondido por la filosofía política. Dirá Derrida por la filosofía política pura. La función de esta filosofía política pura es encuadrar, es dar un marco que permita encuadrar el ámbito de lo político, es decir el ámbito de la violencia, de la guerra; tiene que permitir identificar al enemigo. La filosofía política tiene que ser una teoría conceptual pura y rigurosa de lo político. En este nivel de la identificación del enemigo se le exige a la filosofía política ser una epistemología práctica que permita en lo concreto identificar al enemigo.

"Para que haya algo así como *lo político*, hay que saber quién es quién, quién el amigo y quién el enemigo, y hay que saberlo(...)al modo de una *identificación práctica*: saber consiste aquí en saber identificar el amigo y el enemigo" (Derrida, 1998: 136).

Como se decía esta contradicción, esta tensión entre amigo-enemigo lleva a plantear la cuestión de que amigo es aquel a quien se ama en lo privado y enemigo es aquel que es hostil en lo público.

El enemigo se desliza al interior de la sociedad y ya no es aquél que está más allá del Estado. El enemigo es aquél que es capaz de cuestionar dentro del Estado. La amistad

dentro del Estado supone la posibilidad de dar la muerte. Un dar la muerte entre los miembros que se encuentran comprometidos en la amistad.

"Amar con amor o con amistad significaría siempre: puedo matarte, puedes matarme, podemos matarnos"(Derrida, 1998: 143).

En esta tensión que implica amigo-enemigo, dar la muerte-recibir la muerte se manifiesta un "ser para dar la muerte". Este ser es constitutivo de lo político e incluso constitutivo de lo humano, es parte de la naturaleza humana.

Este "ser para dar la muerte" es un ser que se manifiesta sin pasión, sin afecto, es la hostilidad "pura" que le dará al hombre su dimensión política. El hombre encuentra dicha dimensión al definir un enemigo concreto y no al espectro.

El enemigo que es hostil aparecerá en toda su plenitud dentro de las distintas ramificaciones del marxismo. Aparece el enemigo de clase al que se le puede ser completamente hostil.

"La hostilidad real llega en adelante, mediante el terrorismo y el contraterrorismo, hasta la exterminación" (Derrida, 1998: 163).

El enemigo de clase pertenece al Estado, es al que hay que eliminar, es ante el que se transforma todo en arma de lucha, y ante quien se pierden todas las fronteras de la guerra. Esta no es una guerra cualquiera, es la guerra revolucionaria, es el ámbito donde se puede manifestar la hostilidad absoluta, es en donde se concreta la filosofía política.

"...Stalin y después Mao (el más grande practicante de la guerra subversiva y su teórico más célebre) saben darle a la misma guerra su enraizamiento telúrico. Esto sería su realización absoluta, la concreción filosófica e histórica de la hostilidad absoluta" (Derrida, 1998: 170).

En última instancia la guerra revolucionaria puede convertir al hermano en hermano-enemigo. La concreción de la filosofía política es la aparición de una guerra fratricida.

La guerra revolucionaria termina siendo como cualquier guerra, es un caso más de cualquier guerra. Hay grupos que se enfrentan con la intención de causar la muerte.

"En los dos casos la lucha es armada. Con el objeto de producir la muerte" (Derrida, 1998: 142).

En el ejercicio de la posibilidad de dar la muerte es donde surge la responsabilidad, misma que se apoyada en la decisión, en la toma de decisión, en la decisión de decidir quién es el enemigo al que hay que dar la muerte. Es una decisión política. Decisión que no puede estar sustentada en ningún aparato jurídico que terminaría atenuando y diluyendo la responsabilidad del dar la muerte.

Lo que es pertinente preguntarse es si la responsabilidad radica en el hecho de que la decisión es libre en la medida que no está sustentada por ningún aparato jurídico, por ningún aparato que coercione a tomarla. Lo que hay que preguntarse es cuáles son las condiciones de posibilidad de la propia responsabilidad para plantearlos en términos de filosofía política pura:

"Por consiguiente, la puesta en práctica de una responsabilidad (la decisión, el acto, la praxis) deberá siempre situarse antes y más allá de toda determinación teórica o temática" (Derrida, 2000: 34).

Derrida indicará que la responsabilidad no puede encontrar en el saber su condición de posibilidad debido a que dicho saber se manifiesta como la condición de imposibilidad de la propia responsabilidad. La condición de posibilidad de la responsabilidad es la historicidad del hombre, es el hecho de la muerte: poder ser muerto y poder dar la muerte. Un hombre al ser mortal es responsable. Antes del hecho de poder dar la muerte soy responsable de mi propia muerte.

"Cada uno debe asumir, y esto es la libertad, la responsabilidad, su propia muerte, a saber; la única cosa del mundo que nadie puede *dar ni quitar*" (Derrida, 2000: 49).

Entonces la responsabilidad no consiste en hacerse cargo de la vida del otro, en hacerse responsable de la existencia del otro, en impedir la muerte del otro; ello debido a la imposibilidad de cancelar la muerte:

"Puedo darle todo al otro, salvo la inmortalidad, salvo *morir por él* hasta el extremo de morir en su lugar y liberarle así de su propia muerte" (Derrida, 2000: 48).

La responsabilidad no podrá ser ética al tener que ser una decisión que se toma de modo solipsista. Al ser solipsista la toma de decisión lleva al hombre a aislarse y no poder estar vinculado con otros hombres, según la perspectiva de Derrida. La decisión se toma de manera aislada, desde un lugar específico.

De ahí que la responsabilidad tenga aporías éticas. "Pues la responsabilidad exige a la vez rendir cuentas, responder-de-sí en general, de lo general y ante la generalidad, por consiguiente, la substitución y, de otra parte, la unicidad, la singularidad absoluta, por tanto, la no-substitución, la no-repetición, el silencio y el secreto"(Derrida, 2000: 63-63).

La imposibilidad de comunicar los motivos de la decisión, la imposibilidad de ocupar el lugar del que decide, la particularidad o sea su singularidad de aquel que toma la decisión plantean la inexistencia de una relación ética entre hombres que pudieran hacerse responsables de los otros e incluso de sí mismos. Por lo cual la responsabilidad de dar la muerte no es ética o en todo caso es una irresponsabilidad pero no en el sentido ético, sino solo como ausencia de responsabilidad, o en todo caso el dar la muerte está sustentado en una ética de la irresponsabilidad o de la arresponsabilidad.



Por todo lo dicho hasta aquí se puede ver porque Derrida se niega a asumir que exista una filosofía política pura que pueda defender la responsabilidad como un principio a priori de la misma.

## **2. Los conceptos de guerra y de responsabilidad en Levinas**

El apartado tiene la intención por una parte de hacer una reflexión sobre la guerra, en particular sobre la guerra que sustenta la política; y por otro lado sobre el concepto de responsabilidad como posibilidad de ruptura de la política como guerra desde Emmanuel Levinas.

Para seguir la reflexión que realiza Levinas sobre la guerra es conveniente detenernos en dónde realiza una reflexión sobre el tema de la guerra:

En principio nos dice Levinas que “El estado de guerra suspende la moral” (Levinas, 1999: 47). Dicho estado de guerra cancela la vigencia de cualquier imperativo que vincule con la otredad. La guerra es aquí entendida por Levinas como la política. “El arte de proveer y ganar por todos los medios la guerra- la política- se impone, en virtud de ello, como ejercicio mismo de la razón” (Levinas, 1999: 47). Entonces no solo la guerra, sino que la política que Levinas identifica con la guerra cancelan la moral.

La violencia se plantea como la expresión de guerra. Lo propio de la violencia es dotar de un ser que no le corresponde a un ser, es decir, el asignarle un papel, un lugar, una cultura al otro.

“la violencia...consiste...en interrumpir la continuidad de las personas, en hacerles desempeñar papeles en los que ya no se encuentran, en hacerles traicionar...su propia sustancia” (Levinas, 1999: 47-48).

En la guerra se plantea la imposibilidad de entrar en relación con la exterioridad, con el rostro, con el infinito. Esta es la descripción de la ontología de la guerra, según Levinas. A dicha ontología se opone lo que se denomina la escatología de la paz, donde la moral se opondría a la política imperando la postulación de la moral como incondicional y como universal.

Antes de ver qué es la paz veamos el análisis que Levinas hace de la guerra, misma que identifica más allá de la totalidad.

“En la guerra, los seres se niegan a pertenecer a una totalidad, rechazan la comunidad, rechazan la ley; ninguna frontera detiene el uno en el otro y lo define. Se afirma trascendiendo la totalidad, cada uno se identifica, no por su lugar en el todo, sino por su sí” (Levinas, 1999: 235).

La guerra es la confrontación entre el otro y el mismo, antes que la confrontación se da la relación entre dos seres que se relacionan a partir del lenguaje, a partir del rostro, a partir de la epifanía del rostro. Es decir, la guerra tiene su origen en la trascendencia del otro, del distinto, del antagonista. La guerra es contra el otro, al ser que muestra su rostro. La guerra: “Es una relación entre seres exteriores a la totalidad y que, en consecuencia no se tocan” (Levinas, 1999: 236).

Es una relación que rompe la totalidad y los adversarios en ella se buscan para ejercer violencia, misma que intenta apresar, abarcar a quien no se puede apresar, ni abarcar.

“La violencia sólo se refiere a un ser a la vez apresable y que escapa a toda aprehensión” (Levinas, 1999: 236).

La relación se da a partir de lo que Levinas denomina libertad finita. Ella supone que seres separados entren en relación siendo independientes y a la vez estén en contacto.

“Un ser a la vez independiente del otro y sin embargo ofrecido a él, es un ser temporal: a la violencia inevitable de la muerte opone su tiempo, que es el aplazamiento mismo” (Levinas, 1999: 236).

A la muerte se opone el tiempo, el tiempo da sentido a la libertad finita. En la guerra se acerca la muerte a aquel que se aleja de ella. En la guerra se reconoce la realidad del tiempo que separa el ser de la muerte. La libertad es el aplazamiento de la muerte del ser.

“se trata...de una libertad originalmente nula, ofrecida en la muerte al otro, pero en la que el tiempo surge como un escape: la voluntad libre es antes necesidad distendida y aplazada antes que libertad finita” (Levinas, 1999: 237).

Esta posibilidad de aplazamiento equivale a plantear que aun nada ha sido experimentado, nada se ha vivido de manera definitiva.

La distensión en el momento de máxima tensión sólo puede ser producto de un ser que no se encuentre en la totalidad, tiene que ser un ser que se encuentre en una dimensión infinita, tiene que ser el ser del otro, que con su corporalidad logre aplazar su presencia en el momento mismo de su presencia. Es el estar presente y a la vez estar por presentarse, estar aún por venir. Situación que sólo puede ser producida, vivida por el rostro del otro:

“La corporalidad es el modo de existencia de un ser cuya presencia se aplaza en el momento mismo de su presencia” (Levinas, 1999: 237).

Entonces corporalidad, existencias y presencia llevan a la superación de la guerra, pues no hay que olvidar que Levinas entiende por ésta:

“El engaño y la emboscada constituyen la esencia de la guerra” (Levinas, 1999: 237).

Pero la corporalidad que se escapa a la presencia en la totalidad puede cancelar la guerra, ello al no pretender ninguna emboscada:

“La guerra sólo puede producirse cuando se ofrece a la violencia un ser que aplaza su muerte” (Levinas, 1999: 238).

La guerra es posible por la epifanía del otro. Rostro y discurso son las condiciones indispensables para que surja la violencia, sin discurso no hay guerra, el discurso es el que sostiene la guerra.

La violencia consiste en última instancia en la negación del otro, no sólo en disponer de él como cosa sino en eliminarlo completamente, en hacerlo sufrir manteniéndolo como sujeto.

Solo por la trascendencia del otro es posible oponer una resistencia moral a la violencia. El otro que se ve rodeado y delimitado por el ejercicio del poder continúa siendo infinito, es decir inapresable, impredecible, inaprehensible, escapa a toda predicción del mismo, le es trascendente. Dicha trascendencia tiene su manifestación positiva en la resistencia moral de que es capaz el rostro al negar la violencia y el asesinato.

“La libertad del Otro es desde ahora moral. La libertad no puede manifestarse más que fuera de la totalidad” (Levinas, 1999: 238).

Para Levinas la libertad que se puede experimentar dentro de la totalidad no es más que una determinación del ser, por lo que sólo el rostro que con la epifanía ética que pide respuestas es capaz de cuestionar el hecho mismo de la violencia. El mismo dentro de la totalidad no podrá cuestionar este hecho.

La epifanía del otro se concreta con su voluntad, con la voluntad del que quiere, con el querer de la voluntad que consiste en que el ser viviente aplace la servidumbre que le pretende ser impuesta por el mismo. Servidumbre que tiene su primera manifestación en la imposición de su voluntad a la obra producida por la voluntad del otro. Esta imposición de la voluntad del mismo a la obra del otro puede incluso utilizar dicha obra contra el otro.

“La obra tiene un sentido para otras voluntades, puede servir a otro y volverse eventualmente contra su autor. El contrasentido...se debe a la voluntad que ha sobrevivido” (Levinas, 1999: 241).

Por ello la voluntad que quiere tiene que querer contra el otro que amenaza su existencia. Esta amenaza de la existencia es un orden hostil a la voluntad del otro, dicho orden está producido por voluntades extrañas para el otro, es producido por voluntades extrañas desde la totalidad.

Al quedar separados voluntad y querer, voluntad y obra se abre la posibilidad de que la obra sea apropiada por otros. Dicha apropiación estaría concretándose a partir de la alienación, de la adquisición, de la compra, de la sustracción. A partir de ello es posible considerar a la voluntad del otro como una cosa.

“...a través del oro que lo compra o el acero que lo mata, no aborda al otro de cara; el comercio señala el mercado anónimo, la guerra se hace a una masa aunque ambos atraviesan el intervalo de una trascendencia” (Levinas, 1999: 241-242).

La voluntad que se reconoce a sí misma, la voluntad que es *para sí* es doblegada por la posibilidad de la compra o de la muerte, se expone a la violencia que le cancela la felicidad y la expone al sufrimiento.

“La violencia, es corrupción; seducción y amenaza en la que la voluntad se traiciona. Este orden de la voluntad es el cuerpo” (Levinas, 1999: 242).

El cuerpo en su *para sí* se convierte así mismo en cosa, por lo cual debe de ser tratado como cosa. A través del cuerpo cosificado se puede maltratar a la persona, al *para sí* de la persona, no sólo se le maltrata sino que también se le fuerza, se le obliga, se le impone:

“La voluntad esencialmente violable tiene la traición en su esencia. No sólo se la puede ofender en su dignidad sino que admite que la obliguen y que la esclavicen como voluntad, que puede llegar a ser alma esclava” (Levinas, 1999: 242).

Se le esclaviza, a la voluntad, desde el momento que se le amenaza de muerte con el hierro o se le compra con el oro. La corporalidad de la voluntad debe de interpretarse a partir de la ambigüedad del poder voluntario expuesto a los otros en su movimiento egoísta. “El cuerpo es su régimen ontológico y no un objeto” (Levinas, 1999: 243).

El valor consiste en poder mirar la muerte y pareciera que en esto consistiría y de hecho sería la realización de la independencia de la voluntad. Aceptar la muerte implica estar expuesto a la violencia, al asesinato.

“La aceptación de la muerte no permite pues resistir, seguramente, la voluntad asesina del otro” (Levinas, 1999: 243).

La intención de cancelar la voluntad y la corporalidad del otro por parte de la voluntad del mismo no se ve truncada por el hecho de aceptar la muerte, al contrario se ve acrecentada dicha posibilidad.

La voluntad se encuentra en relación con la exterioridad, espera de ella la investidura y el perdón. La voluntad está abierta al otro, a quien puede hablar. Una de las principales características de la voluntad es contener la dualidad entre traición y fidelidad. Traición a sí misma y fidelidad que se manifiesta en el querer de su voluntad:

“El aplazamiento de la muerte en una voluntad mortal es el modo de existencia y la realidad de un ser separado en relación con el Otro” (Levinas, 1999: 245).

Una de las principales características de la muerte es la imposibilidad de saber cuándo acontecerá, es imprevisible, amenaza, toma sin dejar oportunidad de resistencia, se está expuesto a la violencia, al asesinato. La muerte no está en ningún horizonte.

“El Otro, inseparable del acontecimiento mismo de la trascendencia, se sitúa en la región de la que viene la muerte, posiblemente asesinato” (Levinas, 1999: 247).

La muerte es una amenaza que viene del más allá de la totalidad, que viene de lo desconocido, viene de lo otro, de la alteridad, llega como mala intención, como hostilidad, como consciencia de la hostilidad.

Para Levinas la muerte en la medida que se plantea como hostilidad consciente abre la posibilidad de una interpelación al otro, interpelación a su ayuda, a su amistad, a su solidaridad:

“La muerte se aproxima en el miedo a alguien, pero también confía en alguien” (Levinas, 1999: 247).

La posibilidad y la imposibilidad de la muerte vienen del otro. Lo relevante aquí es la apertura a la otredad, apertura que no necesariamente es negación, asesinato, muerte sino acercamiento, solidaridad, respeto, deseo metafísico por el otro. Es el momento en el que se puede instaurar una relación ética, es el momento de la moral que se contrapondría a la política estilo Derrida.

“En el ser para la muerte del miedo, no estoy frente a la nada, sino frente a quien está contra mí, como si el asesinato, más que una de las ocasiones de morir, no se separase de la esencia de la muerte, como si el acercamiento de la muerte siguiera siendo una de las modalidades de la relación con el Otro” (Levinas, 1999: 247).

La posibilidad de la muerte procede de la voluntad del otro, de una voluntad extraña. La muerte sobrepasa el ejercicio de mi poder. La muerte se acerca a mí pero como misterio. El tiempo es lo que me separa y me acerca a y de la muerte. Esta distancia temporal disminuye constantemente y no termina de disminuir.

“Ser temporal es ser a la vez para la muerte y tener aún tiempo, ser contra la muerte” (Levinas, 1999: 248).

La muerte tiene como carácter excepcional el hecho de que en la vida, es la imposibilidad de toda posibilidad. De ahí que el miedo por el ser ante la muerte es el miedo a la violencia.

Violencia que puede ser ejercida por una voluntad que domina mi voluntad. El ejercicio de esta violencia puede ser de múltiples formas, ya sea por el acero, el veneno, la carencia de alimentos, de bebida, de habitad.

“El enemigo o el Dios sobre el cual yo no puedo poder y que no forma parte de mi mundo, sigue estando aún en relación conmigo y me permite querer, pero se trata de un querer que no es egoísta, de un querer que se escurre en la esencia del deseo cuyo centro de gravitación no coincide con el yo de la necesidad, de un deseo que es para el Otro” (Levinas, 1999: 249).

El deseo metafísico por el otro es el que logra suprimir la amenaza de muerte al otro, este deseo se manifiesta como bondad que logra cancelar la violencia.

Esta posible ambivalencia es resultado precisamente de la contradicción que encierra la voluntad. La voluntad por un lado es inmunidad contra ataques exteriores, se determina ella misma, resulta inviolable; y por otro lado, es fragilidad víctima de técnicas de seducción, de propaganda y de tortura, sucumbe es absolutamente manejable, en su consciencia sí es violada. La voluntad se mantiene en esta contradicción, en esta ambivalencia.

En la conciencia violada se puede plantear la resistencia a la violencia, la conciencia da tiempo de que se prevenga la violencia, el tiempo sería la distancia de que ocurra la violencia. La distancia sería el porvenir que debería de acontecer sin violencia, ese porvenir sería la libertad:

“Ser libre es tener tiempo para prevenir su propia caída bajo la amenaza de la violencia” (Levinas, 1999: 251).

Lo radical de esta libertad estaría en cancelar el mal que se concreta en el sufrimiento físico. El hecho de no poder huir del sufrimiento acentúa su agudeza:

“En el sufrimiento, la voluntad se desintegra por la dolencia” (Levinas, 1999: 252).

En el sufrimiento se realiza la voluntad que amenaza a la voluntad que sufre. El sufrimiento es la ambigüedad del mal dado que por un lado es el mal presente y por otro, es el anuncio del mal por venir. Aquí se plantea el concepto de libertad, la ambigüedad de la libertad, libertad que aquí ha sido cancelada en el presente, pero que se anuncia en el futuro como libertad:

“Esta situación en la que la conciencia privada de toda libertad de movimientos, conserva una mínima distancia frente al presente; esta pasividad última que se muda sin embargo

desesperadamente en acto y en esperanza, es la paciencia, la pasividad del sufrir y, sin embargo, el dominio del mismo” (Levinas, 1999: 252).

La prueba suprema de la libertad es el sufrimiento. Cuando el mismo decide causar la muerte del otro, lo hace infligiéndole dolor a través del sufrimiento. Hay que mantener al otro en su completa subjetividad, reducirlo a la total pasividad, lo cual sólo lo puede un yo que odia, en la manifestación de ese odio se persigue la humillación del otro, se busca apresar al otro. Aquí radica la ambivalencia del odio por un lado se ve en la necesidad de mantener al otro como subjetividad vulnerable y por otro, el reducir al otro a cosa para de ese modo poderlo apresar.

“El que odia quiere dos cosas. De aquí el carácter insaciable del odio; está satisfecho precisamente cuando no lo está, porque el otro no lo satisface más que al convertirse en objeto, pero no podría llegar a ser jamás lo bastante objeto porque se exige, al mismo tiempo que su caída, su lucidez y su testimonio” (Levinas, 1999: 253).

La lucidez y el testimonio suponen que no haya sido reducido a objeto, sino que conserve su subjetividad, que siga siendo el otro que desde el más allá se manifiesta y que por el lenguaje puede dar testimonio de sí, es decir, se revele sin convertirse nunca en objeto, en la medida que siempre es trascendente a cualquier conciencia que pretenda abarcarlo.

La violencia que es ejercida por el que odia no detiene el discurso, en la paciencia la voluntad trasciende el egoísmo para tener como centro de gravedad el deseo y la bondad. Este deseo metafísico del otro que supone la libertad del yo y del otro solo es posible a partir de la existencia de instituciones sociales y políticas:

“La libertad, pues, sólo mordería sobre lo real gracias a las instituciones. La libertad se graba sobre la piedra de las tablas que se inscriben las leyes; existe por estas incrustaciones con una existencia institucional. La libertad se debe a un texto escrito, ciertamente destructible, pero durable, en el que fuera del hombre se conserva la libertad para el hombre” (Levinas, 1999: 255).

Es decir, no puede haber paz y libertad, sino es por la mediación temporal que permite prevenir la violencia y que garantiza la expresión del otro, garantiza que el otro diga su verdad, que el otro muestre su subjetividad: “La paz se produce como esta aptitud para la palabra” (Levinas, 1999: 49).

Es decir, la paz es producto de la ruptura de la totalidad, la experiencia de esta ruptura es la escatología que permite que se hable, que permite la palabra, de esta permisividad resulta la experiencia de la moral. La escatología es el fin de la guerra:

“En verdad, desde que la escatología ha opuesto la paz a la guerra, la evidencia de la guerra se mantiene en una civilización esencialmente hipócrita, es decir, apegada a la vez a lo Verdadero y a lo Bueno” (Levinas, 1999: 49).

Esta oposición pone en cuestión lo absoluto de lo Verdadero y de lo Bueno que funciona dentro de una totalidad. Esto es la apertura a lo infinito que apela a la responsabilidad de hacerse cargo de la vida del otro:

“Al llamar a la responsabilidad, la instauro y la justifico. La relación con el otro en tanto que rostro sana de la alegría. Es deseo, enseñanza recibida y oposición pacífica del discurso” (Levinas, 1999: 210).

La responsabilidad implica una relación ética que supone el no negar, el no dominar, el no cancelar la alteridad, al otro que trasciende infinitamente al yo.

Se tiene que ser responsable debido a la apelación que me hace el otro desde la vulnerabilidad de su rostro y desde la articulación de su discurso. La responsabilidad me pone como más y como menos:

“Menos, porque el rostro me recuerda mis obligaciones y me juzga...Más, porque mi posición de yo consiste en poder responder a esta miseria esencial de otro, en descubrirme recursos” (Levinas, 1999: 228).

La respuesta a esta miseria tendría que ser y de hecho lo es ya la apertura a lo infinito, a la alteridad. Es precisamente aquí donde la guerra termina siendo cancelada, por lo que tendría que existir una política-ética que implica la existencia del otro, del infinito. Por todo lo dicho hasta aquí se puede ver que la guerra es una patología de la totalidad que niega su apertura a la exterioridad. Pensar una nueva política supone la apertura a la exterioridad, supone el deseo metafísico del otro y el fin de la guerra.

### **Conclusiones:**

A manera de conclusión lo que nos gustaría indicar es que la responsabilidad sólo puede emerger en lo político, sin voluntad política, la institucionalización de lo social termina por no plantear ninguna responsabilidad hacia el otro. La responsabilidad que surge de la política puede ser analizada desde múltiples perspectivas, aquí he pretendido mostrar tres métodos distintos. Aquí se revisaron las perspectivas de Derrida que es una reflexión fenomenológica de la filosofía política, en donde se cancela cualquier responsabilidad por el otro. El método de Foucault que sería una reflexión sobre el ser de lo político, sería una reflexión ontológica del presente, en donde sólo las razas sometidas asumen el papel de autoconservarse, es decir la raza vencedora no acepta responsabilidad por los primeros,



pero será esa raza sometida la que genere e impulse resistencia contra las prácticas discursivas e institucionales de la raza vencedora. Por último el método de Levinas que consiste en una metafísica de lo político, la cual está determinada éticamente en la trascendencia metafísica del otro.

Dependiendo del método que se emplee es posible o factible indicar la posibilidad de la responsabilidad en el ejercicio de la política. Para Derrida esto es imposible al ser completamente solipsista el momento de ejercer una decisión y por lo tanto alejada de toda relación ética. Para Foucault la responsabilidad sería la obligación de perpetuar la raza vencedora, de perpetuar los efectos positivos del ejercicio del poder. Por último para Levinas la responsabilidad surge en el momento en que el otro, el infinito se me revela a través de su rostro y de su palabra y decido hacerme cargo de él.

### **Referencias**

Derrida, J. (1998), *Políticas de la amistad*. Editorial Trotta, España.

Derrida, J. (2000), *Dar la muerte*, Paídos, España.

Levinas, Emmanuel, (1999), *Totalidad e infinito*, Ediciones Sígueme, España.

# **CAMBIO ORGANIZACIONAL, UN CASO DE ESTUDIO: LA ASOCIACIÓN SINDICAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO**

**Dra. Rosa María Ortiz Hernández**

Universidad de Guanajuato

[rosama@ugto.mx](mailto:rosama@ugto.mx)

**Lic. Amalia Ramírez Rocha**

Universidad de Guanajuato

**Ing. Víctor Jiménez Ramírez**

Universidad de Guanajuato

## **Resumen:**

Este trabajo pretende dar a conocer el diseño institucional y organizacional de la ASOCIACIÓN SINDICAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO. ASTAUG., ante los desafíos del cambio y una nueva estructura organizacional de la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato. México. (Fombrun, 1986), establece a la estructura de las organizaciones y sus divisiones para el análisis y comprensión de su dinámica y funcionamiento, uniendo aspectos como los tecnológicos, los humanos y las relaciones sociales entre la organización, el recurso humano, la población y a su vez con la comunidad a través de los conceptos de infraestructura, socio-estructura y superestructura, los cuales son interactivos y parcialmente opuestos entre sí, los tipos de estructuras que plantea son: 1) Estructura Organizativa y 2) Estructura interorganizacional. Para hablar de Cambio Organizacional es necesario considerar el cambio social desde el enfoque sistémico, (Zaltman, 1977) lo define como: Toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi \_ estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global.

**Palabras Claves:** Estructura, Cambio, Organización, Asociación, Universidad.

## **Introducción:**

La Universidad de Guanajuato es una institución con más de 280 años de tradición que ha atravesado un sin número de cambios y etapas en su vida, como todo proceso de cambio,

ha tenido impacto en diferentes ámbitos y la adaptación por parte de los miembros de su comunidad ha sido difícil y aún no se ha podido consolidar.

En cada una de sus etapas la problemática ha sido diferente, para el estudio de este caso, haremos énfasis en la última reestructura académica, que si bien trató de prever la transición del modelo educativo departamental al matricial, dejó de lado la parte administrativa y es ahora que se está viendo las consecuencias de ello.

Asimismo, en este trabajo nos enfocaremos a la problemática que está viviendo una de las grandes células de la UG, como lo es ASOCIACIÓN SINDICAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO. ASTAUG.

(Fombrun, 1986), establece a la estructura de las organizaciones y sus divisiones para el análisis y comprensión de su dinámica y funcionamiento, uniendo aspectos como los tecnológicos, los humanos y las relaciones sociales entre la organización, el recurso humano, la población y a su vez con la comunidad a través de los conceptos de infraestructura, socio-estructura y superestructura, los cuales son interactivos y parcialmente opuestos entre sí, los tipos de estructuras que plantea son:

1) Estructura Organizativa, que se compone a su vez de tres dimensiones a) La infraestructura, concebida como la base de las interdependencias para poder soportar las operaciones diarias y así mantenerlas en el largo plazo. La Infraestructura incluye las soluciones tecnológicas que permiten la normal operación del negocio en un ambiente competitivo, b) la Estructura social, que abarca la estructura administrativa de la organización y la arquitectura social de las relaciones de intercambio, distinguiéndose en este nivel la división del trabajo, los sistemas de control que permiten coordinar las actividades sociales y lo informal como resultado de las relaciones de intercambio que generan cambios en la distribución del poder, y c) La superestructura, que son las representaciones simbólicas y sus interpretaciones de la vida colectiva y comprenden las aspiraciones e idealizaciones de la organización, que son anhelos compartidos de manera colectiva, parte de la superestructura es el clima organizacional lo cual incluye las percepciones de cada individuo, las normas y valores y las ideologías implícitas de cada miembro de la organización.

2) Estructura interorganizacional, entre la superestructura y la infraestructura, demuestra cómo las organizaciones de trabajo se incrustan en las organizaciones de las poblaciones y de las comunidades considerando a) La estructura demográfica, que se define por la base de los recursos de la población colectiva sobre los términos de tecnología, personas y otros aportes materiales. Como una capa dominante a la estructura demográfica esta la estructura social, donde representa el grado de gerencia colectiva en la población (racionalidad

democrática) y estos varían a su vez por el grado de centralismo y formalidad. La estructura demográfica define las condiciones de vida para los miembros de la población, y b) La estructura comunal, que son relaciones con otras poblaciones que también poseen comunidades organizativas, donde las relaciones administrativas modifican la calidad y cantidad de las transacciones con la población en la comunidad.

### **Objetivos:**

El presente trabajo tiene como propósito conocer como ha enfrentado la ASOCIACIÓN SINDICAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO. ASTAUG., el reto del cambio y la nueva estructura de la Universidad de Guanajuato.

### **Método:**

En el desarrollo del trabajo se hará de manera descriptiva y documental utilizando los aspectos cualitativos y cuantitativos del trabajo, para referenciar la situación de la Universidad de Guanajuato esto a través del método histórico.

### **Desarrollo del tema:**

(Williams et al., 2007), buscan introducir un nuevo modelo para rediseñar o diseñar nuevas organizaciones, bajo un proceso de cuatro fases, sencillo, sistemático y flexible, el cual requiere de diversos grados de intervención, con base en los constantes cambios de la organización, independiente del grado de complejidad de la misma., en donde lo primero que se debe hacer es alinear el diseño a la empresa y luego a la estructura de acuerdo con las necesidades de la misma teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades. Integra la participación de los líderes y directivos y fomenta alianzas con las principales áreas de la empresa como Recursos Humanos, Finanzas, Mercadeo, para mejorar la efectividad de la empresa, bajo un diseño sistémico en busca de resultados exitosos en corto tiempo que promuevan a la estructura como una ventaja competitiva.

Tratan de generar conciencia sobre la responsabilidad implícita en el diseño organizacional, el cual va más allá de dibujar o mover “cajas” dentro del organigrama, pues se trata de diseñar estructuras y relaciones en la empresa.

El Modelo de Diseño de Organización propuesto por los autores, está basado en cuatro fases. Cada una de las fases define las tareas requeridas para desarrollar el modelo desde el diseño hasta su implementación de una forma sistemática.

Para el planteamiento de la primera fase es necesario tanto revisar y entender a profundidad la estrategia de negocio como tener en cuenta las variables de tipo cultural y ambiental que puedan existir. En esta fase se realiza la elaboración de un inventario de

habilidades necesarias para soportar la estrategia del negocio, el análisis de la retroalimentación de los clientes y el ajuste a los requerimientos de la organización.

La segunda fase requiere el planteamiento de varios escenarios y flujos de los procesos y prácticas, eligiendo una de ellas con la premisa de que concuerde con la estrategia del negocio a largo plazo. En esta fase se define la estructura, proceso crítico dentro de todo el modelo de diseño organización, ya que en este punto se verá reflejada la calidad de los análisis realizados anteriormente, específicamente con la puesta en marcha de dicha estructura en las fases posteriores. En la tercera fase se identifican los inhibidores y los facilitadores, elementos decisivos que podrían determinar el éxito o fracaso de la siguiente fase, de igual forma se desarrolla el plan de cambio y se establecen mediciones. Por último se encuentra la fase cuatro, en donde el nuevo diseño es implementado y el plan de cambio es ejecutado. Una tarea fundamental en este punto es la evaluación de los resultados del mismo para ajustar y mejorar lo necesario. Es justamente en esta fase donde se encuentra el aporte del nuevo modelo, incluyendo dos aspectos que se consideran fundamentales para el éxito de la implementación: el liderazgo y la alineación de los diferentes niveles de la organización.

### **La Universidad de Guanajuato: antecedentes y cambios estructurales:**

La Universidad de Guanajuato es una institución con más de 280 años de tradición que ha atravesado un sin número de cambios y etapas en su vida, como todo proceso de cambio, ha tenido impacto en diferentes ámbitos y la adaptación por parte de los miembros de su comunidad ha sido difícil y aún no se ha podido consolidar.

En cada una de sus etapas la problemática ha sido diferente, para el estudio de este caso, haremos énfasis en la última reestructura académica, que si bien trató de prever la transición del modelo educativo departamental al matricial, dejó de lado la parte administrativa y es ahora que se está viendo las consecuencias de ello.

Asimismo, en este trabajo nos enfocaremos a la problemática que está viviendo una de las grandes células de la UG, como lo es Asociación Sindical de los Trabajadores Administrativos de la Universidad de Guanajuato. ASTAUG.

### **Breve reseña histórica de la Universidad de Guanajuato:**

El inicio de este proyecto educativo en el siglo XVIII tiene su primer antecedente en el Colegio de la Santísima Trinidad fundado en 1732 a iniciativa de doña Josefa Teresa de Busto y Moya.

En el año de 1744, a petición del Ayuntamiento de la ciudad de Guanajuato, el rey Felipe V emite la Real Cédula en la cual se reconocen los esfuerzos educativos de los fundadores y en donde se encargan las cátedras del Colegio a los religiosos de la Compañía de Jesús.

La expulsión de los jesuitas de los territorios de la Nueva España, en 1767, fue el motivo por el cual el Colegio permaneció cerrado por 18 años y reabrió con el nombre de Real Colegio de la Purísima Concepción, a cargo de los sacerdotes felipenses.

El Colegio reabierto recibió gran impulso del último intendente del Guanajuato, Juan Antonio de Riaño y Bárcenas, gobernante ilustrado que proveyó al Colegio de cátedras y profesores, además de introducir las materias de matemáticas, física, química y francés; sin embargo, el movimiento de la lucha por la Independencia terminará con dicho proyecto en septiembre de 1810.

Durante la guerra de Independencia, la Institución se sostiene gracias a la entrega del presbítero Don Marcelino Mangas, figura emblemática del Colegio, quien fue rector, maestro y encargado de funciones básicas y que junto con un grupo de estudiantes, se opuso a las pretensiones de Agustín de Iturbide de convertir las instalaciones del Colegio en Casa de Moneda.

Carlo Montes de Oca, primer gobernador constitucional del estado, inició un ambicioso proyecto educativo para el Colegio y el estado, quien con el apoyo de don Marcelino Mangas emitió un decreto en 1827 en el que se estableció que la educación superior debía ser costeadada por el Estado.

El año de 1828 es de suma importancia: se reforman los planes de estudio; por primera vez se legisla sobre la tercera enseñanza o educación superior; se ofrecen las cátedras de minería, carrera de foro (derecho), la carrera eclesiástica y la academia de pintura, escultura y arquitectura.

Con el triunfo de la Reforma, el Colegio experimentó importantes cambios; en 1870 cambia su nombre a Colegio del Estado por iniciativa del entonces gobernador Florencio Antillón.

En 1945 el Colegio del Estado se transforma en Universidad de Guanajuato, instalándose el primer Consejo Universitario el 16 de mayo de ese año. Esta importante evolución se debe, en mucho, al indiscutible liderazgo de don Armando Olivares Carrillo, quien sostuvo la idea de lograr una Universidad con mayor acción social y humana, proyecto consolidado en el Servicio Social Universitario que distingue a la Institución.

El mes de octubre de 1991, siendo rector el Mtro. Juan Carlos Romero Hicks, se convoca a la comunidad universitaria a participar en el proceso de autonomía y de reforma normativa; el 11 de mayo de 1994 la LV Legislatura del Congreso del Estado aprobó la autonomía, con lo cual la Universidad de Guanajuato adquirió la capacidad jurídica y la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma.

Posteriormente, en el ejercicio pleno y responsable de su autonomía, la comunidad universitaria inició un proceso de transformación institucional que incidió en la

conformación de la estructura de gobierno y del modelo académico, preservando los principios y propósitos contenidos en su misión y su visión institucional.

Dicho proceso inició formalmente en febrero de 2006 con la presentación ante el H. Consejo Universitario, por parte del rector Dr. Arturo Lara López, de la propuesta básica de reforma académica y administrativa, cuyos contenidos y alcances se enriquecieron con las opiniones de la comunidad universitaria, de estudiosos nacionales e internacionales y de miembros de la sociedad guanajuatense.

Así, el 16 de mayo de 2006 el H. Consejo Universitario aprobó el Anteproyecto de Ley Orgánica, documento que manifiesta la voluntad institucional de adoptar un nuevo modelo orgánico y académico caracterizado por una estructura multicampus, el funcionamiento departamental y matricial de su subsistema de educación superior, y por la integración de un subsistema de nivel medio.

El 31 de mayo de 2007, la LX Legislatura Constitucional del Estado aprobó por unanimidad la nueva Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, actualmente en vigencia. De esta manera, a partir del año 2009, la Universidad de Guanajuato inició una nueva etapa de su historia institucional.

A partir del año 2009 se inició la nueva etapa con el nuevo modelo administrativo, los altos directivo o lo que podríamos llamar “agentes de cambio” determinaron tres elementos necesarios para llevar a cabo este proceso de cambio o reforma integral, ya que se estarían modificando aspectos académicos y consecuentemente administrativos, dichos elementos planteados eran:

**1. Marco legislativo:** Resulta indispensable cubrir la legalidad y seguridad jurídica en las estructuras, procesos, facultades de autoridades y ámbitos de actuación de la comunidad universitaria. Por eso resultó necesario contar con una nueva legislación.

**2. Modelo de organización académica:** Comprende desde la ubicación de personal académico en sus ámbitos de mayor afinidad, la ubicación de programas académicos y la adscripción de los alumnos.

**3. Marco administrativo:** Se refiere a todos los procesos, instancias y personal que facilite la organización académica.

Teniendo los siguientes retos y problemas:

1. No se socializó lo suficiente el alcance del nuevo modelo y nueva estructura. El personal académico no comprendía los cambios y nuevas atribuciones administrativas; y el personal administrativo no comprendía nada.

2. Se tuvo que nombrar a las autoridades unipersonales: Rector General, Rectores de Campus, Director del Colegio del Nivel Medio Superior, Directores de División, Directores de Departamento, etc. generándose mucha controversia.
3. Durante los años 2009 y 2010 se forzó la descentralización ya que las Direcciones de la Rectoría General transfirieron muchos de los procedimientos clave que anteriormente se centralizaban en Guanajuato a los Campus. Ésta descentralización ocurrió sin una guía, sin capacitación adecuado y sin la tecnología e infraestructura que se requería, pero lo más importante, no se contaba con el capital humano suficiente para hacer frente a esta situación.
4. Los documentos institucionales planteaban la nueva situación de la universidad en el ámbito académico, sin embargo, ningún documento planeó o sirvió de guía para la transición administrativa y para definir las nuevas funciones y actividades del personal administrativo.
5. La normativa Universitaria tiene muchos vacíos legales que no delimitan ni confieren atribuciones ejecutivas a las autoridades unipersonales de los Campus, creando una gran confusión por la estructura orgánica que claramente vislumbraba dos o más líneas de mando.

Ramírez Cavassa (2006), las organizaciones son sistemas sociotécnicos, es decir, que están compuestos por procesos tecnológicos y por individuos, cabría definir sistema como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que forman un todo organizado y complejo, que obedece a un plan, un método, orden y arreglo para alcanzar un fin.

Lucas Marín (2002), dentro de este marco, se pueden distinguir diferentes partes señaladas de los sistemas que funcionan para planificar los estudios organizacionales:

- a) El individuo y la estructura de personalidad que aporta a la organización, siendo los aspectos fundamentales sus motivos y aptitudes que condicionan las diversas expectativas personales que espera satisfacer mediante su participación en el sistema.
- b) La disposición formal de las funciones, u organización formal, que es la pauta interrelacionada de tareas que suministra la estructura de los esfuerzos económicos y de eficiencia de la organización.
- c) La organización informal, o conjunto de relaciones espontáneas entre los miembros de la organización que dan lugar a la formación de grupos primarios y lealtades personales no mediadas por la estructura jerárquica formal.
- d) Las disposiciones del estatus y los roles existentes en la organización, que puede ordenarse de manera formal e informal.



## **Cambio organizacional, un caso de estudio: la asociación sindical de los trabajadores administrativos de la Universidad de Guanajuato:**

De la Garza (1994), el concepto de corporativismo ha sido utilizado en México para designar una forma de relación subordinada de los sindicatos con el Estado. El sindicalismo, se origina con la revolución industrial en el año 1775, dando lugar a que la máquina sustituya el trabajador manual, cuando la fábrica ocupa el lugar de taller, cuando la gran industria suplanta a la economía del artesanado y la producción de mercado local, se transforma en producción para el mercado mundial.

La introducción de la máquina, produce grandes ganancias a los industriales, obtenidas a costa del sufrimiento del proletariado de las fábricas, la fatiga excesiva, la insuficiencia en la alimentación, la disciplina imperante. Que debían de soportar los operarios. Tanto la moralidad, la higiene la seguridad, salud, no causaban ninguna preocupación al empresario, incluso le regateaba el salario al obrero, las mujeres y niños eran explotados sin misericordia, se les destinaban los trabajos más duros y humillantes, exponiendo con ello, sus vidas.

Esto origina la organización de los trabajadores y la consolidación de los sindicatos, que es la asociación de trabajadores constituida para unirse con el objeto de defender sus derechos laborales y la conquista de nuevos logros, el sindicato es la expresión más legítima de la clase obrera organizada, la que gracias a su unidad, organización y constancia en la lucha ha constituido derechos que, de otro modo, no hubiera sido posible.

Los trabajadores tienen la oportunidad de conseguir condiciones de trabajo y de vida de calidad, pueden exponer los problemas que les atañen y buscar las mejores soluciones.

En la actualidad de la vida moderna dentro de las organizaciones existen cambios en las tecnologías y las comunicaciones, la globalización, la evolución de los valores, normas, estilos de vida, la sociedad nos obliga a innovar los procesos para adecuarnos a la nueva y siempre cambiantes exigencias del entorno, cumplir con renovadas misiones y convertirse en organizaciones que aprenden de su propio desempeño, de esta forma la búsqueda constante de niveles superiores de calidad así como la evaluación de sus servicios se ha convertido en un reto para garantizar su supervivencia así como para cumplir con las exigencias del desarrollo de la sociedad.

### **El sindicalismo en México:**

Trueba Urbina(1977), señala que el 16 de septiembre de 1872 se fundó la primera Asociación de tipo profesional, círculo de obreros, en marzo de 1976, fue fundada la Confederación de Asociaciones de Trabajadores de los Estados Unidos Mexicanos, la cual fortaleció la unidad de los trabajadores, en 1890 se formó la Orden Suprema de Empleados Ferrocarrileros Mexicanos, la Unión de Mecánicos Mexicanos, fue en cananea donde se

fundó la Unión liberal de la Humanidad y en Orizaba Veracruz el Gran Círculo de Obreros Libres, ambos organismos fueron los protagonistas de las huelgas de cananea y Rio Blanco. En 1912 se fundó el Departamento del Trabajo y se estableció la Casa del Obrero Mundial que en 1913 conmemoró por primera vez en el país el primero de mayo exigiendo la jornada de ocho horas y el descanso dominical.

Iglesias (1970), establece que en febrero de 1916, se llevó a cabo en Veracruz, un Congreso obrero convocado por la Federación de Sindicatos del Distrito Federal, en donde no intervino el gobernador del Estado Heriberto Jara, pero se acordó formar un organismo sindical obrero llamado Confederación del Trabajo de la Región Mexicana. En su declaración de principios establecía la lucha de clases y la socialización de los medios de producción. Se usaría como medio la llamada acción directa, quedando excluida del esfuerzo sindicalista toda clase de acción política, entendiéndose como tal, el hecho de adherirse oficialmente a un gobierno, a un partido o personalidad que aspira al poder gubernativo, es decir, quien aceptase un puesto público, quedaría automáticamente fuera de la Confederación. Serían aceptados tanto los trabajadores manuales como los intelectuales, siempre y cuando acatasen los principios y estatutos.

Iglesias (1970), describe que el 13 de octubre de 1917, se reunió en Tampico otro congreso obrero; concurren a él delegados de todas las organizaciones de importancia y se planteó la aprobación de resoluciones que acentuaran el derecho libre de asociación, así como también la recomendación de una organización sindicalista y empezar a aconsejar a los obreros al limitar la familia, cuando la situación económica fuera grave; además de acordar la realización de un Congreso Obrero para formar una organización nacional. Este Congreso se reunió el primero de mayo de 1918, en la ciudad de Saltillo, "ahí se fundó la CROM en su declaración de principios se destacan los siguientes aspectos: reconocimiento de la existencia de dos clases: explotados y explotadores".

Posteriormente, la llamada acción directa del anarquismo fue abandonada y sustituida por la acción múltiple, dando paso a la participación en las actividades políticas, que en un principio se pensó desligar de esta organización. La fundación de la CROM representando así, un triunfo del reformismo, en el movimiento obrero de México.

Gompers (1950), desde la realización del congreso de 1916, en Veracruz, se descartó la lucha política y se maniató a la clase obrera, condenándola a la lucha económica ya que se prohibía a los miembros de los organismos sindicales apoyar a algún partido político y la formación de un partido obrero. Por otra parte en el congreso de Saltillo, en 1918, se hizo sentir la lucha de nacionalistas contra una tendencia de afiliarse a la internacional, pero los principios que sustentaba en su inicio el movimiento obrero, van poco a poco degenerando, como es el caso de la socialización de los medios de producción, propugnada en Veracruz, que pasa a la lucha por la descentralización de la propiedad, cayendo en una posición

agraria reformista que sólo buscaba el reparto de la tierra, pero no la desaparición del sistema.

Ahora bien, con respecto a la CROM consiguió la hegemonía durante el decenio de los años veinte, que se traduce en un control de las demandas de los trabajadores, además de tener nexos con la American Federation of Labor (AFL), dirigida por Samuel Gompers, quien tenía conocimiento del movimiento obrero panamericano desde 1883 y decía que había visitado tres veces México y que, en varias ocasiones, algunos mexicanos acudieron a verlo para pedirle consejo sobre sus proyectos de derrocar al general Díaz.

Uno de los representantes de la CROM era Luis N. Morones, que llegó a ser un jefe muy influyente en las organizaciones obreras mexicanas, ya que tuvo estrechas relaciones con la AFL. Uno de sus resultados, después de las entrevistas en Laredo, Texas, fue la constitución de la Panamerican Federation of Labor de 1918, fecha en la que Gompers expresa que envió "a México una comisión del movimiento obrero norteamericano, formada por James Lord, Santiago Iglesias y John Murray".

Esta comisión prestó muy buenos servicios, pues según los proyectos que se habían estado estudiando durante meses se utilizarían todos los contactos amistosos posibles para convocar una conferencia encaminada a la organización de la Federación Panamericana del Trabajo. Fue significativa la ceremonia en que se inauguró el Congreso, en Nuevo Laredo, con participación de Luis N. Morones y Gompers. Posteriormente, Gompers prestó sus servicios a la Federación Panamericana como presidente, aun cuando el presidente De la Huerta, en 1923, en una conferencia con representantes de las organizaciones obreras mexicanas se inconformó y protestó, a través de sus partidarios. Esta actitud intervencionista de la AFL, por medio de Gompers, fue sin duda lo que originó la conducta de De la Huerta en esas conferencias, en las que, según el líder de la AFL, "De la Huerta adoptó una actitud de superioridad altanera, no obstante que el líder norteamericano expreso no tener deseo de intervenir en los asuntos internos de México".

La realidad es que la intervención de Gompers en el movimiento obrero mexicano venía dándose desde la época porfirista, como él mismo lo expresa y reconoce; no obstante, continuó por mucho tiempo su participación. Hay noticias de que estuvo protestando por las actitudes de don Venustiano Carranza, en contra de su gestión, pues según él "Carranza convertía las huelgas en delito, punibles con la pena de muerte."

Ahora bien, la aseveración hecha por el líder estadounidense no carece de bases, puesto que en la huelga efectuada por los electricistas en la ciudad de México, en 1916 no había sido todavía consagrada como un derecho. Fue alrededor de seis meses después, con la Constitución de 1917 y específicamente en el artículo 123 de la misma, cuando fue elevada a rango constitucional. Claro está que ello no facultaba a Gompers para intervenir en la

política de nuestro país, con el pretexto de defender y favorecer los intereses de los obreros mexicanos.

La integración de la CROM a la Federación Americana del Trabajo fue duramente criticada por los sectores más radicalizados del movimiento obrero mexicano "quienes vieron en la presencia de los representantes norteamericanos a agentes de la Casa Blanca con el propósito de atraer al movimiento sindical mexicano, a la órbita de influencia estadounidense."

Esta vinculación entre la CROM y la AFL desarticula la relación del sindicalismo mexicano con otras organizaciones internacionales del mismo carácter y provoca un alejamiento que se acentuará hasta hacer desaparecer las ideas anarcosindicalistas.

### **La asociación sindical de trabajadores administrativos de la Universidad de Guanajuato. ASTAUG:**

La Asociación Sindical de Trabajadores Administrativos de la Universidad de Guanajuato (ASTAUG), se constituye en diciembre de 1979 y entra en funciones en enero de 1980, teniendo como primer Secretaria General a la Maestra Helia Hernández de Pérez-Bolde, quien durante su gestión realiza negociaciones, tales como la creación del Fondo de Previsión Social, mismo que ha contribuido de manera muy significativa al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores administrativos de la Universidad de Guanajuato.

En el mes de diciembre de 1991, entra en funciones de Secretario General, el Ing. Carlos Alberto Guevara Hernández, quién durante su gestión, da continuidad a proyectos establecidos por la Mtra. Helia Hernández de Pérez-Bolde, consolidando el funcionamiento del Fondo de Previsión Social, creando el programa de vivienda y la participación en la puesta en marcha de la Red Médica Universitaria.

A partir del año 1997 entra en funciones el actual Secretario General, Ing. Víctor Jiménez Ramírez, asumiendo retos muy importantes los cuales fueron: fortalecer logros obtenidos en administraciones anteriores, Dentro de los cuales se encontraban: el fortalecimiento de nuestro Fondo de Previsión Social, para no perder el poder adquisitivo, mejorando y creando más apoyos económicos para todos los trabajadores administrativos y sus dependientes económicos.

Todo esto ha propiciado que las labores propias de la administración de la Asociación Sindical se vean incrementas de manera considerable, lo que nos obliga a crear instrumentos que apoyen, con instrucciones precisas y claras las funciones a realizar.

Pero todavía más importante, valorar y diagnosticar el servicio que prestamos a los trabajadores, lo cual nos permita tomar acciones, si fuera necesario para que nuestro servicio mejore.

**Misión:**

Analizar, proponer y mejorar el desarrollo de los trabajadores administrativos de la Universidad de Guanajuato, así como negociar y defender los intereses de los mismos, por medio de acciones efectivas, tendientes a proporcionar seguridad, salud y educación, al trabajador y a sus familias.

**Visión:**

Ser una Asociación Sindical que logre que los trabajadores administrativos de la Universidad de Guanajuato tengan las mejores condiciones dentro de su trabajo y que su calidad de vida sea la idónea. Lograr su desarrollo personal y el de su familia.

**Valores:**

- **Respeto:** Atender con cortesía, y respeto.
- **Honestidad:** Actuar con transparencia, confianza e igualdad.
- **Compromiso:** Brindarles un servicio de calidad.
- **Equidad:** Trato justo.

**Logros Alcanzados:**

Retabulación: 10 % único a nivel nacional

Recategorizaciones: 60% de los trabajadores

Bono institucional al mejor trabajador (un automóvil)

Bono institucional anual de 2 mil pesos

Bono por antigüedad a más de 20 años incrementado en 187.5% institucionalizado

Bono para útiles escolares 400 pesos institucionalizado

Basificaciones más de 500

Obsequio de fin de año

Festejo del día del niño

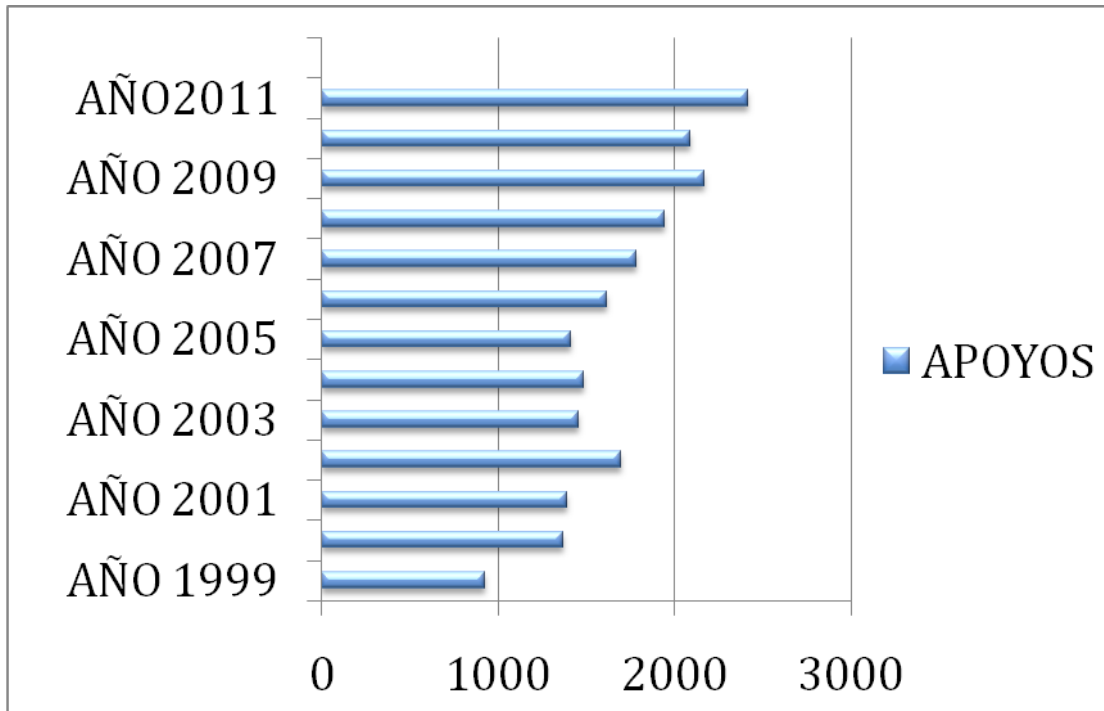
Obsequio del día del padre

Vales de despensa

Fortalecimiento al fondo de previsión social, lo que ha permitido un incremento a todos los apoyos sociales, educativos y de salud, entre otros.

**Gráfico 1.** Apoyo Social, Salud y Educativo

**NÚMERO DE APOYOS SOCIALES, SALUD Y EDUCATIVOS**



Fuente de elaboración propia, con datos recabados por ASTAUG

SE INCREMENTO EN UN 160.5% EL NÚMERO DE APOYOS

**Fortalecimiento de ASTAUG:**

- Manual de Prestaciones (procedimiento administrativo de beneficios a los que se puede acceder)
- Manual de Procedimiento Interno de la ASTAUG
- Manual de Descripción de Puestos Administrativos Sindicalizados (propuesta actualizada)

**Actualización y Modernización:**

- Estatutos Generales
- Contrato Colectivo de Trabajo

**Compromisos:**

- Dar seguimiento a las demandas y proceso legal de Red Médica

- Dar seguimiento al proceso legal de basificación de los trabajadores de contrato
- Introducción a Carrera Administrativa
- Mantener la autonomía sindical
- Asegurar que la Asamblea General sea la máxima autoridad del sindicato
- Integrar la Comisión de Conciliación de Conflictos.
- Refrendar el compromiso de la defensa de los derechos laborales y humanos del trabajador administrativo
- Gestionar plazas ante las autoridades respectivas
- Eficientar los servicios administrativos y atención de la oficina de la ASTAUG

### **Llamado de Unidad:**

Los tiempos son adversos, permanecer unidos, es nuestra fortaleza

¡Defendamos la Autonomía Laboral!

### **Conclusiones:**

Hoy en día el ASTAUG, ha desarrollado un nuevo camino basado en la nueva estructura organizacional, ocasionado por el cambio organizacional, el cual se ha llevado desde diciembre de 2008 en la Universidad de Guanajuato.

Para enfrentar el reto del cambio y la nueva estructura de la Universidad de Guanajuato, el ASTAUG ha desarrollado las siguientes estrategias:

La renovación de la organización sindical y consolidación de la misma, a través de la unidad y la lucha por el respeto a los derechos laborales y humanos de los agremiados. El logro de los beneficios sindicales para el bienestar de los agremiados y sus familias.

El ASTAUG, tuvo que acelerar y responder ante la exigencia de la nueva estructura estableciendo el análisis de sus propios estatutos, re organización de sus cuadros a nivel de Departamentos, Divisiones y Campus Universitarios, es importante señalar la postura del Secretario General del ASTAUG, ante la Red Médica de la Universidad de Guanajuato, además de la búsqueda incansable por lograr el mayor número de trabajadores con base.

### **Referencias**

De la Garza Toledo. E. 1994. El corporativismo: teoría y transformación. <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=430&article=439&mode=pdf>. Consultado. 12-09-2013

Fombrun, Ch. (1986). Structural Dynamics within and between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31, 403-421.

Gompers, S. (1956), Setenta años de vida y de trabajo, trad. M. Granados y A. Custodio, Editorial Intercontinental, México.

Iglesias, S. (1970), Sindicalismo y socialismo en México, Edit. Grijalbo, México

Lastra Lastra, J.M. (2002), El Sindicalismo en México.

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/hisder/cont/14/cont/cnt3.htm>. Consultado 12/10/2013

Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2002). Sociología de las Organizaciones. Ed. McGraw Hill, Madrid.

Munch, Galindo L, (2005). Fundamentos de administración. Edit. Trillas, México  
Normatividad Vigente de la Universidad de Guanajuato 2008

Powell, W., y Di Maggio, P. (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México: Fondo de Cultura Económica.

Ramírez Cavaza, C. (2006), Administrando la calidad para el cambio. Edit. Limusa. México. ISBN: 9789681866471.

Reyna, J.L. y Miquet, M, (1976), Introducción a la historia de las organizaciones obreras en México: 1912-1916, Tres estudios sobre el movimiento obrero en México, Ed. El Colegio de México, México.

Trueba Urbina, A. (1977), Nuevo derecho del trabajo, Edit. Porrúa. 3a. ed. México

Trueba Urbina, A. (1983), Los Sindicatos en México. Edit. Porrúa. México

Williams, C, et al. (2007). Linking strategy to structure: the power of systematic organization design. Organization Development Journal; 25, 2.

Zaltman G, D. (1977). Strategies panned change. Loners: Wiley.



## RECONSTRUYENDO INSTITUCIONES EN EL ESTADO MEXICANO CASO: SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

**Dra. Marina Elizabeth Salazar Herrera**

Universidad Veracruzana

[masalazar@uv.mx](mailto:masalazar@uv.mx)

**M.P. Lydia Aurora Salazar Herrera**

Universidad Veracruzana

[salazar108@yahoo.com](mailto:salazar108@yahoo.com)

### **Resumen:**

Este trabajo aborda las instituciones, en este caso del sector educativo; está encaminado a coadyuvar en el análisis de la implementación de las leyes y reformas generadas en el seno de las instituciones mexicanas, mostrando la información de los actores, para observar si los valores como equidad, justicia y confianza son aplicados en las instituciones. En la primera parte se establecen los conceptos fundamentales de las instituciones y el marco normativo del sector educativo; posteriormente se analizan los contenidos, posturas y hechos sociales que se han desarrollado entorno a una nueva definición de normatividad y estatutos. En esa idea, es **objetivo** de esta investigación analizar las posturas de las organizaciones educativas involucradas, desde la perspectiva de las teorías organizacionales, en los conflictos que se suscitaron en México a raíz de la Reforma Educativa durante el año 2013, y comprobar si esta nueva Legislación beneficia a la sociedad. En este trabajo se plantea los fundamentos y teje el contexto que permita ligar las teorías con los hechos sociales que se han presentado. Para alcanzar el objetivo se recurrió a las **herramientas** del estudio documentativo, análisis de los conceptos legales expedidos por la autoridad, observación directa y entrevista.

**Palabras Clave:** instituciones, sector educativo, Reforma educativa

### **Introducción:**

A través de los tiempos, las agrupaciones han surgido como una respuesta a la búsqueda de estabilidad y certidumbre de los individuos que las componen. Estas agrupaciones van desarrollando estructuras hasta convertirse en organizaciones, y con ciertas características formales y procedimentales se identifican como instituciones. Las organizaciones vinculan objetivos, metas y políticas con el propósito de que las actividades que se lleven a cabo se ajusten a la estructura. Sin embargo, cuando las dimensiones de la estructura impide un adecuado sistema de control y sus actores demandan beneficios e intereses individuales, surgen entonces los conflictos sociales; al respecto Dahrendorf (2007) definió que los

conflictos provienen de un estado de tensa confrontación, son como un barril de pólvora, cuando se lanza una chispa da lugar a una explosión, y los actores involucrados quedan inmersos en un estado de euforia que con el tiempo desaparece. Pese a esto, el antecedente del conflicto permanece hasta que no se resuelvan las causas que lo originan.

En este trabajo se presentan dos posturas de organizaciones en donde cada una lucha por sus propios intereses y ambas olvidan su objetivo original, que es el beneficio de la sociedad en lo general.

En la primera parte se establece el planteamiento y el cuestionamiento central de este trabajo, donde en un contexto de temporalidad subyacen las principales inquietudes de los actores; en la segunda parte se proporcionan los elementos teóricos y fundamentos que aunado a las herramientas coadyuve en la elaboración de juicios y conclusiones en esta investigación.

Deseamos agradecer a las maestras de educación preescolar de Tejería, maestras de la escuela primaria urbana Antonio Salazar Páez, a los maestros comisionados de la Secretaría de Educación Veracruz (SEV) y al personal docente del Instituto tecnológico de Veracruz por su atención y tiempo dedicados en las entrevistas, mismo que se llevó a cabo fuera de los horarios laborales.

### **Planteamiento:**

Cuando se habla de instituciones, se puede pensar en el matrimonio, o el ejército o en las universidades; en general son organizaciones formales, pero cuando hablamos de institucionalización, básicamente se alude a cuestiones mas culturales que estructurales, por ejemplo, el saludo de mano. La institución constituye la estructura formal de una organización sobre la cual lleva a cabo sus propósitos.

En México, las organizaciones formales, pública y privadas han buscado ante todo la consecución de los intereses de sus integrantes, dejando de lado la satisfacción de necesidades sociales que como organización debería llenar. Sin embargo, existen momentos en que los actores de una misma organización pueden no coincidir en sus intereses y nace entonces el conflicto, generando incertidumbre, desacuerdos y antagonismo entre sus integrantes que en otro momento actuaban como una sola entidad. Esta situación de antagonismo se generó en México a raíz de la Reforma educativa y sus Leyes secundarias. De acuerdo a la nota informativa de la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal el lunes 10 de junio se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el decreto por el que se reformaron los artículos 3, 4, 9, 37, 65 y 66; y se adicionaron los artículos 12 y 13 de la Ley General de Educación. El martes 10 de septiembre, en la residencia oficial de Los Pinos, el presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos dio a conocer las Leyes Secundarias, que se publicaron en el DOF el miércoles 11 de septiembre de 2013. En esa reunión estuvieron, además del titular de la

Secretaría de Educación Pública, los presidentes de las cámaras de Diputados y Senadores, así como de los diferentes partidos políticos, además de otros funcionarios del gobierno federal, sin ningún representante de los actores principales, en este caso los profesores. El viejo institucionalismo ponía en relieve una vez más, “el oscuro campo de la interacción informal” (Selznick,1949:260). Definidos estos decretos bajo patrones de influencia, coaliciones y estructuras informales desviadas de aspectos esenciales para el sector educativo llámese “Educación para todos” en situaciones de equidad e igualdad, como en las fotos siguientes donde por un lado hay una primaria rural en una comunidad de Guerrero y por el otro una escuela primaria en el centro de la ciudad de Veracruz.

Imagen I. Esc. primaria rural Benito Juárez

Imagen II. Esc. primaria Josefa O. De Domínguez



Fuente: imágenes recuperadas de portales el 13 de octubre de 2013<sup>49</sup>

Características. Imagen I: Fundado hace mas de 30 años, está construido en cartón y madera, se encuentra en la periferia de la ciudad; los alumnos son atacados por serpientes y alacranes ya que está entre pastizales. La imagen II, tiene mas de 50 años, tiene un laboratorio de cómputo, sala de usos múltiples, climas, ventiladores, estacionamiento privado, profesores especiales para deportes, actividades manuales, inglés, además de su maestro responsable del grupo. En ambos casos sigue siendo el responsable principal el gobierno, aunque haga responsable solidario a la junta de padres de familia que en el caso de la Imagen I se declara inexistente.

### Objetivo:

### Objetivo general:

<sup>49</sup> Imagen I. <http://www.diariodezihuatanejo.mx/2011/04/se-encuentra-en-condiciones-lamentables.html> e imagen II [https://fbcndn-sphotos-a-a.akamaihd.net/hphotos-ak-ash4/c0.156.851.315/p851x315/473585\\_178695838912727\\_435856555\\_o.jpg](https://fbcndn-sphotos-a-a.akamaihd.net/hphotos-ak-ash4/c0.156.851.315/p851x315/473585_178695838912727_435856555_o.jpg)

Es objetivo de este trabajo, describir y analizar las posturas de los actores que dieron lugar a los conflictos originados por la Reforma Educativa durante el año 2013 y comprobar si alguna de las partes involucradas sobrepone sus intereses particulares a los intereses de la sociedad en lo general.

### **Objetivos particulares:**

1. Comprobar si las Reformas Constitucionales que ha determinado el ejecutivo federal, se asientan sobre bases de legitimación,
2. Identificar la confianza de los actores en las instituciones,
3. Analizar el grado de credibilidad que los involucrados en la Reforma educativa tienen hacia emisores.

En este punto, se plantea la pregunta de estudio: ¿Cuál es la forma en que un gobierno -que en otrora época propició la permisibilidad- debe introducir cambios en sus Leyes, normas y procesos para alcanzar objetivos de transformación<sup>50</sup> en la vida de sus futuros ciudadanos del siglo XXI, ahora infantes?

Este trabajo, es la segunda de tres partes, donde subyacen como interrogantes, la credibilidad y la confianza en las instituciones. En esta idea, la hipótesis se plantearía de la siguiente forma: Un gobierno con antecedentes, de acuerdo al viejo institucionalismo, carece de credibilidad y confianza para llevar a efectuar cambios en Leyes y Normas, que aunado a la forma en que introduce los cambios, legitima su poder y favorece el conflicto entre las partes, omitiendo los valores de equidad, justicia y confianza que deben imperar en las instituciones.

Las unidades de análisis son: a) las teorías que fundamentan las instituciones, b) las leyes y reglamentos sujetos a cambio, c) los actores involucrados y d) la sociedad.

Esquema 1. Unidades de análisis

---

<sup>50</sup> La UNESCO, por sus siglas en inglés: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura busca desarrollar las competencias en los educandos, propiciar la interculturalidad y elevar la calidad educativa donde el profesor sea un vector de ciudadanía mundial para el siglo que está corriendo.



Elaboración: Propia

### **Revisión literaria:**

a) *Teorías que fundamentan las instituciones.* De acuerdo a North (2006) “Las Instituciones proporcionan la estructura básica por medio de la cual la humanidad a lo largo de la historia ha creado orden, y de paso ha procurado reducir la incertidumbre. Junto con la tecnología empleada determinan los costos de transacción y transformación y por consiguiente la utilidad y la viabilidad de participar en la actividad económica. Conectan el pasado con el presente y el futuro, de modo que la historia es principalmente un relato incremental de evolución institucional en el cual el desempeño histórico de las economías sólo puede entenderse como la parte de una historia secuencial. Las instituciones son la clave para entender la interrelación entre la política y la economía y las consecuencias de esa interrelación para el crecimiento económico (o estancamiento o declinación).” (North, 2006:152). Las instituciones constituyen –de acuerdo a North (2006)- la estructura sobre la cual descansa un organismo, subraya la reducción de incertidumbre y por lo tanto, proporciona seguridad y regula la interacción del individuo con la organización.

Para Montaña (2005) “La institución tiene como premisa la búsqueda y el resguardo de su propia autonomía, es decir, la diferenciación con respecto a otras instituciones sociales...La institución es la primera base de la legitimidad organizacional y le facilita, por ende, su inscripción a la sociedad, otorgándole, al mismo tiempo, una especie de código de valores propios.” (Montaña, 2005:468). De estos conceptos se desprende que las instituciones se abordan como espacios de interacción social, que son tanto formales como informales.

En esta misma línea de significado de institución, Powell y DiMaggio (2001) argumentan sobre el viejo institucionalismo argumentando que era directamente político en su análisis del conflicto de grupo y de la estrategia organizacional. En contraste el nuevo

institucionalismo da menos importancia a los conflictos de interés dentro y entre las organizaciones o bien, desarrollando estructuras administrativas muy elaboradas.

Las instituciones surgieron como respuesta a las necesidades sociales, retomado por Powell y Dimaggio (2001), Kuran (1988) representaban el funcionalismo optimista, una forma de explicación por medio del cual los resultados se atribuyen a sus consecuencias benéficas, subrayando el beneficio que a mas corto que largo plazo debe obtener el individuo como parte de un grupo social.

Ahora bien, Daft (2011) define las organizaciones como: "1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno". (Daft, 2011:11) Sobre esta idea, los elementos clave son las personas y las relaciones entre ellas, lo que implica la interacción para realizar funciones encaminadas al logro de metas y objetivos.

Las organizaciones se desarrollaron a lo largo del siglo XX transformando la sociedad, sentando las bases de una nueva forma de trabajo, con formas de comunicación más eficiente, líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas, procesos depurados y calculados para alcanzar los objetivos y metas; en otras palabras, las agrupaciones de individuos, se volvieron inteligentes y ordenadas, fueron reaprendiendo e impactaron en su camino a la sociedad y en casi todos los casos el individuo fue obteniendo mejoras en su forma de vida.

*b) Leyes y reglamentos sujetos a cambio.* Los artículos de acuerdo a las Leyes fueron enumerados en el planteamiento, sin embargo y a manera de resumen en la Gaceta Parlamentaria publicada el 1 de septiembre de 2010 número 3851-1, se observaron dos columnas que indican lo que DICE y lo que a juicio de los actores DEBE DECIR y a continuación vienen los artículos con sus respectivas clausulas que tienen cambio; estos cambios se han resumido de la siguiente manera:

- ◆ Se integra la Secretaría de Educación Pública como organismo legitimado por la propia autoridad, - juez y parte-, ya que definirá y evaluará;
- ◆ Palabras como gratuitos, idóneos, pertinentes y congruentes están relacionados con los cursos de formación continua que el profesor normalista (PN) tiene derecho a recibir;
- ◆ Uno de los cambios más evidentes consiste en la temporalidad de los nombramientos al personal de nuevo ingreso vigilado de cerca por un "tutor" (art 22);
- ◆ Existe una serie de artículos donde remarcan la insuficiencia de conocimientos o competencia al igual que el incumplimiento, que en todos los casos propicia la baja definitiva;
- ◆ La Secretaría de Educación Pública anula toda forma de ingreso al servicio que no sea la estipulada por una convocatoria de concurso;
- ◆ La evaluación es un renglón constante;

- ◆ Cambia los términos de “podría” a “serán” por lo tanto el tono es definitivo;
- ◆ Los maestros desean incentivos por buen desempeño;
- ◆ Los PN proponen dar preferencia en condiciones, prestaciones y salario líquido al personal que trabaje en zonas de riesgo y altos niveles de pobreza identificadas;
- ◆ como las zonas rurales y comunidades marginadas, ya que el maestro debe trasladarse por caminos vecinales a pie o sobre el lomo de algún animal;
- ◆ El Estado se compromete en lo necesario para que el personal docente tenga opciones de formación continua;
- ◆ El personal que desempeñe otro cargo deberán separarse del servicio sin goce de sueldo -art 78-;

Todas estas modificaciones, sobre bases sólidas, de certidumbre, confianza y credibilidad propiciarían el logro de objetivos establecidos por la UNESCO y por el Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA). Sin embargo, existen dos situaciones que desvalorizan las modificaciones: la primera consiste en que durante más de 70 años este estilo de gobernar denotó probada carencia de valores y honestidad además de la imposición de intereses individuales sobre los de la población; en segundo lugar, la demanda social -como la eliminación de diputados plurinominales- es ignorada, en otras palabras, la voz del pueblo no fue escuchada.

c) *Los actores, PN.* Organizados en sindicatos, -independientemente de su agrupación - los PN tienen sus estructuras integradas como la del “pastel de mármol” de Grodzins<sup>51</sup> (1961), doquier que se parte revela una mezcla inseparable de ingredientes de diferentes colores, no hay una estratificación horizontal clara. En ese sentido, las organizaciones sindicales muestran una estructura inseparable de sus miembros, la idea que prevalecía era de que sus intereses comunes y personales eran respetados por el ambiente político y social que lo rodeaba, de esta forma legitimaban la postura de su líder. Sin embargo, en la actualidad se ha fraccionado a los líderes magisteriales y ya no representan los intereses de las masas.

La estructura formal “es un plan para las actividades que incluye, ante todo, el cuadro de la organización: una lista de las oficinas, departamentos, posiciones y programas. Estos elementos se vinculan mediante metas y políticas explícitas que conforman una teoría racional del modo, y el propósito al que se deberán ajustar las actividades. La esencia de una organización burocrática moderna se encuentra en el carácter racionalizado e impersonal de estos elementos estructurales y de las metas que los vinculan.” (Powell y Dimaggio, 2001:80). De aquí que, las organizaciones gubernamentales y las organizaciones sindicales contienen en sí un carácter racionalizado, formalizadas por instituciones, por

---

<sup>51</sup> Grodzins, Morton (1917-1964) Fue profesor en ciencias políticas de la universidad de Chicago; dedicó parte de su trabajo, al estudio de los conflictos raciales y a la evacuación japonesa en la segunda guerra mundial. Es citado por Powell y Dimaggio (2001).

mitos y formas, donde cada una trata de alcanzar sus propios objetivos que en su mayoría, no corresponden a los de la sociedad.

d) *La sociedad*. El cambio que se gesta en las organizaciones públicas, determina el estado que guarda su sociedad, un estado de seguridad o incertidumbre, de riqueza y prosperidad o de pobreza y escasez, un estado de dictadura e indefensión o de democracia y fortaleza. El cambio en los modelos de gobierno proviene de la necesidad de que los actores sociales reclamen su posición frente a un gobierno, se sirvan de él para administrar su riqueza, no viceversa, y al respecto se cita: “El propósito de las reformas burocráticas era permitir al gobierno ponerse al servicio del interés público. Los reformadores decían que el gobierno serviría al interés público si era honrado y eficiente. Por honrado, entendían un gobierno limpio de particularismos, de molicie y del robo sin reservas de los dineros del pueblo. Por eficiente, concebían un gobierno que mejorara la infraestructura urbana, impartiera educación y promoviera la salud pública.” (Barzelay, 2000:176)

En este punto, surge la duda de: ¿por qué ahora, las instituciones gubernamentales buscan generar un cambio cuando han tenido más de 5 décadas en un estado de permisibilidad ante las demandas? La respuesta se puede fundamentar con North (2006); los costos por cambiar superaban los beneficios del cambio, de esta forma las instituciones optan por no cambiar. Como parte de la información recabada, se realizaron entrevistas a PN de educación preescolar y básica, y a Directores. De las entrevistas realizadas y grabadas, se eligió la que a continuación se transcribe por contener mayor información y ser grabada con mayor claridad; fue realizada el 24 de septiembre a una Directora de escuela primaria cuya escuela ha sido beneficiada con los programas de “Escuela de calidad”. Cuenta actualmente con infraestructura sólida (los salones tienen clima, hay salón de computadoras con enciclomedia, sala de usos múltiples, amplio patio pavimentado) y una planta docente responsable, no faltan los PN y los grupos nunca se quedan sin maestros, tienen además profesora de deportes y de danza.

Pregunta: ¿Cómo están los sindicatos? ¿Qué sucede?

Entrevistada (E): *“Bueno no son solo los sindicatos sino ahorita estamos pensando en un cambio que nos están tratando de imponer, si, en una reforma educativa; nosotros no... nosotros estamos de acuerdo en los cambios de programas de estudio que debemos de llevar, mas, no estamos de acuerdo en la reforma **laboral** –remarcó- que nos tratan de imponer; ¿Porqué? Porque nosotros somos trabajadores, de los cuales tenemos ya ganados ciertas prestaciones ciertos beneficios y que nos tratan de quitar; por ejemplo...a un maestro, una maestra, si, embarazada, siempre cuando sale... cuando entra a incapacidad que son tres meses que se le dan, mes y medio antes y mes y medio después, sí, sale con su sueldo y ...el gobierno le paga a la persona que sule. En este momento se van a quitar los sueldos y nada mas se va a pagar a la persona titular de la plaza, y, va a dejar, si, al centro de trabajo con la responsabilidad de solucionar el problema, ¿cómo? Pues ya*



*sea que llegue a un acuerdo, a que se le pague a una persona a un maestro que la supla, o que los padres de familia paguen, o que dividan los grupos. (Para ser objetivos, en que artículo de la nueva ley dice esto)*

Pregunta: ¿el centro de trabajo no tiene recursos?

E: *El centro de trabajo...ahí es otra cosa, nosotros dependemos de los padres de familia, como en una casa, que siempre se hacen las separaciones, como una segunda casa, una casa siempre tiene necesidades, tienen deterioros en cuanto a la estructura...el gobierno no da nada. Ahora...*

Se interrumpe y preguntamos: ¿el gobierno nunca ha dado nada?

E: *Nada, antes, hace años...como hace 30 años, cuando empecé en el servicio. Actualmente no da nada, uno, si acaso uno sale privilegiado y hace trámites que duran de 6 meses a un año, te pueden regalar pintura, te pueden llevar mesa bancos, sí, pero en realidad algo que sea constante y que sepas que vas a subsistir ... no*

Pregunta: ¿cómo una partida?

E: *nada. A eso vamos también, que según no se deben de cobrar cuotas, este, a los padres de familia, entonces si no se van a cobrar cuotas ¿cómo va a subsistir el centro de trabajo? El centro de trabajo necesita, independientemente los documentos que pide, de cuestiones de papel y material que necesitan las maestras, necesitan también las bancas que están mal, los niños las deterioran, la limpieza de la escuela, los baños. En realidad, el gobierno siempre te da una pantalla y hace otra, no sabemos porqué están prohibiendo, nosotros no cobramos inscripciones, ellos –los padres de familia-, ellos se ponen de acuerdo la cantidad que van a cobrar, ellos cobran, ellos lo manejan, porque los padres de familia son los encargados de la infraestructura de la escuela, del material y del deterioro, de todo eso; ellos no intervienen en lo pedagógico.*

*Tambien por ejemplo, ahorita, algo que va a dañar a muchos compañeros, es de que, los que están ingresando van a tener un tutor; ese tutor maestro compañero también, va a estarlo vigilando, como quien dice, a que se cumpla como maestro; si al año... él no da – ora si que- el ancho para poder estar frente a grupo, se reporta, esta en la nueva Ley, si a los tres años no dio, definitivamente lo dan de baja. No lo va a dar de alta la SEP hasta después de los tres años.*

*Ahora, a todos los maestros y a todos los directores y a todos los supervisores nos van a estar evaluando; por ejemplo, si, tu no das el ancho en el puesto que tienes te van a bajar de nivel; por ejemplo, a un supervisor si no da el ancho lo bajan a director; si un director no da el ancho lo van a bajar a maestro y así; ahora, ahora, volvemos a los compañeros si este compañero que acaba de salir, que están recién egresados...por algo estudiaron, a pesar de las escuelas rurales que hay, porque salieron con una preparación, salieron con*

*un título; porqué ponen en entredicho su preparacion, porque los que acaban de salir, están actualizados con todo la tecnología con todo lo nuevo, porque ...lo obligan a estar bajo la tutoría y tiene el riesgo si no da el ancho...*

Se comenta: Bueno, es que con tantas escuelas que se crearon...

*E: No! No! quien sabe o sea la finalidad; ahora, la calidad de la educación siempre se la achacan a la mala, la Secretaría de educación se la achaca a los maestros, es el gobierno con sus planes y programas, son los padres de familia que ya no están pendientes de los hijos, los padres tienen la obligación, ellos te dan la forma, pero siempre se la achacan a los maestros, yo creo que los maestros no son los únicos.*

Pregunta: ¿cuántos sindicatos hay?

*E: Hay un sindicato federal a nivel república mexicana, y cada estado tiene su sindicato y en un estado puede haber varios.*

Pregunta: ¿La convocatoria de los paros fue federal? *E: La convocatoria fue federal pero la Ley afecta a todos, es la Ley Federal de Educación. Pero protestamos por la reforma laboral, por ejemplo el aguinaldo, que tenemos 50 días, nos quieren quitar las conquistas laborales. Queremos que cuando llegue a la cámara de senadores, o sea, vean en la realidad que no estamos de acuerdo en todas estas cuestiones laborales, que quede claro. No tenemos miedo a que nos evalúen.*

Pregunta: ¿desde cuando viene esto? *E: Desde Peña Nieto.*

Pregunta: ¿nada más? *E: ¡Sí! Ahorita por ejemplo, en el estado no han convocado porque Callejas es el líder del estado y no ha dicho nada porque además es diputado, es Juan Nicolás que heredó a su hijo el control pero es Juan Nicolás el que ha permitido en el estado todo esto.*

La entrevista terminó y se agradeció a la Directora su tiempo y disposición.<sup>52</sup>

### **Análisis de la información:**

Cuando una organización incorpora elementos legitimados en su organización aumenta su posibilidad de supervivencia. Aunado a lo anterior, entre más estrecho sea el alineamiento entre estructuras y actividades, más eficiente será la organización. Trasladado a las estructuras sindicales, estas están alineadas en sus objetivos, han sido legitimadas por sus miembros y sus actividades están determinadas por la cúpula, de aquí que, mientras la

---

<sup>52</sup> En la entrevista cuando la entrevistada habla de convocatoria, se refiere a los paros, marchas o acciones de protesta en rechazo a la nueva Ley.

Dadas las características de espacio en este trabajo, sólo se pudo transcribir esta entrevista.

cúpula coincide en sus intereses y objetivos con la base, ésta estructura saldrá fortalecida ante cualquier conflicto. En caso contrario, la base será perjudicada.

Cuando en una organización hay dudas por cambio en la estructura, en las metas o que se entiendan poco las actividades, entonces se genera la incertidumbre; para solucionar los procesos que se deriven de esta situación, la organización tiende a desarrollar procesos miméticos. La resistencia al cambio “sin importar la fuente o contenido, proviene directa o indirectamente de la fuerza de la sanción anterior”. (Powell y Dimaggio, 2001:149)

Los conflictos generados han sido producto de los cambios propiciados en el sector gubernamental, estos corresponden a la política; al respecto Aguilar (2000) retoma a Friedrich (1963) cuando argumenta que la política es un proceso, un curso de acción que involucra todo un conjunto complejo de decisores y operadores, más que una decisión singular, suprema e instantánea, ante todo es acción, un conjunto de acciones.

Consideramos que las estrategias planteadas para el cambio podrían encontrar fundamento en la teoría de Lindblom (1991), con su método de ir a la raíz, ya que ésta se construye sobre la base del pasado, y en la formulación de políticas, el análisis de medios-fines, los fines se aíslan y posteriormente se buscan los medios. En el caso de los PN, en la entrevista se evidencia que los fines son reducir las prerrogativas logradas a través de más de 50 años, reflejadas en su vida cotidiana, en su economía, en su posición frente a la sociedad y los medios, en este caso determinados por la autoridad son oscuros, sin credibilidad ni confianza por parte de quienes los definieron.

Esquema 2. Cultura organizacional



Elaboración: propia

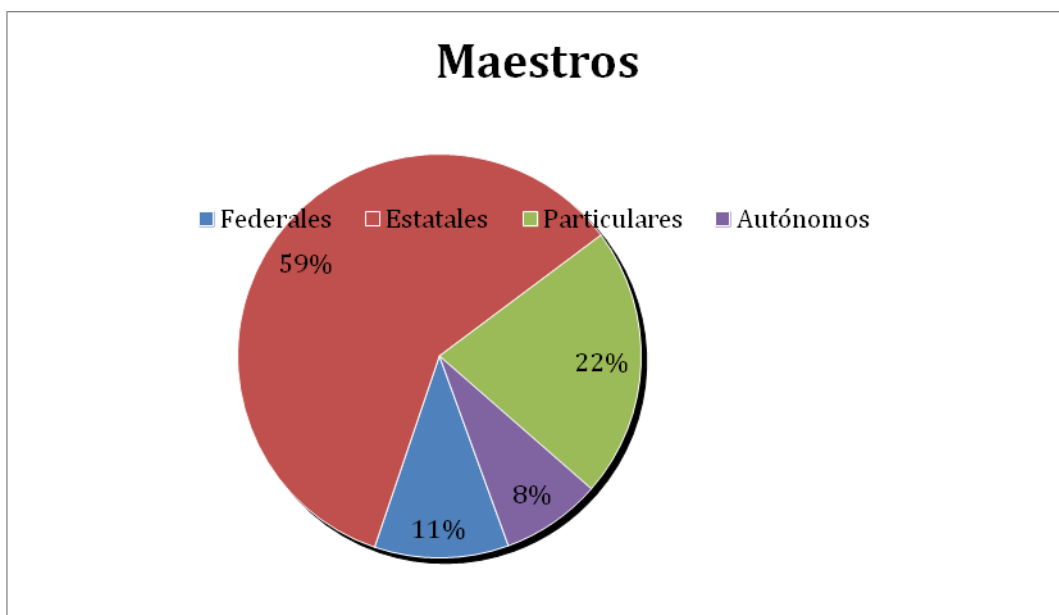
Existen varios factores que afectan la cultura organizacional, sin embargo, para el caso que nos ocupa, se considera la disonancia cognitiva como la principal causa en la agrupación sindical; la disonancia cognitiva es un estado de inconformidad o ansiedad que un individuo dentro de la organización siente cuando existe inconsistencia entre sus creencias y sus acciones. En una agrupación sindical, los líderes tratan de mantener la consistencia entre la imagen que proyectan, sus actitudes y sus decisiones. Jones (2008) explica que en la disonancia cognitiva los líderes o tomadores de decisión “tienden a malinterpretar las amenazas reales que enfrenta la organización e intentan desordenarlas, incluso cuando a muchos observadores les queda claro que la organización está en crisis” (Jones, 2008:349)

La crisis generada en el primer semestre del año 2013 y agravada en el segundo semestre, se puede catalogar dentro del Modelo Pondy. Este Modelo está compuesto de 5 etapas; en su 1ra etapa existe un conflicto latente, es decir, existe el potencial de conflicto; en la 2da etapa el conflicto es percibido, consiste en la existencia de unidades que ven frustradas sus acciones, cada grupo construye un escenario que toma en cuenta los problemas que está experimentando; en la 3ra etapa el conflicto es sentido, en esta etapa los conflictos se desarrollan rápidamente como una respuesta emocional; en la 4ta etapa, en el conflicto manifiesto se confrontan o vengán entre sí los diferentes grupos, intentando que fracasen sus metas; por último, en la 5ta etapa, está la secuencia del conflicto, donde los conflictos se resuelven de alguna manera, que generalmente es por decisión de los líderes; sin embargo, si el origen del conflicto no se resolvió, éste mismo volverá a surgir.

Las reformas de los programas escolares en nivel preescolar incorporaron aprendizajes y estándares curriculares para el lenguaje y el desarrollo de la comunicación, matemáticas y ciencias. En la primaria se incorporaron competencias y aprendizajes para reforzar español, matemáticas y ciencias, y los contenidos se organizaron por bloques. En este apartado no se incluyen los programas destinados a niños de zonas indígenas por requerir un estudio especial.

Sin embargo, un renglón especial son los programas de escuelas de calidad, donde fueron beneficiadas más de 39,000 escuelas por ciclo escolar del 2006 al 2012. Estos beneficios estuvieron encaminados a la mejora sustancial de las escuelas, construcción de aulas, techos, bardas y pavimentación en general, salones de usos múltiples, pintura o lo que la escuela requiriera para operar en forma más eficiente.

Gráfica I. Periodo escolar 2010-2011



Fuente: SEP

En este periodo, de 1'803,678 maestros de todos los sistemas, el 44% -791,286- corresponden a preescolar y primaria –educación básica-; dentro de ellos hay maestros del estado, de la federación, particulares y autónomos. La relación de niños atendidos se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1. Promedio niños por maestro

Nivel	Maestros	Niños	Promedio atendido
<b>Preescolar</b>	221,270	4'650,000	21
<b>Primaria</b>	570,016	14'900,000	26.13
<b>Suma</b>	791,286	19'550,000	

Fuente: 4to. Informe de labores. SEP. Elaboración: propia

En esta tabla se observa que el total de maestros de educación preescolar y básica atienden a 19.55 millones de niños. La proporción de niños atendidos por un maestro es: en preescolar de 21 niños por maestro y en primaria de 26 niños por maestro. En esta información se ha excluido la infraestructura, en virtud de la diferenciación que existe por zonas geográficas y por nivel social; estos totales corresponden a sectores públicos y privados.

Del año 2006 al 2012 se mantuvo la prueba Enlace como herramienta de evaluación para identificar áreas de oportunidad en la educación básica, tanto pública como privada y a partir del 2008 se amplió al nivel bachillerato con la participación de padres de familia y sociedad en general. Los estados de Oaxaca y Michoacán no participaron. Los resultados de la prueba Enlace se evidenciaron con los niveles de logro de bueno a excelente en alumnos de 3ro a 6to. Obteniendo una mejora sustancial en español.

La capacitación y actualización de los maestros corrió por cuenta de 321 universidades que ofertaron 1,115 programas, desde diplomados, especialidades, y posgrado en general.

### **Conclusiones:**

1. Los cambios que se han registrado en la última década (2002-2012) en el sector educativo, impactaron favorablemente los resultados globales del rendimiento escolar, con programas, tecnología y estrategias bien definidas, coadyuvaron a elevar el rendimiento escolar en el niño; como en el caso de español, la estrategia de un cuento al día propició la lectura diaria en el niño.
2. En México, el viejo institucionalismo retomó el camino andado y la forma de implementar los cambios dejó en evidencia los intereses particulares que fomentan el oscurantismo político.
3. La agenda para reconstruir las instituciones, debe involucrar a todos los actores e incluir una revisión del marco legislativo que las regula.
4. En esta idea, la reconstrucción de instituciones en el Estado Mexicano, sigue esperando aires de cambio y de una generación más lúcida y con valores, que beneficien a la sociedad en lo general.

### **Referencias**

- Aguilar Villanueva, Luis F. (2000). La hechura de las políticas. Compendio. Miguel Ángel Porrúa. Grupo Editorial. México.
- Barzelay, Michael (2000). Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública. Fondo de cultura económica. México.
- Daft, Richard L. (2011) Teoría y diseño organizacional. CENGAGE Learning. México.
- Mintzberg, Henry (1979) The structuring of Organizations. Prentice Hall. U.S.A.
- Dahrendorf, Ralf (2007). The Modern Social Conflict: The Politics of Liberty. Transaction Publishers.U.S.A.
- Jones, Gareth R. (2008). Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Prentice Hall. México.
- Montaña Hirose, Luis (2005). Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana. Segundo semestre del 2005. Gestión y política pública. Centro de investigaciones y docencia económicas, A.C. Impresora y encuadernadora progreso S.A. Vol. XIV, No. 3
- North, Douglass C. (2006). Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de cultura económica. México.
- Selznick, Philip (1949). TVA and the Grass Roots, University of California Press, Berkeley U.S.A.
- Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (2001). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Fondo de cultura económica. México.

### **Referencias virtuales**

- Lindblom, Charles (1991). Recuperado el 1 de octubre de 2013  
<http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/EL%20PROCESO.pdf>

# LA EMERGENCIA DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE PODER ORGANIZACIONAL – PERSPECTIVAS DESDE LAS TEORÍAS SOCIALES POSTMODERNAS

Ph.D.Edgar Varela Barrios

Universidad del Valle

[edgar.varelabarrios@institutoprospectiva.org](mailto:edgar.varelabarrios@institutoprospectiva.org)

## RESUMEN

Este artículo establece algunas correlaciones entre dos ámbitos de construcción y ejercicio de tecnologías del poder organizacional – con sus respectivos paradigmas interpretativos en las teorías críticas – enfocados aquí en su aporte al estudio del poder en las organizaciones, como un problema de investigación transdisciplinar que establece puentes entre la teoría de las organizaciones, la teoría política y la propia filosofía política. Éstos son, por un lado, los desarrollos teóricos foucaultianos sobre el Biopoder y la Gubernamentalidad; y por el otro, las teorías posthumanistas centradas en la emergencia del hombre post-orgánico y la ciborización de la vida pública. Ambos paradigmas ayudan a comprender, de forma original y fecunda, la instrumentalización de un conjunto de dispositivos y tecnologías del poder organizacional, en las sociedades contemporáneas, lo que resulta ser un tema clave en lo político, dado el rol destacado que desempeñan las organizaciones globales y macro-regionales de diverso tipo que lideran el empleo, el crecimiento económico, la oferta de bienes y servicios a los mercados, y ocupan un lugar central en las decisiones que gobiernan la vida de los individuos, los grupos humanos y las organizaciones. Estas tecnologías del poder instrumentalizadas contribuyen significativamente a expandir el poder de los altos mandos directivos y de las cúpulas del poder organizado.

**Palabras clave:** Poder organizacional; Biopoder y Gubernamentalidad; Ciborización de la vida pública; Dominación.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo establece algunas correlaciones entre dos grandes ámbitos de construcción y ejercicio de tecnologías del poder organizacional – con sus respectivos paradigmas interpretativos en las teorías críticas – enfocados aquí en su aporte al estudio del poder en las organizaciones. Cabe subrayar que la configuración del llamado poder organizacional, como un problema de investigación transdisciplinar, establece puentes entre la teoría de las



organizaciones, la teoría política y la propia filosofía política; teniendo a la organización como la principal unidad de análisis.

Estos paradigmas son – de un lado – los conocidos referentes de origen foucaultiano sobre el Biopoder y la Gubernamentalidad; y, del otro, las teorías posthumanistas, centradas sobre la emergencia del hombre post-orgánico (Sibila, 2005) y la ciborización de la vida pública (Harraway, 1995; Broncano, 2009; Negri y otros, 2013; Aguilar, 2008). Estas últimas teorizaciones han surgido a partir de las portentosas transformaciones tecnológicas de las pasadas décadas, en especial en la Biotecnología, la Bioinformática y en la virtualización incesante y amplificada derivadas de la revolución informacional (Internet, redes sociales, empresariales y comunicacionales), que han impactado la forma como actúan y se gestionan las organizaciones complejas en este tiempo de globalismos, interdependencias e integración de mercados, políticas y relaciones sociales.

Ambos paradigmas nos ayudan a comprender, de forma original y fecunda, la instrumentalización de un conjunto de dispositivos y tecnologías del poder organizacional, en las sociedades contemporáneas. Tema clave en lo político, en virtud del enorme peso y el rol destacado que juegan las mega organizaciones globales y macro regionales de diverso tipo. En especial, me refiero a las corporaciones empresariales de “clase mundial”, a los organismos multilaterales y transestatales, las ONG y entidades solidarias y aún a las altermundialistas. Estas mega organizaciones lideran el empleo, el crecimiento económico, la oferta de bienes y servicios a los mercados, y ocupan un lugar central en las decisiones de todo tipo que gobiernan la vida de los individuos, de los grupos humanos y de las organizaciones. Estas tecnologías del poder instrumentalizadas primordialmente desde las ciencias de la administración, contribuyen significativamente a expandir el poder de los altos mandos directivos y de las cúpulas del poder organizado.

## **1. LA BIOPOLÍTICA Y EL BIOPODER: UNA GRILLA ANALÍTICA DE LA GUBERNAMENTIDAD LIBERAL**

Aunque no fueron originalmente concebidos por él, los conceptos de BIOPODER y BIOPOLÍTICA están bien especificados en Foucault (2008, 2006, 1988). En tal perspectiva postmoderna, el poder está en toda relación humana, en toda interacción social, en el sentido de dominación. Así, emerge el poder desde un impulso natural de dominación del hombre por el hombre (*libido dominandi*), lo que constituye un eje estructurante de las relaciones sociales. La definición de biopoder, en el fondo, reconoce que existe una ruptura muy profunda entre la sociedad tradicional y la sociedad moderna; la sociedad tradicional instalada sobre el territorio y la soberanía, sobre la geografía espacial y económica; y no sobre la geografía social y política. Así, la modernidad permite evidenciar la emergencia de una categoría social: las poblaciones. De allí que el concepto de biopolítica no sea exactamente igual a la noción de biopoder, pues éste estatuye una relación básica que luego podrá permitir la comprensión de la microfísica de las interacciones humanas que se dan en

todos los ámbitos; en tanto que la biopolítica es el fundamento de la gubernamentalidad (Castro, 2010).

La biopolítica es así mismo la política sobre el cuerpo, lo que entraña el dominio, el control y la regulación del mismo. De este modo, emerge la noción de un poder micro, no en el sentido de pequeño, sino en el de que se encuentra difuminado por doquier en toda interacción humana y social. El poder público aparece como un conjunto delimitado, sistémico y relacional, de flujos multidireccionales, con interacciones sociales en términos de biopoder y biopolítica. La política y el poder están en todas partes, en la política pública del Estado, en la micro política de la vida afectiva y social; y en la meso política de la vida organizacional, en lo público y en lo privado, en la gubernamentalidad organizada y en las lógicas empresariales de mercado.

Existe por ello un punto de conexión de la biopolítica con una visión de carácter organicista, naturalista, de la vida organizacional. Las visiones postmodernas y neoestructuralistas ponen de presente que la interacción sistémica no está pactada. En tal medida, no corresponde al ámbito de la conciencia ni de la intencionalidad. Por tanto, esta veta teórica supone la desaparición de la centralidad del sujeto y la eliminación de los argumentos psicologistas, epistemológicos y contractuales. En este sentido, dicha relación sistémica relacional presenta una fractura radical de carácter postmoderno que tiene bases teóricas profundas. Así, si los individuos y los grupos sociales actúan por vías sistémico - relacionales no existe de por medio el auto interés, la subjetividad y la conciencia. Detrás emergen las funcionalidades de los individuos en los sistemas de representación en los que estamos inmersos a través de lenguajes y metalenguajes. Los textos y los contextos gramaticales son universos relacionales a través de los cuales los individuos, sin necesidad de ser sujetos intencionales, sujetos autoconscientes, reflexivos, interactúan y configuran la llamada acción social (Sibila, Ob. Cit.).

La corriente contemporánea de origen foucaultiano se manifiesta deliberadamente crítica del racionalismo que se centra en un sujeto autónomo y consciente. Este sujeto racional constituye el fundamento epistemológico del *Management* dominante, que se enseña en las escuelas de administración. Se basa en el postulado según el cual los gerentes o altos mandos de las organizaciones poseen una significativa capacidad de orientar a las mismas, frente a los desafíos, retos y oportunidades que les ofrecen las sociedades políticas y los mercados. Se trata de un discurso ultra racionalista. Los *managers* – desde esta visión – aparecen dotados de los instrumentales para el adecuado análisis y modificación relativa, prefijada, en relación con las adaptaciones e innovaciones del denominado entorno, a partir de lo cual logran la movilización de la propia organización. En contraste, el discurso de los neoestructuralistas postmodernos es absolutamente antitético.

Foucault (2006) explica cómo una clave relevante de la gobernabilidad se presenta sobre los cuerpos, a través de la regulación sobre el sujeto natural biológico llamado ser humano.

Por ejemplo, esto explica la aparición del llamado proceso industrial, controlando las temporalidades como el día, la noche, los días festivos, los fines de semana, entre otros, que representan una regulación política sobre la vida que se encuentra en función de la naturaleza del BIOS. Se regula y moldea la vida, pero no se puede refutar la gobernabilidad sobre la vida siendo contrario a las dinámicas propias de la vida; es decir, lo regulado es lo macro determinante. Se pueden controlar y establecer leyes sobre la infancia o sobre la vejez, pero éstas no regulan el sentido biológico. De modo que esta clase de discursos poseen una base naturalista, por supuesto, muy lejana del naturalismo ingenuo del siglo XIX que concebía simplemente las tendencias biológicas y socio-biológicas. En cambio, el discurso postmoderno reconoce una dinámica deliberativa de interacción política; mas sin embargo, el supuesto central es que la política es una variable que depende del BIOS, y las dinámicas de poder son consideradas como naturales e inmanentes a los seres humanos. Esta visión de la biopolítica se relaciona con la manera como Foucault le asignó, en sus primeras versiones, un rol central a la guerra, a la violencia. Así, la noción de la densidad o belicosidad del poder tiene una profunda tradición en la filosofía política contemporánea y moderna (Siglos XVIII, XIX y XX) a partir de Clausewitz (1832), en su metáfora, *“la guerra es la continuación de la política por otros medios”*.

En ese sentido, Foucault es enormemente realista porque lo que le interesa es no tanto la serie de preguntas ontológicas del tipo ¿por qué existe el poder?, sino que se formula preguntas acerca de ¿cómo funciona el poder? En la medida en que hace estas preguntas genealógicas, desdeña una teoría general del poder<sup>53</sup>, pues el poder se transforma en sus instrumentos y dinámicas; por ello, se podría postular a partir de tales referentes un proceso sectorializado de estudio de las dinámicas de transformación del poder. Éstas se dividirían en espacialidades multiniveles: macro social, meso social y micro social.

El nivel más bajo comprende a las relaciones más cercanas entre las personas (cara a cara). Allí se presenta la lógica de la dominación basada en el conocimiento (expertos). Cuando las personas reconocen su subordinación es porque son evidentes las asimetrías de información y conocimientos. Ej. Relación médico – paciente; profesor – estudiante. Las interacciones micro sociales están vehiculizadas por las diferencias de los saberes entre los

---

<sup>53</sup> Foucault fue consciente de tales riesgos y por ello construyó un modo de ver el problema del poder en donde el tema de la racionalidad, en cierta medida, resulta subsumido por los dispositivos del saber, poder y verdad. No están instalados objetivamente en cada uno de los sujetos, sino que corresponden a dispositivos que las sociedades humanas construyen. Foucault, por ello, no hace modelizaciones – aunque este sea el ejercicio dominante en la ciencia política norteamericana –. Para esta literatura de ciencia política, el poder es una abstracción relacional. Es un ejercicio de asimetría que, formulado así, se convierte en un paradigma que explica las acciones y situaciones de poder. La visión de Foucault es absolutamente contraria, pues a él no le interesó elaborar una teoría general del poder; lo que sería, simplemente, una ilusión, o una especulación que no daría cuenta de la dinámica real. Foucault no fue objetivista pero sí realista en un sentido muy profundo, ya que partió de las prácticas sociales. Ese fue su gran fundamento epistemológico: las prácticas humanas e interacciones humanas en términos de la genealogía, que él documentó en sus diferentes trabajos, centrados en las transformaciones de las prácticas y allí ubicaríamos la concepción de historia de Foucault. Este autor discutió sobre la sociedad disciplinaria documentando ámbitos, procesos y dinámicas de encerramiento con las transformaciones que estas propias dinámicas conllevan.

actores. Foucault (1993) acuña la noción de “microfísica del poder”. Ésta se desdobla en diversos planos: En el **nivel meso social** se encuentra el poder organizado. A esta estructuración, Foucault la denomina **sociedad disciplinaria**. El dispositivo del poder organizado hace cumplir las normas y de él emergen las normas. No son las leyes las que construyen las normas, sino que la causalidad disciplinaria emana del entramado de relaciones informales existentes al interior de las organizaciones. En tal sentido, Foucault planteaba que el centro de la regulación social son las mismas sociedades. En el **nivel macro social** se encuentra el Estado, el cual se debe a la existencia de los niveles micro y meso sociales que le otorgan legitimidad y reconocen su poder.

No se puede entender la vida organizada sin comprender que en ella subsiste una lógica de conflictos de intereses y de niveles de poder. En especial, en los niveles micro y meso se encuentra un ámbito en el cual la instrumentalidad del *Management* genera impactos en la acción de la empresa como estructura organizacional. El paradigma desde el cual se construye la estructuración del poder en la sociedad podría ser reductible a un término básico: las lógicas de dominación. En otras palabras, la coordinación trans e interorganizacional sistémica, profundiza el flujo de relaciones y la funcionalidad entre los diferentes integrantes de un grupo social. Esto puede operar en planos que podríamos llamar de la no conciencia o de ausencia de intencionalidad por parte de las personas que cumplen roles referidos a estructuras y funcionalidades: así, tales estructuras, funcionalidades y roles son las causas dimanantes de los procesos de convergencia y coordinación. De este modo, allí donde no hay coordinación el asunto tiene que ver con la capacidad de las organizaciones sociales de auto sustentarse en términos ontológicos.

Así, los individuos y los grupos sociales pueden apropiarse y actuar sistémico -relacionalmente sin que exista de por medio el auto interés, la subjetividad y la conciencia; sino que a través del lenguaje y los metalenguajes, éstos interactúan y promueven la acción social. Allí los textos y los contextos se asumen desde la gramatología, entendida como la matriz desde la cual se desprenden los universos relacionales por los cuales los individuos, sin necesidad de ser sujetos intencionales, autoconscientes y reflexivos, pueden convertirse en actores sociales; la cual constituye una dirección absolutamente contraria al modelo Weberiano.

## **2. BIOPODER, BIOPOLÍTICA Y GUBERNAMENTABILIDAD: REFERENTES DEL PODER ORGANIZACIONAL**

En este orden ideas, la concepción foucaultiana del Biopoder y la Biopolítica, y la derivación que desde éstas se ha hecho de la concepción de Gubernamentalidad, constituyen una grilla analítica clave y actual para pensar el problema del poder organizacional. Foucault hizo un discurso sobre la gubernamentalidad política, mas no sobre la gubernamentalidad organizacional. En la misma lógica, no existen las

organizaciones en abstracto, existen organizaciones de éste o aquel tipo. El modelo foucaultiano de praxis humana abordó el tema organizacional específico y no sobre una metateoría del poder en las organizaciones. Esto podría conducirnos hacia la teoría racionalista americana de la toma de decisiones, la racionalidad intencional o instrumental, o a la lógica de medios/fines, lo que desnaturalizaría completamente la perspectiva foucaultiana. Los temas que desde la visión de Foucault (Ob. Cit.) han sido explorados en las pasadas décadas desde las Ciencias del *Management* y en las teorías organizacionales, son primordialmente aquellos centrados en el análisis del control, los procesos de disciplinamiento y encerramiento, y en general las lógicas que desde el poder ponen en marcha dispositivos micro. El influjo de la perspectiva de Foucault se ha expresado prioritariamente en tres grandes dimensiones:

**2.1 El disciplinamiento.** La extensa obra de Foucault es rica en estudios sectoriales sobre la emergencia del poder disciplinario en asilos y hospitales, prisiones, escuelas y otros espacios de reclusión social. Aunque Foucault no se ocupó expresamente de la fábrica y del mundo económico como espacios de reclusión, muchos otros sí lo han hecho y han desarrollado monografías de diverso tipo e intentos de sistematización teórica de tales procesos en perspectivas neofoucaultianas. En especial, se destacan en el pasado reciente los llamados estudios críticos sobre el *management* en Europa occidental y en el mundo anglosajón.

Sobre esta temática Stewart Clegg (1989) y otros han teorizado sobre el poder existente en el ámbito de las organizaciones (fábricas y empresas), cuyas relaciones son más importantes que las que se pueden tener con el Estado. La espacialidad y el control, las temporalidades y las sofisticadas puestas en marcha de protocolos decisionales, son los principales tópicos de análisis (Coriat, 1996, 1992). Incluso algunos autores (Goffman, 1961) de forma independiente a la perspectiva foucaultiana iluminaron con conceptos renovadores como el de “organización total”, como mecanismos y tecnologías de poder que el capitalismo, en tránsito hacia el postindustrialismo, había prefigurado y que luego se extendieron globalmente.

**2.2 El rol del mercado y el consumo.** Otra perspectiva no acotada por Foucault, pero sí muy fértil para una nueva generación de analistas sociales y organizacionales, fue la aplicación del modelo del panóptico y del disciplinamiento a las esferas del mercado y del consumo (Lipovetsky, 1993; Jordá, 1999). Más allá de la fábrica, el funcionamiento de los mercados se ha dado en nuevas espacialidades (centros comerciales, corredores logísticos, clústeres, ferias y exposiciones, turismo temático, etc.) que podrían ser interpretados en términos de su funcionalidad política bajo tal perspectiva.

**2.3 El mundo del trabajo.** En este tópico el giro analítico ha sido bastante radical y ha ido mucho más lejos de lo que el paradigma foucaultiano postuló. En particular, desde

perspectivas analíticas marxistas y neomarxistas, los procesos de disciplinamiento y encerramiento se han enriquecido con visiones ancladas en la sociología del trabajo y en la antropología industrial. Temáticas clásicas del modelo marxista tales como las de acumulación y reproducción de capital, alienación o cosificación del trabajo, explotación e incremento de las plusvalías absoluta y relativa, son las temáticas más destacadas. Además, al estudio de estos dispositivos se ha consagrado en una amplísima literatura, especialmente respecto de las formas – clásicas y renovadas – de la regulación del tiempo laboral; los protocolos de comando sobre el trabajo, tales como planes estratégicos y de acción; la programación del proceso productivo y de operaciones de las organizaciones en términos de políticas segmentarias, especialización, coordinación y complementariedad; así como los temas de flexibilización del trabajo, las dinámicas de externalización, de subcontratación y las maquilas.

En general, desde estas tres dimensiones referidas durante las cuatro décadas pasadas, se ha producido un significativo entronque entre estas teorías filosóficas y sociales críticas, y las Ciencias del *Management*; en particular desde sus vertientes alternativas, divergentes del paradigma americano dominante. Aunque la teorización foucaultiana ha sido reconocida por su originalidad y capacidad de análisis de las tecnologías del poder, éstas se revelan fértiles para el análisis de dos épocas: la emergencia del capitalismo clásico y de los procesos de gubernamentalidad, biopoder y biopolítica desde sociedades no mercantiles ancladas en la tradición; y en segundo término, para analizar la posterior etapa tayloriano-fordista. Como se verá a continuación, esta perspectiva resulta insuficiente y no posee la misma pertinencia para comprender las tecnologías del poder postindustrial y global que caracterizan en la actualidad al capitalismo contemporáneo.

### **3. CIBORIZACIÓN, POSTHUMANISMO Y PODER ORGANIZACIONAL**

Una creciente literatura ha emergido sobre lo que llaman “el hombre digital” o el “hombre *ciborg*” (Broncano, Ob. Cit.). Marshall McLuhan (1962) propuso hace casi 50 años, una ontología premonitoria según la cual el hombre, no es un hombre natural en sí mismo, puesto que ha configurado una segunda naturaleza a partir de los artefactos, de los instrumentos y la tecnología. Esta ciborización hace que la dependencia de la tecnología sea enorme para la sociedad. La tecnología como extensión de las facultades del cuerpo, se ha expandido cuánticamente y como nunca antes provoca la transformación de la cultura, vía la tecnología y la ciencia latente. A veces, se tiene un discurso muy limitado de la ciencia y la tecnología, particularmente en el mundo académico, porque éste se articula a la generación de nuevos saberes formales y a lo que se llama innovación (Aguilar, 2008). Más allá de esos aspectos (que pueden ser de carácter erudito o experto), el papel de la tecnología o el conjunto de las tecnologías es muy grande en la configuración de un nuevo tipo de humanismo que ha roto los vínculos de sociabilidad tradicionales (Hardt y otros, 2013), creando unos nuevos:

**3.1 Ciborización e identidades individuales y corporativas.** Los cambios más significativos se han expresado recientemente en la instrumentalización de sofisticados protocolos de control sobre las identidades de los individuos, la pertenencia a organizaciones y los mecanismos de reconocimiento, en especial para parametrizar tanto el acceso como la exclusión (Rifkin, 2000). La identidad denominada biométrica (huella dactilar, identificación ocular y otras), sustituye los viejos modelos de identidad y referenciación. Al mismo tiempo, los números únicos de identidad transferidos a códigos de barras y a hologramas identificables por sistemas informacionales expertos, incrementan sustancialmente la capacidad de las organizaciones, de las redes de servicios y de los mecanismos de control gubernamentales, sobre las acciones humanas; al punto que desde las políticas públicas se ha intentado (mediante legislaciones tipo “Habeas Data”), regular los derechos a la privacidad y al libre consentimiento para el uso de la información de origen individual y privado (Muñoz, 2000).

Sin embargo, no se han tenido logros significativos en este campo y, al contrario, cada vez más las interacciones humanas de todo tipo son rastreadas y rastreables. De este modo, se convierten en un valor económico, transferidas a bases de datos que se usan para el mercadeo, la planificación en la oferta de bienes y servicios, o simplemente para el ejercicio absoluto del poder unilateral de control sobre las sociedades de los Estados, organizaciones multilaterales y grandes corporaciones económicas y empresariales globales.

**3.2 Ciborización y control.** En la sociedad global digitalizada, del hombre *ciborg*, somos sujetos del control absoluto; hoy en día todo lo que se hable, escriba o chatee podrá ser rastreado. Con las tecnologías GPS que indican la posición de las personas en todo momento, se hace evidente el seguimiento sobre las historias de vida y los movimientos económicos. Así, se ha aumentado exponencialmente la capacidad de control que tienen las organizaciones para centralizar y manejar la información en amplia escala en plataformas integradas. Ha crecido mucho esta gobernanza electrónica propia del gran panóptico del siglo XXI en su lógica mercantil. Son procesos donde el Estado no tiene necesariamente una estructura burocrática propia para el seguimiento, sino que éste se articula con estructuras y operadores empresariales en los ámbitos de la informática. Estas empresas privadas firman protocolos y actúan como una especie de “brazo” privado de la función securitaria y ello ha fortalecido muchísimo la capacidad de control (Negri y otros, 2013).

**3.3 Rupturas de las espacialidades como ámbitos de ejercicio del poder organizacional.**

Los territorios actualmente son radicalmente diferentes. Incluso la propia noción de soberanía resulta anacrónica, pues la gubernamentalidad como tecnología del poder que tiene como objeto la población en el territorio, ya no tiene el efecto que describía Foucault

hace tres décadas. Lo que hoy existe es un mundo de aperturas y de flujos, con unos grandes procesos de integración que han acercado a las sociedades y a las comunidades, reemplazando la proximidad cara a cara física de las personas, para configurar por vez primera sociedades globales. No somos simplemente espectadores, somos participantes. Al observar las redes sociales como Facebook, Twitter, etc., éstas permiten que la mayoría de los jóvenes de nuestro tiempo interactúen de manera distinta a la relación clásica cara a cara. Así, interactúan en tiempo real bajo lógicas de espacio-tiempo totalmente diversas a las tradicionales. Claramente esto no es un fenómeno aislado. Facebook según datos recientes tiene 800 millones de abonados que interactúan diariamente. Ya nos hemos familiarizado de manera cotidiana con los correos electrónicos que tal parece que hubiesen existido desde siempre. Igual sucede con los teléfonos celulares y los *smartphones*, que son multipropósito, pues en muchas ocasiones las personas no los usan para su sentido de uso más elemental: conversar por ellos. Aunque tenemos la idea de que este tipo de transformaciones son solo para los jóvenes, las diversas redes sociales se extienden a ámbitos impensados; por ejemplo, las recientes marchas y paros campesinos ocurridos en Colombia tienen estructuras de comunicación y se utilizaron ampliamente los medios digitales. Así mismo, la extensión de las computadoras ha crecido mucho, por lo que existe una configuración digitalizada que permite intercambios sociales digitales y no presenciales.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación hacen parte de ésta instrumentalización, y las aperturas y flujos se han concentrado en lo que ahora llamamos liberalización económica; es decir, en la integración de los mercados. Compramos mercancías, bienes, servicios, e incluso compramos procesos que tienen un amplio carácter de deslocalización. Esta deslocalización tiene que ver con flujos de integración económica muy fuertes. Por ello, retornar a esquemas cepalinos no es en absoluto posible, pues no se pueden contener los flujos integradores de la economía global.

Bajo el modelo anterior Tayloriano se trataba de organizaciones configuradas en función central con su espacialidad, su territorio, su planta física. Incluso en el esquema foucaultiano, la fábrica se parece a una cárcel, a un lugar de encierro clásico. En contraste, se da hoy una fuerte desterritorialización, con un mayor grado de virtualidad-temporalidad y menos sujeción a las fronteras de la espacialidad. Las primeras formas, que datan de los siglos XVIII y XIX, son las que estudiaron Adam Smith y Marx. Por ejemplo, ‘el trabajo domiciliario’, en las primeras fases del capitalismo industrial. Allí, hubo fenómenos de subcontratación masivos como fueron los del trabajo a domicilio que después se reemplaza por la ubicación físico-espacial en la planta industrial o en la fábrica, de todas las personas que antes hacían el trabajo domiciliario. Las razones fueron el control, la adecuada división del trabajo, las plantas seriales y consecutivas de producción y ensamblaje, etc., en procura de una estandarización porque el trabajo domiciliario era más artesanal y diversificado.



Desde los años 50 del siglo pasado en adelante, empezó de nuevo a hacerse deslocalización, ya no del trabajo domiciliario estricto, sino mediante la desterritorialización, bajo mecanismos como la maquila y la subcontratación. Con la planta integrada pero deslocalizada, se buscan ventajas relativas que tienen que ver con comercialización y costos laborales. A diferencia de la maquila del siglo XIX y las formas de contratación de la primera fase de trabajo domiciliario, ahora existe un muy elevado grado de control del diseño y del proceso en su conjunto, de tal manera que se garantice la característica estandarizada de la calidad de la producción diversificada, no en la gran producción en masa (Negri y otros, Ob. Cit.).

**3.4 Cambios en los procesos de toma de decisiones.** Si ya no hay Taylorismo absoluto, las decisiones tienen que tomarse sobre la base de dos vías:

a) *La experticia, o el predominio del saber profesional.* Cuando se leen las descripciones de muchos de los modelos de gobierno de empresas de alta tecnología y conglomerados se notará que la decisión se concentra en grupos de profesionales especializados y que, en muchos casos, estas decisiones inhiben una alta participación de los que no son expertos. En muchos campos, el nivel de transformación estructural que requiere un servicio no es propio para el debate público. Es una cuestión de expertos. Allí, la democracia solo funciona entre iguales porque los que no tienen igualdad – por estar fuera del conocimiento o de la experticia – aparecen descalificados para ser elaboradores y tomadores de decisión. En el caso del Gobierno, los *policy makers* concentran las decisiones en tanto son expertos en elaborar políticas. Se crean los *Think Tanks*, o centros de pensamiento estratégico, pues la toma de decisiones está muy atada a la complejidad multivarial del objeto de decisión sobre la base del saber de expertos. Este proceso se puede volver más democrático en la medida que las organizaciones se vuelvan de expertos.

El esquema de *Outsourcing* completo tiene por tanto matriz en las empresas que subcontratan la proveeduría, el ensamblaje, la comercialización e incluso la financiación, pues todo ello está atravesado por la experticia de las diferentes unidades de negocios. En todos ellos, una Junta de Expertos, con un *staff* relativamente pequeño, y una base profesional muy grande, propicia a veces que pueda haber un mayor nivel de democracia. Esto es lo que sucede en las comunidades académicas. En una universidad, el Rectorado no es el que toma la decisión de qué va a pasar con un área específica, sino que se supone que los profesores por colegiatura o los que conocen específicamente del tema, asumen este decisionismo.

Así, en la medida que la organización se vuelve experta, ella misma suprime la separación entre decisores y ejecutores. Esto fue lo que Peter Drucker denominó ‘Sociedad del Conocimiento’. Si se robotiza la producción, se informatizan muchos procesos, la base misma del Taylorismo (que son los obreros directos), desaparece y las organizaciones

tienden a convertirse en entes con base en el saber profesional. Por lo tanto, la nueva reconfiguración organizacional tiende a la profesionalización completa de las organizaciones, suprimiendo con ello la dicotomía del grupo que manda versus el que ejecuta; y esa sería una respuesta al tipo de democratización que plantea Luhmann.

Recuérdese que la asimetría que plantea Luhmann es cómo conjugar la democracia (no en su sentido más restringido) con la temporalidad, pues esto implicaría que todos los miembros de la organización participen en el proceso deliberativo y de toma de la decisión o, al menos, que existiesen formas o arreglos institucionales para que la organización delibere de manera continua y permanente. Así, la decisión más expedita la puede tomar una cúpula, mientras que abajo puede haber niveles de discusión focalizados con base en el saber técnico especializado. Por lo tanto, en las organizaciones se combinan las dos cosas. Los mismos expertos pueden hacer una discusión política sobre asuntos que no sean de su experticia, por ejemplo, con asuntos que tengan que ver con temas de carácter remunerativo. Se puede tener una organización con un amplio debate en los aspectos técnicos, pero con un grado de concentración muy grande en relación con esquemas de compensación ya que eso es político. No se trata en organizaciones complejas de que los empleados no sepan de compensación, sino porque políticamente se ha limitado la decisión.

*b) Cuando las empresas ya no existen espacialmente en ninguna parte, se convierten en redes de suministro, ensamblaje, montaje y comercialización.* El fenómeno de la subcontratación es dominante porque todo se contrata con terceros. Se hace una externalización prácticamente de todas las fases y no solamente las del *Outsourcing*. Este modelo se desarrolló con una filosofía, que una organización debe concentrarse en su misión, en su tarea central y lo que es colateral lo debe subcontratar. Bajo esta nueva lógica se subcontrata todo, desde el suministro hasta el ensamblaje, desde el montaje hasta la comercialización. Las empresas mantienen ‘derechos de propiedad’ y de acceso (Rifkin, Ob. Cit.), expresados en patentes, marcas, regalías. Los diseños de conocimiento aparecen como un valor agregado de tipo exclusivo, como los intermediarios de servicios. Esta estrategia resuelve un problema: la libertad de información entre el consumidor y el mercado. Así, se llega a un nivel muy grande de desterritorialización/deslocalización, lo que significa una fractura muy profunda del Taylorismo-Fordismo.

#### **4. CONCLUSIONES**

Esta breve reseña de las transformaciones en las tecnologías del poder en las organizaciones, las sociedades y en las esferas gubernamentales, en todos los niveles, pone en evidencia varias lecciones: En primer lugar, la necesidad de evaluar a través de análisis de terreno, de estudios comparados, la emergencia de nuevos modos de ejercicio del poder organizacional. Las tecnologías que provienen de otras fuentes y que originalmente han sido diseñadas para responder a cuestiones no resueltas en el campo de la producción, el mercadeo, etc., se transmutan muy rápidamente en herramientas del poder social y

organizacional. En particular, refuerzan el control, la vigilancia empresarial y corporativa, y se vuelven fuerzas a favor de la centralización del poder decisional.

En segundo lugar, muchas de estas tecnologías de dominación no son el resultado de decisiones expresas, de orden voluntario o intencional, sino el fruto de interacciones sistémicas y de las propias lógicas de funcionamiento de los sistemas sociales organizados, expertos y complejos. Allí juegan un papel mayor la informatización y la cibernética, como campos de diseño de las acciones humanas. Las mega organizaciones cada vez más se apoyan en sistemas robots sofisticados y extendidos, y reformulan los lugares y las nuevas relaciones transespaciales de las llamadas políticas de dirección estratégica de las organizaciones.

Además, tales tecnologías – por el isomorfismo organizacional presente en la apertura de mercados y de prácticas globales – se extienden también al resto de las organizaciones, a las llamadas mipymes, a la propia maquila y a la tercerización laboral y organizacional. Vía el NPM (*New Public Management*) también se expanden a las esferas gubernamentales, en todos los niveles. En especial, se ha reforzado la capacidad de control, tanto de los procesos organizacionales propiamente tales, como de los grupos humanos e individuos que se articulan de forma sistémica en redes trans e inter organizacionales. De igual forma los flujos de información se integran espacial y temporalmente, derogando las lógicas clásicas del modelo fordista-tayloriano; se reconfiguran los procesos de participación social y de rendición de cuentas, emerge la llamada responsabilidad social organizacional y se modifica sustancialmente la gobernanza corporativa de las poblaciones, para acuñar términos de estirpe foucaultiana.

Finalmente, aunque los estudios empíricos son muy importantes, ello no dicen mucho si no existen grillas analíticas y paradigmas basados en teorías robustas y consolidadas sobre el poder organizacional. El campo de los estudios críticos de inspiración foucaultiana, en sus diversos matices y corrientes; así como las nuevas teorías filosóficas sobre el rol de las tecnologías expertas de corte cibernético y de las relaciones Hombre – Máquina, son dos de los ámbitos teóricos más fértiles para profundizar, desde las teorías de las organizaciones y desde las ciencias del *Management*, estos temas. Por ello, superar el divorcio de nuestras disciplinas con la filosofía política, con la ciencia política y con los llamados estudios sociales, es uno de los retos medulares de nuestras comunidades académicas y científicas.

## **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

- Aguilar, T. (2008). *Ontología ciborg: el cuerpo en la nueva sociedad tecnológica*. Editorial Gedisa S.A.
- Broncano, F. (2009). *La melancolía del ciborg*. Barcelona: Herder.
- Castro G., S. (2010). Siglo XVIII: El nacimiento de la biopolítica. *Revista Tabula Rasa*, 12, pp. 31 – 45. Bogotá.
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. Sage, London, UK.

- Coriat, B. (2000). *El taller y el robot: Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Siglo XXI Editores.
- Coriat, B. (1992). *Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2008). *Nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio y población*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*, 50 (3), pp. 3 – 20. México.
- Foucault, M. (1993). *Microfísica del poder*. Madrid: Ediciones La Piqueta.
- Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. New York, Doubleday.
- Harraway, D. (1995). *Manifiesto para cyborgs*. Valencia: Centro de Semiótica y Teoría del Espectáculo.
- Jordá, H. (1999). *Travail et discipline*. Paris: L'Harmattan.
- Lipovetsky, G. (1993). *L'ère du vide – Essais sur l'individualisme contemporain*. Gallimard.
- McLuhan, H. M. (1962). *The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man* (Routledge & Kegan Paul).
- Muñoz, S. (2000). *La regulación de la red – Poder y derecho en internet*. Madrid: Taurus.
- Negri, A.; Hardt, M. y Mezzadra, S. (2013). *Biocapitalismo, procesos de gobierno y movimientos sociales*. Quito: FLACSO.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Sibila, P. (2005). *El hombre postorgánico. Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

# **REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA EN LA COMPAÑÍA MINERA REAL DEL MONTE Y PACHUCA DE SOTO S.A. Y SU IMPACTO EN LAS RELACIONES LABORALES: ¿CONFLICTO O NEGOCIACIÓN?**

**Lic. Susana García Jiménez**  
**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**[garcia.jimenez.s@gmail.com](mailto:garcia.jimenez.s@gmail.com)**

## **RESUMEN**

El estudio de la penetración de empresas con capitales de orígenes diversos en la actividad minera y sus impactos en las relaciones laborales, es un tema que cobra importancia en la actualidad y resulta pertinente analizar las políticas mineras estatales y empresariales con respecto a la manera de establecer las relaciones labores, desde una perspectiva histórica.

En este trabajo pretendo hacer un breve esbozo histórico acerca de la minería en México, centrando la atención en la compañía minera de Real del Monte y Pachuca de Soto S.A., con el fin de identificar los momentos claves de cambio en dicha compañía, es decir a partir del siglo XIX, específicamente en el periodo de 1824 a 1849, pretendo conocer las modificaciones que experimentó en cuanto a régimen de propiedad y lo que ello implicó para la configuración de las relaciones laborales y en este sentido conocer cuáles son los conflictos y las negociaciones que se generaron.

Para ello este trabajo está dividido en dos apartados, en el primero, apartado A) se aborda el tema de la estructuración de la minería en Real del Monte y Pachuca, identificando los cambios en el régimen de propiedad que experimenta la empresa. En el segundo apartado, B) se trata el tema de la compañía minera antes mencionada y el papel que jugó en las relaciones laborales a partir de los cambios de propietario y las respectivas reestructuraciones que ello implicó.

### **Palabras Clave:**

Reestructuración, poder, conflicto, relaciones laborales

*Reestructuración productiva en la compañía minera Real del Monte y Pachuca de Soto S.A. y su impacto en las relaciones laborales: ¿Conflicto o negociación?*

## **Introducción**

El estudio de la penetración de empresas con capitales de orígenes diversos en la actividad minera y sus impactos en las relaciones laborales, es un tema que cobra importancia en la actualidad. El dominio de la gran empresa minera de capital británico primero y nacional después en el distrito Pachuca-Real del Monte a lo largo del siglo XIX, desempeñó un papel protagónico en la configuración de la minería como fuente de empleo, debido al control casi absoluto que ejerció sobre la minería de la plata del área. Por ello resulta pertinente analizar las políticas mineras estatales y empresariales con respecto a la manera de establecer las relaciones labores, desde una perspectiva histórica.

En este trabajo pretendo hacer un breve esbozo histórico acerca de la minería en México, centrando la atención en la compañía minera de Real del Monte y Pachuca de Soto S.A., con el fin de identificar los momentos claves de cambio en dicha compañía, es decir a partir del siglo XIX, específicamente en el periodo de 1824 a 1849, pretendo conocer las modificaciones que experimentó en cuánto a régimen de propiedad y lo que ello implicó para la configuración de las relaciones laborales y en este sentido conocer cuáles son los conflictos y las negociaciones que se generaron.

Para ello este trabajo está dividido en dos apartados, en el primero, apartado A) se aborda el tema de la estructuración de la minería en Real del Monte y Pachuca, identificando los cambios en el régimen de propiedad que experimenta la empresa. En el segundo apartado, B) se trata el tema de la compañía minera antes mencionada y el papel que jugó en las relaciones laborales a partir de los cambios de propietario y las respectivas reestructuraciones que ello implicó.

A) Historia de las transformaciones de la minería en Real del Monte y Pachuca de Soto.

La minería es una actividad económica que se distingue por depender de la extracción de recursos no renovables y finitos, y porque su localización está sujeta a la presencia de yacimientos minerales. Más de cuatro siglos en la explotación de estos recursos, metales preciosos principalmente, ha conferido a la minería el carácter de una actividad de gran tradición desde la Colonia hasta finales del siglo XIX. Sin embargo, el desenvolvimiento de la actividad minera no ha respondido a las necesidades endógenas de desarrollo del territorio nacional, sino a intereses externos.

Durante el siglo XIX, la minería fue la actividad prevaleciente en la economía mexicana. Pequeñas sociedades y grandes empresas explotaron las riquezas minerales del país. Las empresas conformadas por capitales de origen extranjero dominaron en la

primera mitad del siglo y en los últimos decenios, y las de capitales nacionales destacaron en el período intermedio. Entre 1820 y 1830 se constituyeron siete compañías inglesas orientadas a la explotación de minas mexicanas de plata, que hicieron importantes inversiones, entre ellas estaba la Compañía Minera de Real del Monte. En este mismo lapso se formaron, en menor proporción, compañías mineras de capitales estadounidenses y alemanes. Sobresalió por sus inversiones (un millón de libras esterlinas) la Compañía de Real del Monte (Velasco et al., 1988).

Pachuca-Real del Monte se distingue por ser uno de los distritos mineros productores de plata más antiguos en México, ya que sus minas fueron descubiertas en 1552 (Bargalló, 1955:63). El distrito se localiza al norte de la cuenca de México en el actual estado de Hidalgo.

La empresa minera desempeñó un papel protagónico en los procesos de las relaciones laborales registrados en el distrito Pachuca-Real del Monte en el siglo XIX, a través del dominio de una empresa de gran tamaño, representativa de la gran minería, la Compañía Minera de Real del Monte y Pachuca, propiedad de capitales de origen distinto: británico de 1824 a 1849, mexicano de 1850 a 1906 y norteamericano a partir de este último año.

Durante poco más de ochenta años, la Compañía de Real del Monte se distinguió por haber concentrado la extracción y beneficio del oro y la plata en el distrito minero. En 1850, Pachuca-Real del Monte contribuyó con algo más de una cuarta parte del total de la plata mexicana producida. En el distrito existieron, además, otras cuantas empresas de tamaño medio y múltiples explotaciones individuales y asociaciones de mineros, representativas de la mediana y pequeña minería, respectivamente, que también extraían y beneficiaban el metal argentífero. En la década de los años setenta, algunas de ellas se convirtieron en grandes empresas (Herrera, 1979a; Herrera y Ortiz, 1994).

De acuerdo con Inés Herrera y Rina Ortiz (op. cit.), en la historia minera decimonónica del distrito se han distinguido dos períodos, de acuerdo con el lugar que la compañía ocupó en la región: de 1824 a 1875 la empresa, de capital británico primero y mexicano después, ejerció un completo dominio sobre la extracción y el beneficio de la plata en el distrito minero. No hubo otra empresa minera o metalúrgica comparable en la región. De 1876 y hasta 1906, otras compañías que se desarrollaban con gran ímpetu, mayores capitales y capacidad de adoptar las innovaciones tecnológicas, participaron del control de la industria minero-metalúrgica del distrito. No obstante, la trascendencia e influencia de la Compañía dirigida por inversionistas mexicanos, sobre el dinamismo económico y social regional y estatal, se prolongó aun por mucho tiempo (Herrera, 1979a).

En 1906 la compañía fue vendida a inversionistas norteamericanos. Durante los últimos años del Porfiriato, la empresa habría de transformarse radicalmente como resultado de las últimas innovaciones tecnológicas introducidas.

Al iniciarse el período independiente, Real del Monte y Pachuca, al igual que otros distritos mineros del país, experimentaban una profunda depresión debido a la falta de capitales que se destinasen a la rehabilitación de las minas. La declinación desde fines de la época colonial en la producción y en las ganancias de la Casa de Regla, que controlara la actividad minero-metalúrgica en el distrito minero a partir de la mitad del siglo XVII, la llevaron al cierre de sus minas en 1801. Con la revuelta independentista, el ritmo de explotación se hizo aún más lento hasta que las instalaciones mineras de Pachuca y Real del Monte fueron abandonadas, lo que trajo como consecuencia la inundación de las minas, con el consiguiente desempleo y emigración de los trabajadores mineros y de los comerciantes.

Con el fin de rehabilitar y explotar las minas de la Casa de Regla, en 1824 se creó una sociedad anónima, integrada en forma mayoritaria por las acciones de los socios ingleses y las de Romero de Terreros, propietario de la misma. De esta manera, nació la Compañía Británica de Real del Monte. Cuando los primeros ingleses llegaron a Real del Monte ese mismo año, se encontraron con un poblado minero fantasma, y en las viejas explotaciones mineras sólo trabajaban algunos gambusinos<sup>54</sup> (Randall, 1977; Ward, 1995 [1828]).

El período de dominio del capital inglés representa la nueva modalidad de penetración económica extranjera en la minería mexicana durante el primer cuarto de siglo que siguió a la independencia. La Compañía Británica de Pachuca y Real del Monte explotó las minas del tercer Conde de Regla por 25 años (1824-1849), en el contexto de una nación recién independizada, en condiciones políticas caóticas y con graves restricciones económicas. La falta de conocimiento del país, los paros laborales y las grandes inversiones sin resultados tangibles por parte de la Compañía, aunados a la situación descrita, llevaron a su quiebra financiera. Sin embargo, la empresa logró rehabilitar, desaguar y hacer funcionar las minas del Conde de Regla y, entre las innovaciones técnicas que aportó, cabe destacar la máquina de vapor, que facilitó el desagüe de las minas. Enfrentada a una fuerte crisis financiera, la empresa fue puesta en venta en 1849. No obstante, las inversiones inglesas contribuyeron a la rehabilitación de las minas profundas y a las haciendas de beneficio y revitalizaron los centros mineros, lo cual impulsó la recuperación de la producción de la plata (Randall, 1977).

La sociedad británica fue adquirida por la Sociedad Aviadora de Minas de Real del Monte y Pachuca, de capital nacional, en 1849. Tras una bonanza minera ocurrida en las antiguas minas de Pachuca, el distrito recuperó su esplendor y experimentó un período de auge por casi veinte años, lo que incitó a la Compañía a hacer inversiones que aumentaron su capacidad de producción minero-metalúrgica y le permitieron modernizarse y expandirse, dominando la región ella sola hasta los años setenta.

---

<sup>54</sup> Hombres conocidos también como buscadores de minerales, minero a pequeña escala y en Estados Unidos eran llamados buscadores de oro



A ello contribuyó la introducción del ferrocarril. Sin embargo, la aparición de nuevas grandes compañías mineras en la región, por un lado, y el continuo descenso del precio de la plata en el mundo desde la década de los años setenta, por otro, mermaron el capital de la empresa mexicana, que dejó de invertir en la producción minera y en la modernización del equipamiento, lo que llevó a la inundación de las minas y al decremento de la producción de plata.

Los propietarios de la compañía mexicana y, en general, los productores mexicanos, carecían de capital suficiente para modernizar sus sistemas de extracción y beneficio con las innovaciones tecnológicas más importantes de fines del siglo XIX.

La introducción del sistema de beneficio por cianuración en el distrito minero, el cambio de patrón plata por patrón oro y la reorientación de la producción minera hacia la explotación de metales industriales desde los años noventa del siglo XIX, dejaron a la Compañía fuera de la competencia. Sin poder afrontar los gastos necesarios para modernizarse, fue vendida en 1906 a un monopolio de capital norteamericano, la United States Mining and Refining Company, cuyas grandes inversiones destinadas a la modernización de la infraestructura y el equipamiento de la Compañía permitieron el resurgimiento de la producción minera.

#### B) Real del monte y Pachuca de Soto, compañía minera

Durante el siglo XIX, las compañías mineras se caracterizaron por concentrar a un gran número de trabajadores en una sola unidad productiva y por establecer una compleja división del trabajo. La forma de organizar la producción fue de tipo manufacturero; así, el proceso productivo conjuntó una serie de operaciones parciales que tenían como fin último obtener plata. La productividad descansó en el trabajo manual y el capital mantuvo un dominio completo del proceso productivo.

La Compañía Aviadora de Minas de Real del Monte y Pachuca organizó un complejo agrominero, constituido por minas, haciendas de beneficio y establecimientos. Para optimizar su producción integró a los sectores agrícolas y comerciales. Subordinó la producción regional por medio de la comercialización.

Resulta importante señalar las características generales de los empresarios que formaron la compañía. Estos habían acumulado su riqueza participando en un gran número de actividades económicas. Los principales accionistas eran los mismos individuos que controlaban la especulación de la deuda pública, el comercio, las aduanas y los medios de transporte; administraban las casas de moneda y realizaban el contrabando de plata; poseían cuantiosas inversiones en sectores productivos (tabaco, textiles), sin contar los grandes latifundios que tenían por todo el país. Se podría decir que los propietarios de esta compañía (en ese momento Ingleses) representaban la vanguardia del empresariado mexicano de esa época. Es importante resaltar el papel de los empresarios mineros pues

de ellos dependía en parte la reestructuración de las minas y a su vez incidían en la legislación en materia de relaciones laborales.

Las minas trabajadas por la compañía se hallaban concentradas en los distritos de Pachuca y Real del Monte, aunque también se efectuaron explotaciones de consideración en Zimapán y Omitlán. La compañía, desde sus inicios, acaparó un gran número de minas a través de los mecanismos del avío y la compra, lo que le otorgó un mayor margen para la especulación, exploración y monopolización de la zona minera. Llegó a trabajar anualmente, en promedio, más de cuarenta minas y a mantener el control de más de cien.

La mano de obra se distribuyó de acuerdo con los espacios productivos y grados de calificación; en mayor medida se concentró en Pachuca y Real del Monte. Los trabajos se efectuaban mediante la ocupación masiva y la compañía tenía contratados de dos mil a tres mil trabajadores en promedio anual. El proceso de trabajo asociado a la producción de metales preciosos se realizaba en dos grandes etapas: la extracción de las sustancias minerales de los criaderos y el beneficio o refinación de los minerales. La plata producida era enviada a la Casa de Moneda de la ciudad de México para su acuñación; posteriormente se transportaba a Veracruz y era embarcada principalmente hacia Londres, donde se comercializaba. De esta manera terminaba el arduo trabajo de producir plata.

El proceso productivo tiene una gran importancia en el análisis de las relaciones laborales en ésta Compañía Minera, pues las condiciones de trabajo son el terreno donde germinan las principales contradicciones entre el trabajo y el capital y a su vez llevan a las reconsideraciones de las condiciones de trabajo<sup>55</sup> y en ocasiones los llevan a luchar por modificar esas relaciones laborales. Las fases de la producción provocan la formación de distintos sectores de trabajadores y crean diferencias entre ellos, lo que explica el tipo de participación y posición política que adoptan en los momentos de conflicto. El lugar y la función que desempeñan los diversos sectores condiciona las alianzas y contradicciones de intereses entre ellos.

En el caso que nos ocupa, la década de los ochenta decimonónica, marcó una división del trabajo caracterizada por una estructura jerárquica al interior del proceso productivo, que estuvo compuesto, aproximadamente, por cien categorías distintas. Las diferencias entre los trabajadores estaban dadas por su grado de calificación, tipo de oficio, permanencia en el empleo, percepción salarial y condición étnica. A grandes rasgos, existían tres grupos de operarios: los empleados, los trabajadores calificados y los peones. Dentro de cada grupo se formaron gremios que conciliaron sus intereses y lucharon unidos en los momentos de conflicto.

---

<sup>55</sup> Ello con respecto a la conciencia de los trabajadores respecto a sus condiciones de trabajo que en las más de las veces llevó a luchar por la mejora en las mencionadas condiciones laborales.

El panorama general de la organización de la empresa nos permite cuestionarnos sobre cómo se enfrentaban los trabajadores al poder patronal en el proceso productivo. Seguramente cada sector tendría distintas respuestas para cada momento y situación que afectara sus intereses. El proceso productivo se recompone constantemente por la lucha cotidiana de los trabajadores, quienes mediante la resistencia pasiva y activa combaten permanentemente la organización y condiciones salariales que les son impuestas.

Entendemos por resistencia pasiva todas aquellas acciones implícitas e informales que los obreros utilizan contra el poder patronal y que se llevan a cabo de manera individual, parcial y fragmentaria. El seguimiento riguroso de la amplia gama de formas de resistencia pasiva en cada una de las categorías de operarios mineros rebasa con mucho los objetivos de este trabajo. Sin embargo, con el fin de ilustrar de manera general dicha respuesta, tomaremos el caso particular de los barreteros por ser uno de los más representativos.

El oficio de barretero gozaba de un gran prestigio entre los mineros, y hubo poblaciones enteras (como Real del Monte) que no trabajaron más que en eso. Esta actividad ocupaba una de las categorías escalafonarias más altas y, por consiguiente, mejor remuneradas. Las formas de resistencia pasiva más comunes entre los barreteros fueron el ausentismo, el robo y el contratismo.

En las listas de raya se comprueba que la inasistencia de los barreteros era muy frecuente: en una semana sólo trabajaban entre tres y cuatro días. Esto hace pensar en un ausentismo voluntario para mantener su salario en un nivel alto y poder recuperar parte de las energías gastadas en la fatigosa jornada. La mayoría de estos operarios laboraban a destajo y usualmente prolongaban el tiempo de trabajo según sus necesidades. Otro de los factores es la corta perspectiva de vida de estos operarios, debido principalmente a las duras e insalubres condiciones de trabajo que prevalecían en la explotación de las minas.

Por otra parte, los administradores reportaban con regularidad diversos hurtos efectuados por los barreteros (aunque no eran los únicos), quienes crearon un sinnúmero de formas para sustraer minerales, insumos y herramientas. Los robos se traducían en un aumento seguro de sus ingresos, puesto que los productos sustraídos eran fácilmente comercializables en la localidad. La práctica del robo se puso al descubierto cuando, en 1874, el gobernador del estado de Hidalgo ordenó un cateo domiciliario para capturar a algunos revoltosos. Las autoridades encontraron una gran cantidad de bienes de la compañía en las casas de los operarios y muchos de ellos purgaron condenas por algún tiempo. No obstante, los robos continuaron y no pudieron ser controlados.

El contratismo fue otra forma de resistencia, a mediano plazo la organización en cuadrillas propició que los "cabezas" de los destajos se convirtieran en contratistas. Estos gozaron de privilegios como el de ser representantes de dos o más cuadrillas, poder subcontratar a otros operarios con menor sueldo, encargarse sólo de la vigilancia

del trabajo y dejar las labores más pesadas al resto de los operarios y recibir salarios muy altos.

## **Conclusión**

Más que una conclusión en este punto haré una breve reflexión respecto al porque ejemplificar el tema de la resistencia en la minería, si bien no es un tema que abordaré en mi trabajo de tesis, es un aspecto que trajeron consigo las reestructuraciones productivas y para fines prácticos de la materia, creo que es un factor que se puede vincular a lo visto en el texto de Thompson, la formación de la clase obrera en Inglaterra, desde la concientización de ser explotados, lo que lleva a la búsqueda de formas de resistir tal explotación y a su vez en el caso de los barreteros, pretender conservar el status que su trabajo les confería.

Finalmente para aspectos muy puntuales de mi trabajo de tesis espero retomar algunas categorías de Thompson, sin embargo hasta lo aquí expuesto en cuanto al proceso de cambio y reestructuración de la compañía minera, fuera del pequeño esbozo de los barreteros, aún no toco el tema propiamente de los trabajadores, por lo que me resulta complicado retomar a Thompson en la parte de la historia de la empresa.

## **Bibliografía**

Bargalló, M. (1955), *La minería y la metalurgia en la América española durante la época colonial*, Fondo de Cultura Económica, México.

Herrera Canales, I. (1979a), “Empresa minera y región en México. La Compañía de Minas de Real del Monte y Pachuca (1824-1906)”, *Revista Siglo XIX*, núm. 8, jul-dic., pp. 103-123.

Herrera Canales, I. (1979b), “La racionalidad económica de la empresa minera Real del Monte y Pachuca, 1849-1875”, en *Organización de la producción y relaciones de trabajo en el siglo XIX en México*, Cuadernos de Trabajo, núm. 29, Depto. de Investigaciones Históricas, INAH, México. pp. 68-83.

Herrera Canales, I. y R. Ortiz Peralta (1994), “La minería en Hidalgo. De la Colonia al siglo XX” en Uribe Salas, J. A. (coord.), *Rencuentro histórico-bibliográfico de la minería en la región central de México*, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México. pp. 19-65.

Herrera Canales, Inés "La racionalidad económica de la empresa minera 'Real del Monte y Pachuca', 1849-1875", en *Organización tU! la producción y relaciones de trabajo en el siglo XIX en México*, México, DEH-INAH, Cuaderno de Trabajo No. 29, 1979, pp. 68-83.

INEGI (1999 [1985]), Estadísticas históricas de México, t. I, 4ª edición completa, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México.

Morales Lersch, Teresa, "Las luchas de los trabajadores mineros: 1825-1907", en *Las luchas populares en México en el siglo XIX*, México, Cuadernos de la Casa Chata, No. 90, 1983, pp. 311-368;

Randall, R. W. (1977), Real del Monte. Una empresa minera británica en México, Fondo de Cultura Económica, México.

Sariego, J. L. (1988), Enclaves y minerales en el norte de México. Historia social de los mineros de Cananea y Nueva Rosita. 1900-1970, SEP/CIESAS, Ediciones de la Casa Chata, núm. 26, México.

Sariego, J. L., L. Reygadas, M. Á. Gómez y J. Farrera (1988), El Estado y la minería mexicana. Política, trabajo y sociedad durante el siglo XX, t. VI, Fondo de Cultura Económica, México.

Velasco Ávila, C., E. Flores Clair, A. L. Parra Campos y E. O. Gutiérrez López (1988), Estado y minería en México (1767-1910), t. IV, SEMIP/INAH/CFM/FCE, México.

## **CONTABILIDAD, DISPOSITIVO DE PODER: UNA LECTURA FOUCAULTEANA AL DISCURSO CONTABLE GUBERNAMENTAL**

**M.Sc. Carmen Alejandra Ocampo**

Universidad EAFIT

[cocampo2@eafit.edu.co](mailto:cocampo2@eafit.edu.co)

### **RESUMEN**

Se propone comprender la contabilidad como un dispositivo de poder, analizando el papel del discurso contable gubernamental en la generación de comportamientos y controles del hombre en el trabajo. Se espera que esta investigación permita generar reflexiones desde el reconocimiento de las implicaciones que tiene la contabilidad sobre la organización, en busca de estudiarla y comprenderla para identificar algunas lógicas soportadas en la racionalidad instrumental y que afectan la concepción de lo humano en el ámbito organizacional. En la propuesta, se considera importante considerar el poder constitutivo de la contabilidad, cuestionando la realidad social que ha sido construida desde esta práctica discursiva y acogida sin reservas en la administración.

### **PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La contabilidad es una práctica social milenaria y uno de los oficios más antiguos del mundo, sus orígenes se remontan a los códigos y tablas que utilizaban los sumerios llamados de Hammourabi<sup>56</sup>, éstos constituyeron la primera realización histórica de codificación que permitió homogenizar y controlar con mayor facilidad la vida cotidiana de las personas. Indica Vlaemminck (1961) que los primeros sistemas de fijación de salarios, de control de actividades comerciales y de transacciones similares a las bancarias tuvieron lugar en Sumeria, antes de que se formalizaran los primeros sistemas de regulación.

Como práctica social la contabilidad se desarrolló principalmente por la necesidad de controlar los recursos financieros, económicos, ambientales y humanos; sirviendo así a las más altas deliberaciones, negociaciones y sobre todo decisiones que se tomaban en las cimas de organizaciones de corte estatal o privado, dedicadas al servicio público, a la actividad comercial o de servicio. Desde estas posibilidades la contabilidad evolucionó no sólo como un hacer técnico, dedicado a informar y comunicar datos relacionados con el desarrollo económico, sino que se constituyó en un saber emanado del conocimiento

---

<sup>56</sup> De estos códigos se conservan réplicas en el Museo de Louvre en París. Hammourabi fue el nombre del rey de Babilonia alrededor del año 1792 A.C., famoso por crear ese conjunto de códigos y tablas. En los tiempos modernos éstos se reconocen como una forma antigua de regulación y registro contable, existen textos que dan testimonio de que se llevaban cuentas, como, por ejemplo, el relativo al contrato de comisión, que parece reconocer la obligación legal (Vlaemminck, 1961).

discursivo que permitía modificar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en aras de la eficiencia y la competitividad.

El oficio del contable se ejercía a favor de príncipes, reyes y dirigentes del comercio, donde las actividades de registro y de cuentas-controles no constituyeron sólo una función técnica dedicada al seguimiento de las dinámicas del comercio, sino una ocupación ubicada en un nivel propiamente estratégico en la organización (Aktouf, 2008). Se necesitaban esos sistemas de cuenta-control para llevar unos inventarios de lo que se tenía, de lo que se producía, de lo que se podía consumir y de los aportes realizados por los miembros de la comunidad (Franco, 2008).

Los primeros cimientos de la contabilidad se han relacionado con el ejercicio de poder, entendido éste dentro de un conjunto de acciones que se generan en unos otros para modificar sus intereses individuales, según Franco (2008) se lograban controlar una serie de comportamientos sociales para que determinados grupos de interés ejercieran el poder, por ejemplo: para el propietario se registraban los esclavos como medio de producción, porque no se requería una connotación de la dignidad humana; para las comunidades religiosas se brindaba el ordenamiento de la información patrimonial del clero, permitiendo metodologías para evitar la disolución de los patrimonios eclesiásticos, entre ellas el celibato.

En sus inicios los desarrollos contables fueron sencillos, se reconocen sistemas de contabilidad de caja<sup>57</sup> y de partida simple, que obedecían a la estructura social de esa época donde la propiedad estaba en cabeza de una persona que la Iglesia llamó persona física, hoy denominada persona natural. Señala Franco (2008) que posteriormente las mismas comunidades religiosas posibilitaron el surgimiento de la partida doble para el control de los patrimonios eclesiásticos de gran relevancia y poder en la época feudal, con este fin se generaron importantes desarrollos contables como los presupuestos, no como técnica de planeación, sino como un instrumento de control de colegios y villas de estas comunidades.

Pero los grandes cambios de la contabilidad, particularmente el surgimiento de la partida doble, se relacionan directamente con la idea de economía capitalista (Weber, 1964), (Sombart, 1982). Este proceso se dio en un ambiente de profundas transformaciones en la etapa final de la Edad Media, tales como la posibilidad de explicar fenómenos sin acudir a la interpretación divina, la aparición del número arábigo en occidente, el nacimiento de una burguesía con un sentido práctico de la vida,

---

<sup>57</sup> La contabilidad de partida simple o contabilidad de caja consistía en la modificación del saldo de las cuentas de tesorería con entradas y salidas de dinero, en ella no se reconoce lo que hoy se conoce como método de causación o devengo de hechos económicos. En el caso de la contabilidad gubernamental en Colombia este método era muy utilizado y se evidenciaba que las tesorerías realizaban una contabilidad separada del registro contable del área de contabilidad, posteriormente realizaban un dispendioso trabajo de conciliación. A partir del año de 1996 esta situación se modificó, dada la obligatoriedad de llevar contabilidad por partida doble en el sector público, además de la creación de un ente regulador como es el caso de la Contaduría General de la Nación, sin embargo, sólo se comenzó a regular con la implementación de modernos software contable.

la aparición o creación de ciudades, el retorno al derecho positivo Romano, la fundación de la universidad y sobretodo, el desmonte del sistema feudal para dar paso a un sistema mercantil, todo esto brindó un conjunto de materiales que permitieron modificar las formas de hacer contabilidad, para facilitar el control de actividades consideradas para ese entonces como más complejas (Ospina, 2006).

La contabilidad por partida doble propició registros cuantitativos más precisos y claros, la importancia inmediata de este tipo de contabilidad radicó en que permitía a los mercaderes europeos, comprender y por ende, controlar la multitud de detalles fatigosos de la vida económica. El reloj mecánico posibilitaba medir el tiempo, pero el método de partida doble les permitía detenerlo, al menos en el papel (Crosby, 1998). Desde esta perspectiva, se comprende que la contabilidad por partida doble constituyó “una lógica que permite representar la realidad en consonancia con los criterios básicos que definen el pensamiento moderno, como la matemática específica de unas peculiares relaciones sociales de producción, como un lenguaje, y en todo lenguaje lo que se define es una forma de aprehender la realidad y a su vez de intervenirla” (Ospina, 2006, pág. 81).

De allí que la mirada en lo contable no se refleje en una sola vía, como se estudia desde su funcionalidad, las alternativas exploradas en la perspectiva crítica permiten inferir que la contabilidad también tributó matices para que la sociedad enfrentará sus realidades, donde lo cierto debía ser medible y cuantificable para garantizar el control. Diferentes trabajos sobre el reconocimiento del rol de la contabilidad en la sociedad se identifican en la literatura, en éstos se observa que lo contable no se configura en un hacer neutral, ni en un instrumento pasivo, sino que se comprende como un saber estratégico que activa por sí mismo el conjunto de relaciones sociales en un escenario de lucha de clases. Entre los autores destacados en el campo se tienen presente los aportes de Manicas (1993), Merino (1993), Preston, Wright y Young (1996), Gendron y Bédard (2006), Chua (2009) y Miller y O’Leary (2009).

De los mencionados autores, Miller y O’Leary (2009, pág. 129) establecen que “la contabilidad no sería vista como un aparato técnico, en estado germinal, que se refina de manera progresiva, o que tiene la capacidad de hacerlo. Tampoco sería vista como neutral, sino que tendría la plena posibilidad de reflejar y servir a ciertos intereses políticos y económicos, una vez se haya corrido el velo de la actual y equivocada percepción”. Los citados profesores, advierten que el surgimiento de algunas prácticas contables como el presupuesto y el costeo estándar a principios del siglo XX, permitieron junto a la Administración Científica y a la Psicología Industrial, señalar ciertas responsabilidades al individuo para prevenir su ineficiencia, reconociendo que su contribución se da en términos de lo eficiente, en definitiva estos procesos permitieron dar visibilidad y realizar una serie de actividades que junto a otras prácticas sociales contribuyeron a la construcción de la persona gobernable.

La contabilidad moderna se ha perfeccionado cada vez más con la incorporación de nuevas herramientas como el cálculo de los costos y los presupuestos como instrumento de control y también de planificación, permitiendo mayor vigilancia del capital, de los



bienes, de la producción y entre otros, de los individuos, convertidos en recursos humanos, además que ofrecieron una nueva forma de pensar y de intervenir las ineficiencias individuales en la empresa. En un sentido amplio, la contabilidad se ha visto como un elemento constructor de valor que permite reconocer y controlar las relaciones sociales en un tiempo y espacio determinado, manifiesta Cooper (1980) que ésta puede ser un medio para sostener y legitimar los actuales acuerdos sociales, económicos y políticos.

Para ampliar las inquietudes y las problemáticas estudiadas alrededor de la contabilidad, se han importado enfoques teóricos de otros campos del conocimiento, entre los que se destacan los planteamientos del pensador francés Michel Foucault, a partir de éstos se han acercado estudios que buscan comprender la participación de la contabilidad en la producción del sujeto neoliberal, en el control del individuo, en la construcción de la persona gobernable, entre otros aspectos que muchos consideran no pertenecen a la contabilidad<sup>58</sup>.

La perspectiva foucaultiana proporcionó una manera de comprender los modos en que los discursos influyen sobre el individuo. “Poder y saber se articulan por cierto en el discurso. Y por esa misma razón, es preciso concebir el discurso como una serie de segmentos discontinuos cuya función táctica no es uniforme ni estable. Más precisamente, no hay que imaginar un universo del discurso dividido entre el discurso aceptado y el discurso excluido o entre el discurso dominante y el dominado, sino como una multiplicidad de elementos discursivos que pueden actuar en estrategias diferentes” (Foucault, 1987, pág. 122). De allí que en los discursos las relaciones de poder se pueden analizar también desde el contrapoder.

Explica el profesor Sánchez (2003) que Foucault construyó su modelo reflexionando en torno a los medios que se usan para ejercer el poder desde los discursos y lo denominó poder disciplinario, el cual tiene como objeto la regulación y orden de varias personas dentro de un territorio, el mencionado autor amplió el conjunto de personas a las que podía abarcar el poder disciplinario hasta el tamaño de la población, generando el concepto de gubernamentalidad. Desde la perspectiva foucaultiana, Castro (2010) manifiesta que gobernar significa administrar adecuadamente las riquezas, el territorio y sobre todo, las poblaciones; de allí que la analítica de la gubernamentalidad privilegie aquellos lugares de producción de la verdad en los que el pensamiento deviene operacional y práctico: comercio, recolección de impuestos, almacenamiento de granos, etc.

En la literatura se puede observar que la contabilidad se ha configurado como práctica discursiva. Algunos autores indican que la contabilidad posibilita información sobre el

---

<sup>58</sup> Sin embargo, algunos autores en su mayoría ingleses, consideran que la contabilidad no es sólo una técnica, sino una práctica con amplias raíces e implicaciones históricas, sociales e institucionales. Este es un factor de seguridad para estudiar aspectos que muchos consideran que no pertenecen a la contabilidad. Entre los autores se resaltan los aportes de Loft, 1986; Hoskin y Macve, 1986; 1988; 2000; Miller y Rose, 1990; Rose y Miller, 1992; Miller y Napier, 1993; Hopwood y Miller, 1994.

poder del discurso tanto en el plano del individuo como de la población (Miller, 1994; Miller y Rose, 1990; Rose y Miller, 1992; Miller y O’Leary, 2009). Desde esta perspectiva, Mennicken y Miller (2012) consideran que los instrumentos calculadores de la contabilidad transforman no sólo las posibilidades de ser persona, sino que también construyen los espacios calculables donde las personas habitan dentro de las empresas y otras organizaciones; incluso Kurunmäki y Miller (2006, 2013) manifiestan que la contabilidad ha permitido la gestión calculada de la vida. Ya Hoskin y Macve (2000) en los estudios realizados habían enunciado que los expertos contables han desarrollado a partir de las prácticas, técnicas de vigilancia sobre el individuo que permiten su normalización y disciplina, pero la cuestión es identificar hasta qué punto las prácticas contables pueden considerarse integradas en el carácter disciplinario del discurso<sup>59</sup>.

Dentro de la interrelación de la contabilidad con el poder disciplinario, la investigación de las prácticas contables puede reforzarse mediante la acumulación de evidencias empíricas, indica Sánchez (2003) que son necesarios más análisis de situaciones en las que aparezca la contabilidad como agente disciplinario. Además, resulta interesante explorar otras esferas de la gubernamentalidad porque su estudio ha estado más anclado en los ámbitos anglosajones, con especial referencia a la revolución industrial. Al igual que en el poder disciplinario, son ineluctables más investigaciones en las que quede patente la materialidad del poder en el gobierno.

Manifiesta Miller (2011) que los escritos de Foucault muestran que la importancia de estudiar la forma en la manera de calcular va de la mano con la conformación de la subjetividad o formas de ser de la persona. La alineación entre la acumulación y la distribución de las personas y sus capacidades, por un lado, y la acumulación y distribución del capital por el otro, se encontraba en el corazón de lo que Foucault llamó biopoder<sup>60</sup>, según el citado autor esto es algo que ha sido relativamente descuidado por las personas que trabajan dentro el tema de la gubernamentalidad.

En este sentido, es importante ampliar el estudio de la contabilidad desde la perspectiva de la gubernamentalidad. Resulta interesante conocer en el ámbito de lo público, cómo la contabilidad se configura en un dispositivo de poder para comprender su incidencia en el control y gobierno del individuo y la población. A nivel nacional, la contabilidad gubernamental ha sido poco estudiada en la producción de las corrientes heterodoxas, las investigaciones que se identifican son de corte institucional y se encuentran desarrolladas desde el propósito misional de la Contaduría General de la Nación, en este sentido con un enfoque más funcional que comprensivo. También se encuentran

---

<sup>59</sup> En el orden del discurso, Foucault (2005, pág. 25) establece que “son los discursos mismos los que ejercen su propio control, procedimiento que juegan un tanto en calidad de principios de clasificación, de ordenación, de distribución”.

<sup>60</sup> El último capítulo de *La voluntad de saber* y la clase del 17 de marzo de 1976 en *Defender la sociedad* se consideran los textos fundamentales de referencia acerca del biopoder. Manifiesta Castro (2004, pág. 44) que “el biopoder ha sido un elemento indispensable para el desarrollo del capitalismo. Ha servido para asegurar la inserción controlada de los cuerpos en el aparato productivo y para ajustar los fenómenos de la población a los procesos económicos”.

trabajos teóricos de los profesores Rueda (2002), Bautista (2004) y Gómez y Montesinos (2012), sin desarrollos empíricos. Para ampliar las comprensiones se precisa estudiar el contexto de la contabilidad gubernamental generado en la Secretaría de Hacienda de Medellín.

**Pregunta de investigación:** ¿cómo la contabilidad gubernamental de la Secretaría de Hacienda de Medellín se ha configurado en un dispositivo de poder que contribuye en la construcción del gobierno del individuo y de la población, entre 1991 y 2012?

## 1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La investigación en contabilidad ha tenido una marcada tendencia funcionalista que ha sido y continúa siendo dominante. Algunos críticos en este campo, entre los que se destaca el profesor Larrinaga (1999, p.112), indican que esa tendencia es apolítica, porque presupone la neutralidad de lo contable en los conflictos sociales, además tiene problemas de a-historicidad, por la negación de otras posibles configuraciones sociales que permite el método histórico, también se enmarca en una epistemología positivista, en la que el conocimiento puede ser adquirido mediante la observación parcial de datos y con el uso de métodos extraídos de la ciencia para explicar y predecir el comportamiento humano, basado en metodologías cuantitativas y finalmente, es reduccionista, dado que no se considera la complejidad de los fenómenos sociales, pues se estudia la organización como un conjunto de individuos, sin plantear la relación que existe entre éstos.

En este sentido, se han ido marcando otras tendencias en la investigación contable que muestran una corriente de análisis con consideraciones de la Teoría Crítica y Posmoderna, donde se incorporan aspectos como el organizacional, el económico, el político y el histórico, a diferencia de la mirada funcionalista. Desde esta perspectiva, Tinker, Merino y Neimark (citados por Chua, 1986, p.63) consideran que la contabilidad es un discurso que está activamente involucrado en el control social y en los conflictos de diferentes clases de personas, pues las teorías contables no declaran una verdad sin ambigüedad, ni libre de valores, ni independiente de los conflictos sociales e históricos.

A partir de la década de los 70 del siglo anterior se comenzaron a observar publicaciones de textos de contabilidad en la corriente heterodoxa, período que coincide con el surgimiento de la corriente crítica y posmoderna de los Estudios de la Organización. Una de las revistas que surge en esa época y que comienza aceptar trabajos en esa perspectiva es *Accounting, Organizations and Society*, marcando el inicio de nuevos rumbos para la investigación contable y la comprensión de su papel en el contexto organizacional y social. A esta revista se suman otras voces publicadas a partir de 1980 en *Organization Studies* y *Human Relation*. Dentro de ellas se identificaron estudios realizados desde una perspectiva foucaultiana.

Según Baxter & Chua (2003, p.98) la investigación crítica se distingue en las ideologías, análisis y discursos que muestran perspectivas diferentes a la corriente dominante. En una clasificación realizada por los autores indican que en los trabajos alternativos de la contabilidad, se han tenido presentes miradas desde la escuela de diseño no-racional, la investigación naturalista, la alternativa radical, la teoría institucional, la teoría de la estructuración, el enfoque foucaultiano, y el enfoque latouriano. En estas etiquetas se subrayan aquellas relacionadas con la corriente crítica-posmoderna, según los mencionados profesores éstas aluden a ideas marxistas y de la Escuela de Frankfurt, especialmente Marcuse y Habermas, además de las relaciones de poder analizadas bajo el lente de los aportes de Foucault. Tomando como base esta distinción, la revisión de literatura se realizó teniendo presente la influencia de este autor.

Lo anterior porque interesa explorar la noción de contabilidad como una práctica discursiva en la organización, pues si se admite que ésta es una construcción social, se debe empezar a vislumbrar que el alcance de sus técnicas, de su lenguaje y de su simbolismo va más allá de las relaciones inter-organizacionales (Carrasco & Larrinaga citado por Gómez, 2003, p.27). En este sentido, indica Foucault (2005, p.294) que el uso del lenguaje permite la comprensión de las prácticas discursivas, en esa mirada el lenguaje constituye el medio necesario de todo conocimiento científico, al cual se le atribuye un valor crítico y que aparece en la literatura, convertido en objeto.

Asimismo, Foucault (2005a, p.159) invita a pensar que la realidad que se informa en los discursos no es transparente, ni inocua, sino que funciona como elemento de una producción material de saber y poder que responde a complejos mecanismos e intereses de la organización y de la sociedad. El discurso que normalmente se comprende como una forma de comunicación de la información, no es sólo un transmisor, sino que su producción está regulada de acuerdo a ciertas estrategias, llenas de formalizaciones concretas de la relación saber/poder<sup>61</sup>. Desde esta perspectiva, el discurso de la contabilidad no es neutral, porque responde a unos intereses concretos del capitalismo que trata de ocultarse en la falsa apariencia de la neutralidad.

En la revisión de literatura se observó que la contabilidad se estudia como una relación de poder vinculada al discurso, no sólo en una manifestación verbal, sino también como texto, imágenes e incluso mapas. En ese sentido, se expone la pretensión que tienen los discursos contables de constituir verdades en las organizaciones y en las construcciones sociales que se representan, de fortalecer el control desde la creación de subjetividades humanas, además que se reconoce la influencia en los procesos de privatización y discriminación, pues éste actúa como una red de poder que influye en los procesos organizacionales.

---

<sup>61</sup> Foucault es uno de los autores más reconocido sobre este tema, él dice que el poder reside en las demarcaciones y los sistemas de discursos que los sustentan, incluidos los arreglos materiales, dichas demarcaciones ofrecen formas de comportamiento normativo apoyados por demandas de conocimiento (Alvesson & Deetz, 2006, p.270).

El texto de Miller & O’Leary (2009) “Accounting and the construction of the governable person” constituye la base inicial de la problematización. Los autores consideran la técnica contable como una importante práctica calculadora que es parte de un aparato mucho más amplio y moderno de poder que emerge en los primeros años del siglo XX con el discurso del costeo estándar y el presupuesto en la firma, la importancia de esta forma de poder se señala en la construcción de la persona individual como una entidad más manejable y eficiente. El análisis efectuado se centra en el tono funcional del lenguaje en el que la historia de la contabilidad se define de manera significativa y borra la posibilidad de ubicuidad, junto con otras prácticas, en relación con los modos de funcionamiento del poder.

Robson (1991) muestra los resultados del análisis del discurso que define la profesión contable en el Reino Unido, identificando que los cálculos y las técnicas contables están asociados a una traducción más amplia de carácter social, económico y de discursos políticos, que no se entienden normalmente como el discurso neutral, técnico y de prácticas en la contabilidad. Posteriormente, Boland (1993) utiliza la teoría de Anthony Giddens para argumentar que los sistemas de contabilidad de gestión son esquemas interpretativos y normas aplicadas por la dirección para planear, tomar decisiones y ejercer control en las organizaciones. En este estudio, el autor analiza que los informes de gestión contable configuran imágenes en la organización, donde los administradores como lectores pueden sacar una amplia gama de esquemas e interpretar procesos de manera sorprendente e inesperada en el ejercicio del poder individual.

Manicas (1993) muestra la discusión de la contabilidad como una ciencia humana, en esa consideración se genera un abismo de diferencias con la corriente principal (funcionalismo), las cuales son expuestas por el autor y explicadas a partir del análisis de una relación de discursos con diferentes perspectivas. En ese mismo año, Merino expone que es tiempo de replantear y asumir los problemas críticos de la distribución de los ingresos, la calidad de vida y la asignación eficiente de los recursos, de forma que la contabilidad analice el papel que tiene en la sociedad actual.

Nelson (1993) desde un punto de vista del discurso, se refiere a la contabilidad moderna como una práctica, una forma de vida, celebrada en el lenguaje y alrededor de fuertes interrelaciones de objetos y personas, dice el autor que la principal lesión posmoderna es que todas las prácticas, en especial la contabilidad, tienen la necesidad de recuperar su capacidad para contar historias. Por su parte, Graves, Flesher & Jordan (1996) sugieren que las cuentas no han perdido su pretensión de verdad y que las imágenes y obras de arte divulgados en el informe anual, sirven al propósito de la retórica observando las construcciones sociales que representan.

Preston, Wright & Young (1996) plantean que las imágenes visuales son elementos esenciales dentro de los informes anuales, que han sido ignoradas en gran medida en la investigación contable. En el estudio se explora el significado de las imágenes en la

década de 1980 y principios de 1990, con el fin de ofrecer diferentes modos de ver, que permita fomentar un diálogo crítico que se centra en el papel de la representación, ideológica y constitutiva en los informes anuales. También Radcliffe (1998) sugiere articulaciones discursivas específicas que deben ser abordadas para comprender la mecánica del desarrollo de programas para el cambio relativo a la auditoría y la contabilidad, como lo es la auditoría de la eficiencia.

Anderson-Gough, Grey & Robson (2000) toman de referencia a la contratación, evaluación y prácticas cotidianas de trabajo. Se pasa a considerar los efectos del poder del discurso contable que privilegia al cliente generando rupturas con la independencia profesional y aumentando los controles de gestión de los trabajadores. Neu (2000) muestra una inquietud referida con el papel que jugó la contabilidad en el proceso de colonialismo en Canadá en los años 1930 y 1860, respecto al apoderamiento de las tierras de los pueblos originarios.

Anderson-Gough, Grey & Robson (2001) muestran el estudio de las prácticas contables en empresas de contabilidad, se sostiene que la consciencia del tiempo es un aspecto fundamental para desarrollar y asegurar la identidad del trabajador contable, también se presta atención, para el avance de las empresas de contabilidad, al compromiso activo con la política de la época y la capacidad de manipular. Finalmente se identifica el trabajo de Neu (2006), quien parte de la siguiente pregunta ¿cómo está la contabilidad implicada en la ordenación del espacio público? Usando una metodología cualitativa, así como los conocimientos de Foucault y Bourdieu, el análisis destaca el posicionamiento del discurso de la contabilidad y la rendición de cuentas dentro de los procesos que conducen a la reconstitución de los espacios públicos y de organización de los individuos.

Dentro de la revisión documental se observa que aquellas investigaciones con voces críticas sobre la contabilidad, no se centran en la funcionalidad del que hacer contable y la utilidad organizacional, sino que escudriñan el discurso que lo alberga, es decir, asienten otras manifestaciones de la realidad, donde la contabilidad no se entiende como una práctica neutral. Además, es importante indicar que la cifra de los artículos relacionados con la corriente crítica-posmoderna, es alta, para el caso se observa un menor porcentaje de artículos por el filtro de la noción de discurso desde la perspectiva foucaultiana. Sin embargo, es necesario manifestar que el trabajo investigativo en la corriente crítico-posmoderna, aún es muy bajo en comparación con los desarrollos de la corriente dominante.

## **2. OBJETIVO**

Comprender la contabilidad como un dispositivo de poder y su influencia en la construcción del gobierno del individuo y de la población en el Municipio de Medellín a

partir del análisis del discurso contable gubernamental de la Secretaría de Hacienda, entre 1991 y 2012.

### **3. MÉTODO Y RESULTADOS ESPERADOS**

La contabilidad es una práctica social relacionada con contextos políticos, económicos e históricos que tienen impactos directos sobre las organizaciones. Se considera por tanto, que el estudio de caso es una posibilidad que permite llevar a cabo la investigación dentro del contexto en el cual se desempeña la contabilidad, sus implicaciones sobre las organizaciones y de ellas sobre la contabilidad. En la perspectiva crítico-interpretativa, consideran Arevalo y Quinche (2008, p.29) que el estudio de caso explicativo es la mejor forma para indagar acerca de las organizaciones y la contabilidad, y para construir teorías comprensivas de ellas, en tanto, busca develar las causas o el por qué de un fenómeno organizativo específico.

El estudio de caso implica la vinculación de diversos métodos y técnicas de investigación, entre las cuales se tienen las metodologías cuantitativas y cualitativas, que según Aktouf (2001, p.34) permiten profundizar en la observación de factores diversos que afectan un individuo, un objeto, un evento, una organización o un grupo reducido de ellos. Por su parte, Yin (2003, p. 13-14) plantea que el estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real... hace frente a la situación técnicamente distintiva en la cual muchas variables de interés proveen datos, que como resultados se basan en múltiples fuentes de evidencia, para converger en una triangulación.

En la investigación desde la perspectiva crítica, es necesario estudiar las prácticas sociales en su contexto, con el ánimo de identificar los mecanismos de dominación de clase, de disciplinamiento y promover un cambio en tales relaciones. Según Arevalo y Quinche (2008, p.34) el estudio de caso en esta perspectiva, es un método importante de comprensión de la realidad social la cual está implicada con la contabilidad, pues ésta como disciplina se relaciona con las prácticas sociales en un contexto particular. Desde esta mirada, se observa un desafío para el investigador que pretenda tomar como lente la corriente crítica-posmoderna, dada la relevancia del estudio de caso para generar comprensiones de un aspecto específico de nuestra realidad.

Finalmente, se espera que este trabajo sirva para generar reflexiones desde el reconocimiento de las implicaciones que tiene la contabilidad sobre la organización, en busca de estudiarla y comprenderla desde una mirada crítica, para entender sus lógicas en pro de que se busquen deconstruir esas fuentes racionales que la soportan y que afectan la concepción de lo humano en el ámbito organizacional.

### **FUENTES DE REFERENCIAS**

- Aktouf, O. (2008). *La contabilidad como saber y saber-hacer de nivel estratégico: de la contabilidad de caja en la auditoría, hasta la responsabilidad social de las empresas*. En J. D. Cardona, C. A. Ocampo, J. D. Cardona, & C. A. Ocampo (Edits.), *XIX Congreso Nacional de Estudiantes de Contaduría Pública de Colombia* (págs. 23-45). Medellín: Lealon.
- Anderson-Gough, F., Grey, C. y Robson, K. (2000). "In the name of the client: The service ethic in two professional services firms". *Human Relations*, (53/9), p. 1151 – 1174.
- Anderson-Gough, F., Grey, C. y Robson, K. (2001). "Tests of time: organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms". *Accounting, Organizations and Society*, (26/2), p. 99–122.
- Arévalo, N. & Quinche, F. (2008). *Perspectivas críticas de la contabilidad: reflexiones y críticas contables alternas al pensamiento único*. En *Libro de memorias VII Simposio Nacional de Investigación Contable y Docencia*. 29-40, Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Bautista, A. (2004). *Entre Apolo Y Dionisio: Una Discusión Entorno a la Naturaleza de la Contabilidad Pública*. *Lúmina*, 5, 129-142
- Baxter, J. y Chua, W. (2003). "Alternative management accounting research – whence and whither. *Accounting*", *Organizations and Society* (28/2–3), p. 97–126.
- Boland, R. (1993), "Accounting and the Interpretive Act." *Accounting, Organizations and Society*, (18/2 – 3), p. 125 - 146.
- Castro, E. (2004). *El vocabulario de Michel Foucault. Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Castro, S. (2010). *Historia de la Gubernamentalidad. Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Bogotá: Siglo de Hombres Editores.
- Chua, W. (1986). "Desarrollos radicales del pensamiento contable". Comp. Gómez M y Ospina C. *Avances Interdisciplinarios para una comprensión crítica de la contabilidad* (2009). *Textos paradigmáticos de la corriente heterodoxa*. Medellín: Universidad Nacional-Universidad de Antioquia. p. 37-76.
- Cooper, D. (1980). Discussion of towards a political economy of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 161-166.
- Cooper, R. & Burrell, G. (1988). "Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction". *Organization Studies* (9/1), p. 91-112.
- Crosby, A. (1998). *La medida de la Realidad. La cuantificación y la sociedad occidental 1250-1600*. Barcelona: Crítica.
- Foucault, M. (1987). *La voluntad de saber*. Madrid: Siglo XXI.



- Foucault, M. (1998). *La verdad y las formas jurídicas*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Foucault, M. (2005). *Las palabras y las cosas: una arqueología de las ciencias humanas*. Buenos Aires: Editorial Siglo XXI.
- Foucault, M. (2005a). *El orden del discurso*. Barcelona: Fabula Tusquets.
- Gendron, Y. y Bédard, J. (2006). "On the constitution of audit committee effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, (31/3), p. 211 - 239.
- Graves, O., Flesher, D. y Jordan, R. (1996). *Pictures and the Bottom Line: The Television Epistemology of U.S. Annual Reports*. *Accounting, Organizations and Society*, (21/1), p. 57 - 88.
- Gómez, M., & Montesinos, V. (2012). Las innovaciones en contabilidad gubernamental en Latinoamérica: el caso de Colombia. *Innovar*, 22(45), 17-35.
- Hopwood, A., & Miller, P. (Edits.). (1994). *Accounting as Social and Institutional Practice*. Cambridge: Cambridge Studies in Management .
- Hoskin, K., & Macve, R. (1986). Accounting and the Examination: A Genealogy of Disciplinary Power. *Accounting, Organizations and Society*, 11(2), 105-136.
- Hoskin, K., & Macve, R. (1988). The genesis of accountability: The west point connections. *Accounting, Organizations and Society*, 13(1), 37-73.
- Hoskin, K., & Macve, R. (2000). Knowing more as knowing less?: alternative histories of cost and management accounting in the US and the UK. *Accounting historians journal*, 27(1), 91-149.
- Kosmala, K. y Herrbach, O. (2006). "The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms". *Human Relations*, (50/10), p. 1393 – 1429.
- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2006). *Modernising Government: The Calculating Self, Hybridisation and Performance Measurement*. *Financial Accountability & Management*, 22(1), 87-106.
- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2013). Calculating failure: The making of a calculative infrastructure for forgiving and forecasting failure. *Business History*, 55(7), 1100-1118.
- Larrinaga, C. (1999). "Perspectivas alternativas de investigación en contabilidad de gestión: una revisión. *Revista de Contabilidad*. ASEPUC (2/3), p. 103-131.
- Loft, A. (1986). Towards a critical understanding of accounting: The case of cost accounting in the U.K., 1914–1925. *Accounting, Organizations and Society*, 11(2), 137-169.

- Manicas, P. (1993). "Accounting as a Human Science. Accounting", *Organizations and Society*, (18/ 2 – 3), p. 147 - 161.
- Mennicken, A., & Miller, P. (2012). Accounting, Territorialization and Power. *Foucault Studies*(13), 4-24.
- Merino, B. (1993). "An Analysis of the Development of Accounting Knowledge: A Pragmatic Approach". *Accounting, Organizations and Society*, (18/ 2 – 3), p. 163 - 185.
- Miller, P., & Christopher, N. (1993). Genealogies of calculation. *Accounting, Organizations and Society*, 18(7-8), 631-647.
- Miller, P., & O'leary, T. (2009). La contabilidad y la construcción de la persona gobernable. En M. Gómez, C. M. Ospina, M. Gómez, & C. M. Ospina (Edits.), *Avances Interdisciplinarios para una comprensión Crítica de la Contabilidad. Textos paradigmáticos de las corrientes heterodoxas*. (págs. 127-169). Medellín: Universidad Nacional -Universidad de Antioquia.
- Miller, P., & Rose, N. (1990). Governing Economic Life. *Economy and Society*, 19(1), 1-31.
- Nelson, J. (1993). "Account and Acknowledge, or Represent and Control? On Post-Modern Politics and Economics of Collective Responsibility", *Accounting, Organizations and Society*, (18/ 2- 3), p. 207 - 229.
- Neu, D. (2000): Presents "for the Indians": land, colonialism and accounting in Canada. *Accounting, Organizations and Society*, (25/2), p. 163 - 184.
- Neu, D. (2006), "Accounting for public space". *Accounting, Organizations and Society*, (31/4 – 5), p. 391 – 414.
- Oakes, Arnold (1998). "Accounting as discursive construction: The relationship between statement of financial accounting standards no. 106 and the dismantling of retiree health benefits", *Accounting, Organizations and Society*, (23- 2), p. 129-242.
- Ogden, S. G. (1995). "Transforming Frameworks of Accountability: The Case of Water Privatization", *Accounting, Organizations and Society*, (20/ 2 – 3), p. 193 - 218.
- Ospina, C. M. (Diciembre de 2006). Sobre la investigación algunos apuntes. *Porik An*, 8(11), 73-121.
- Preston, A. Wright, C. y Young, J. (1996). "Imag(in)ing Annual Reports". *Accounting, Organizations and Society*, (21/1), p. 113 - 137.
- Radcliffe, V. (1998). *Efficiency Audit: An Assembly of Rationalities and Programmes*. *Accounting, Organizations and Society*, (23/ 4), p. 377 - 410.

- Robson, K. (1991). "On the Arenas of Accounting Change: The Process of Translation", *Accounting, Organizations and Society*, (16/ 5 – 6), p. 547 - 570.
- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2006). Modernising Government: The Calculating Self, Hybridisation and Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, 22(1), 87-106.
- Aktouf, O. (2008). La contabilidad como saber y saber-hacer de nivel estratégico: de la contabilidad de caja en la auditoría, hasta la responsabilidad social de las empresas. En J. D. Cardona, C. A. Ocampo, J. D. Cardona, & C. A. Ocampo (Edits.), *XIX Congreso Nacional de Estudiantes de Contaduría Pública de Colombia* (págs. 23-45). Medellín: Lealon.
- Bautista, A. (2004). Entre Apolo Y Dionisio: Una Discusión Entorno a la Naturaleza de la Contabilidad Pública. *Lúmina*, 5, 129-142.
- Castro, E. (2004). *El vocabulario de Michel Foucault. Un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Castro, S. (2010). *Historia de la Gubernamentalidad. Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Bogotá: Siglo de Hombres Editores.
- Chua, W. (2009). Desarrollos radicales del pensamiento contable. En M. Gómez, & C. Ospina, *Avances interdisciplinarios para una comprensión crítica de la contabilidad. Textos paradigmáticos de las corrientes heterodoxas* (págs. 37-76). Medellín: Universidad Nacional -Universidad de Antioquia.
- Cooper, D. (1980). Discussion of towards a political economy of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 161-166.
- Crosby, A. (1998). *La medida de la Realidad. La cuantificación y la sociedad occidental 1250-1600*. Barcelona: Crítica.
- Foucault, M. (1987). *La voluntad de saber*. Madrid: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2005). *El orden del discurso*. Barcelona: Fabula Tusquets.
- Franco, R. (2008). La contabilidad como un saber estratégico. En J. D. Cardona, & C. A. Ocampo, *XIX Congreso Nacional de Estudiantes de Contaduría Pública de Colombia* (págs. 47-65). Medellín: Lealon.
- Gendron, Y., & Bédard, J. (2006). On the constitution of audit committee effectiveness. *Accounting, Organizations and Society*, 31(3), 211-239.
- Gómez, M., & Montesinos, V. (2012). Las innovaciones en contabilidad gubernamental en Latinoamérica: el caso de Colombia. *Innovar*, 22(45), 17-35.
- Hopwood, A., & Miller, P. (Edits.). (1994). *Accounting as Social and Institutional Practice*. Cambridge: Cambridge Studies in Management .

- Hoskin, K., & Macve, R. (1986). Accounting and the Examination: A Genealogy of Disciplinary Power. *Accounting, Organizations and Society*, 11(2), 105-136.
- Hoskin, K., & Macve, R. (1988). The genesis of accountability: The west point connections. *Accounting, Organizations and Society*, 13(1), 37-73.
- Hoskin, K., & Macve, R. (2000). Knowing more as knowing less?: alternative histories of cost and management accounting in the US and the UK. *Accounting historians journal*, 27(1), 91-149.
- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2013). Calculating failure: The making of a calculative infrastructure for forgiving and forecasting failure. *Business History*, 55(7), 1100-1118.
- Loft, A. (1986). Towards a critical understanding of accounting: The case of cost accounting in the U.K., 1914–1925. *Accounting, Organizations and Society*, 11(2), 137-169.
- Manicas, P. (1993). Accounting as a Human Science. *Accounting, Organizations and Society*, 18(3), 147-161.
- Mennicken, A., & Miller, P. (2012). Accounting, Territorialization and Power. *Foucault Studies*(13), 4-24.
- Merino, B. (1993). An Analysis of the Development of Accounting Knowledge: A Pragmatic Approach. *Accounting, Organizations and Society*, 18(2-3), 163-185.
- Miller, P., & Christopher, N. (1993). Genealogies of calculation. *Accounting, Organizations and Society*, 18(7-8), 631-647.
- Miller, P., & O'leary, T. (2009). La contabilidad y la construcción de la persona gobernable. En M. Gómez, C. M. Ospina, M. Gómez, & C. M. Ospina (Edits.), *Avances Interdisciplinarios para una comprensión Crítica de la Contabilidad. Textos paradigmáticos de las corrientes heterodoxas*. (págs. 127-169). Medellín: Universidad Nacional -Universidad de Antioquia.
- Miller, P., & Rose, N. (1990). Governing Economic Life. *Economy and Society*, 19(1), 1-31.
- Ospina, C. M. (Diciembre de 2006). Sobre la investigación algunos apuntes. *Porik An*, 8(11), 73-121.
- Preston, A., Wright, C., & Young, J. (1996). Imag(in)ing Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 21(1), 113-137.
- Rueda, G. (2002). Desarrollo alternativo y contabilidad pública: Hacia una línea de investigación. *Nómada*, 14, 195-204.

- Sánchez, J. (2003). *Contabilidad, Discurso y Poder: Un análisis foucaultiano en el caso de las nuevas poblaciones de Sierra Morena y Andalucía (1767-1772)*. Tesis Doctoral, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla.
- Sombart, W. (1982). *El burgués: introducción a la historia del espíritu del hombre económico moderno*. Madrid: Alianza Universidad.
- Vlaemminck, J. (1961). *Historia y Doctrinas de la Contabilidad*. Madrid: E.J.E.S.
- Weber, M. (1964). EL origen del capitalismo moderno. En M. Weber, *Historia Económica General* (págs. 33-48). México: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, R. (2000). "Taking Science out of Organization Science: How Would Postmodernism Reconstruct the Analysis of Organizations?" *Organization Science* (11/6), p. 709-731.
- Yin, T. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publication.

# ARQUETIPO DE GOVERNABILIDAD PARA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

**M. en A. Samuel Garrido Roldán**

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco  
[garrido.samuel@gmail.com](mailto:garrido.samuel@gmail.com)

**M. en A. Noé Chávez Hernández**

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco  
[nocahe@gmail.com](mailto:nocahe@gmail.com)

**M. en A. María Teresa Lugardo Bravo**

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco  
[maritere640617@gmail.com](mailto:maritere640617@gmail.com)

## RESUMEN

El propósito de este trabajo está orientado a mejorar la competitividad de la organización, mediante la creación de un arquetipo de gobernanza. A través del estudio de tres variables: la Junta de Gobierno<sup>62</sup>, el Primer Ejecutivo y los Comités Ejecutivos. La creación del modelo se fundamenta en la teoría contingente, donde la interacción, cooperación y comunicación son factores cuyo monitoreo permite crear una retroalimentación dinámica oportuna, para la conducción estratégica y la perpetuación de la organización. La relevancia del estudio estriba en ofrecer un marco básico de aplicación inmediata en la firma. El modelo está orientado a los interesados en el estudio de la gobernanza como factor competitivo de la empresa.

**Palabras Clave:** Competitividad, gobernanza, Junta de Gobierno, Primer Ejecutivo, Comités Ejecutivos.

## INTRODUCCIÓN

La temática de este trabajo está orientada a mejorar la competitividad de la organización mediante la construcción de un modelo para la gobernanza de la firma, con tres artífices clave:

El Consejo de Administración, que según Chinta & Huyett (2013) desempeña roles de creación de valor y de ayuda a los gerentes para el desarrollo de ventajas competitivas. El Primer Ejecutivo, quien cumple con tres roles en la organización: la ejecución, conducción, y continuidad (Canals, 2008), con los cuales representa el papel efectivo

---

<sup>62</sup> Para este estudio se utilizan los términos Junta de Gobierno, Junta de Accionistas, Consejo de Gobierno, Consejo de Administración, Consejo de Accionistas, como sinónimos (OCDE, 2013).

que genera confianza y reputación (Bandiera, Guiso, Prat, & Sadun, 2013), y consecuentemente, contribuye a la competitividad de la firma.

Los Comités Ejecutivos –nominación, auditoría, compensación–, que por sí solos agregan valor para la creación de ventajas competitivas. Owolabi & Dada (2011) enfatizan que el *Comité de Auditoría* ayuda a disminuir el *gap* de información que existe entre la Junta de Gobierno, la Organización y el Primer Ejecutivo. El *Comité de Compensación* es relevante ya que representa la oferta económica del Consejo para el Ejecutivo, si existe alguna discrepancia entre ellos, el Comité sirve de puente para realizar el *feedback* para lograr un acuerdo (Finn, 2013), se diluyendo el ambiente de tensión que algunas veces se crea y entorpece la conducción de la firma.

Este estudio ofrece una herramienta de alcance general para reducir la entropía del sistema de gobernanza en la organización, al proponer tres variables que por sí solas agregan valor (Garg, 2013), (Bhasin, 2012), (Sheridan & Kendall, 1994). La suma de su contribución individual crea un efecto sinérgico anti-entrópico (Alpan & Efil, 2011), que potencializa la capacidad de la empresa para realizar el trabajo útil mediante la: cooperación, colaboración, comunicación, monitoreo y feedback, teniendo como base las teorías que rigen al contexto del Gobierno corporativo.

Este arquetipo se integra por los siguientes componentes: (1) *La zona de Interacción de variables*, en donde actúan e interactúan las tres variables relevantes del modelo (Hyman, 2011). (2) *La organización y su funcionamiento*. (3) *Las teorías*, en la que se sintetizan las suposiciones respecto a la gobernanza. (4) *La zona de ejecución*. (5) *El monitoreo*. (6) *El feedback*.

Este modelo integra sus elementos como un todo para su aplicación, denominándose “*Gobernanza Holística*”. Por lo que, se refuerzan las aportaciones de: Turnbull (2000) con el “Enfoque Holístico Interdisciplinario”, y de Suzanne & Vijaya (2008) con su temática “*A holistic model of corporate governance - a new research framework*”. La orientación de esta propuesta busca ser un punto de partida para utilizarse en una organización de cualquier tamaño, tenga ésta o no el conocimiento previo de qué es la gobernanza.

## **DESARROLLO TEMÁTICO**

La gobernanza se ha nutrido de diversas teorías y conceptos (Brennan & Solomon, 1988), actualmente mantiene su vigencia, pues los cuerpos de investigadores continúan realizando proyectos al respecto: (George, 2013), (Canals, 2008), (Garg, 2013), (Joo, 2010), (Gavrea, 2011) entre otros.

En el artículo “*Theorizing Corporate Governance: new organizacional alternatives*” Simon Learmount, desarrolla el enfoque económico y el organizacional de la gobernanza corporativa, donde la visión del Primero ha sido hegemónico en la

propuesta de temas de investigación, y por supuesto se han orientado a su temática económica. Por otro lado el enfoque organizacional involucra las teorías como la del mayordomo, la tutelar, de la entidad social (Learmount, 2002) y la del modelo fiduciario, que no consideran a la corporación como propietaria exclusiva de los activos donde se desarrolla, sino que más bien es una propiedad social.

Puesto que la aplicación de la gobernanza es un elemento que genera confianza, limita los conflictos de interés (Brennan & Solomon, 1988), y crea buena reputación (Preston, 1995), puede ser una buena estrategia para implementarse en la organización.

El Gobierno corporativo en una empresa puede ayudar a la atracción de socios que quieran invertir (Garg, 2013), o convertirse en una ventaja competitiva sostenible para la firma (Chinta & Bill, 2013), puede ayudar a desincentivar la corrupción a través de mecanismos de monitoreo (Gavrea, 2011); aunque también, puede convertirse en foco de divergencias cuando no coincide con el Primer Ejecutivo o cuando éste realiza actividades que afectan a la firma (Goldman, 2013).

Esto trae a la palestra la relevancia de la definición de roles y potestades de cada variable (Garg, 2013), para disminuir estos comportamientos la OCDE desarrolló una serie de principios para la gobernanza corporativa (OCDE, 2013).

El concepto de corporación y sus orígenes es abordado por Pérez (2005) quien desarrolla la temática de la separación de la propiedad y la cesión o aceptación de los derechos para que otro la administre en su favor. Gavrea (2011) propone dicha separación en dos factores de la organización: el interno y externo; el primero conformado por el Consejo de Administración, el Primer Ejecutivo, los activos, los pasivos y el capital, el segundo conformado por los accionistas y los tenedores de deuda de la organización.

La determinación de separar la propiedad y el control de empresa, creó de facto dos fuerzas antagónicas con intereses y objetivos diferentes (Canals, 2008, p. 101). La primera representada por los propietarios, la segunda por el administrador, ambos con el principio rector de la obtención de utilidades y perpetuación de la organización. Para lograr estas encomiendas, los administradores necesitan 'poder' (el cual es otorgado por los propietarios) sobre la propiedad para realizar acciones pertinentes en su favor (Letza & Sun, 2002). Bajo este contexto es que aparece la gobernanza, como elemento que arbitra, supervisa y monitorea, la ejecución y el cumplimiento de las estrategias institucionales (Garg, 2013).

Partiendo de la propuesta de Gavrea (2011) y Pérez (2005), el propietario y los accionistas buscan un mecanismo que les permita ejercer el control sobre su propiedad, dicho mecanismo es el Consejo de Administración. En la búsqueda de lograr el control de administrar los recursos de la organización, se han generado serios conflictos entre ambas partes, que ha llevado incluso a la desaparición de algunas firmas.



Uno de los problemas que enfrentan los integrantes de la Junta de Gobierno es la informalización de sus procesos, además de la determinación de políticas claras bien definidas (Hyman, 2011). Su orientación es más individualista que el trabajo en equipo (Canals, 2008, p. 96), así como la indefinición de roles y obligaciones contraídas (Sheridan & Kendall, 1994). Las funciones del Director Ejecutivo se han redefinido a través del tiempo con propuestas de diferentes autores como Sheridan et al. (1994, p. 57), que plantean algunas funciones específicas, también la OCDE ha contribuido a esta normatividad emitiendo sus principios de gobernabilidad corporativa (OCDE, 2013), la cual contiene guías generales de cumplimiento (Jesover & Kirkpatrick, 2005).

Preston (1995) enunciaba una de las actividades mandatarias del Consejo de Administración, la selección del Primer Ejecutivo, como una actividad no renunciante, dado que la atribución de escoger al Primer Ejecutivo corresponde al Consejo (Hyman, 2011). Podría suponerse que las actividades de éste, deben estar claramente definidas, pero la realidad es diferente, y más crítico aún, esas actividades y responsabilidades del Primer Ejecutivo son modificables por el mismo.

## **OBJETIVO**

Con base a este respaldo teórico, se destinó a trabajar el cumplimiento del siguiente objetivo: Diseñar y fundamentar un arquetipo de gobernabilidad para una organización de cualquier tamaño que tenga el propósito de ser competitiva en el entorno.

## **MÉTODO:**

Después de revisar literatura desarrollada por los estudiosos del tema (Sheridan & Kendall 1994; Álvarez 2009; Garg 2013; Reyna 2012, Gavrea 2011, Bandiera, Guiso, Prat, & Sadun 2013, Hufty 2013), se determinó diseñar el modelo de gobernabilidad integrado por tres elementos de gobierno: Consejo de Administración, Comités Ejecutivos y el Primer Ejecutivo, quienes en interacción asumen la responsabilidad de definir estrategias para la continuidad y supervivencia empresarial, además de establecer procesos objetivos, que delimiten la incumbencia para tomar decisiones en relación a la: contratación, sucesión, compensación y auditoría.

Al establecer la cooperación de estos elementos de gobierno, se presentan diversas teorías para elegir y adaptar sus procesos de gestión, según sea la situación de la organización, a fin de impactar favorablemente en su funcionamiento frente a las influencias ambientales.

Se propone este arquetipo a través del fundamento de la teoría contingente<sup>63</sup> con el enfoque orgánico (Burns y Stalker, 1961; Hage 1965 y Lawrence y Lorsch 1967 y

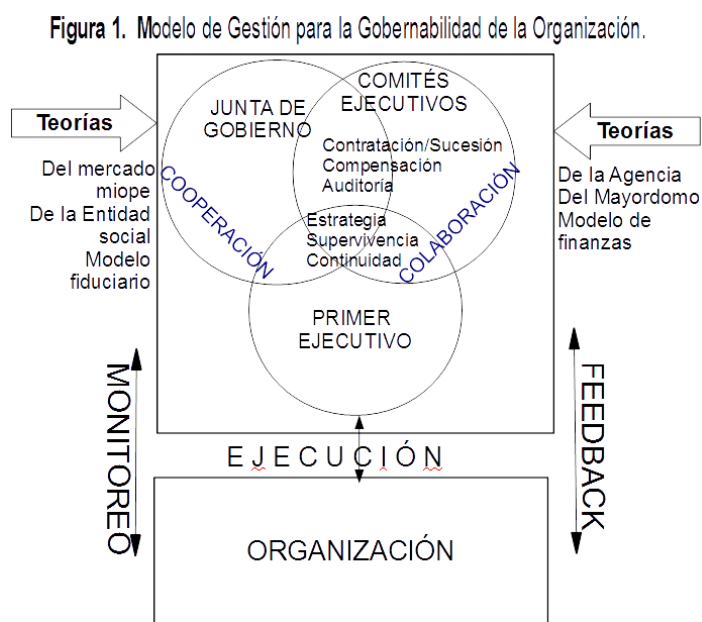
---

<sup>63</sup>La teoría contingente explica cómo las organizaciones se ven influenciadas por el entorno, incertidumbres, tecnología, estrategias y capacidad del personal, lo que obliga a diseñar o rediseñar su estructura y objetivos para elevar su efectividad a fin de responder a tales influencias, y poder sobrevivir.

1976) en el que se reconoce a las organizaciones que están inmersas en ambientes complejos de cambios continuos, donde participan diversos agentes con comportamientos distintos y en contextos variables y, que para sobrevivir en él, se requiere la definición de la estructura organizacional más adecuada para que las actividades enfrenten eficientemente su entorno. Este modelo se caracteriza por ser flexible, ya que ofrece opciones para configurarse de distintas maneras según las situaciones contextuales conocidas (Simon, 2007).

## RESULTADOS

El bagaje de esta información contribuyó a crear el siguiente modelo según se ilustra en la figura 1:



Componentes del modelo:

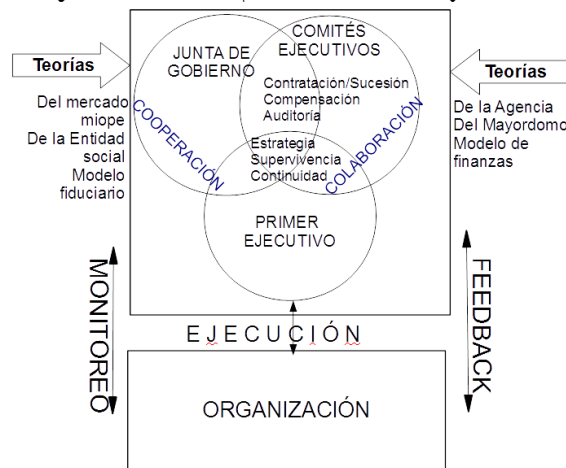
- (1) Zona de interacción de variables, (2) Organización
- (3) Las teorías, (4) La ejecución, (5) El monitoreo, (6) El feedback.

La figura 1 muestra que el modelo está integrado por seis componentes: (1) La zona de interacción de variables representada por el recuadro superior. (2) La organización simbolizada por el recuadro inferior. (3) Las teorías figuradas por las flechas horizontales. (4) La ejecución, elemento comprendido entre la zona de interacción de variables y la organización. (5) El monitor, elemento de conexión y realimentación señalada por la flecha vertical que conectan la zona de interacción de variables con la organización 'atravesando' la región de ejecución. (6) El feedback, mecanismo que dinamiza el comportamiento del modelo, distribuyendo a lo largo de todas las áreas los resultados del monitoreo. A continuación se explican estos elementos:

### La zona de interacción de variables.

En esta zona, aparecen la Junta de Gobierno, el Primer Ejecutivo y los Comités Ejecutivos, cada componente está inscrito en un círculo que representa su

Figura 1. Modelo de Gestión para la Gobernabilidad de la Organización.



Componentes del modelo:  
 (1) Zona de interacción de variables, (2) Organización  
 (3) Las teorías, (4) La ejecución, (5) El monitoreo, (6) El feedback.

responsabilidad y alcance (Jesover & Kirkpatrick, 2005), el perímetro del recuadro representa el ‘amortiguador’ de los efectos de interacción entre las variables, que evita la contaminación de la zona de ejecución de la organización misma. La intersección entre la Junta de Gobierno y los Comités Ejecutivos contiene los Comités básicos del Consejo (OCDE, 2013), contratación/sucesión, compensación y el Comité de auditoría. Estos Comités tienen como líder responsable a un miembro del Consejo que puede integrar a uno o más ejecutivos de la organización para la

realización de la función.

En esta zona se observa una intersección de las tres variables, –estrategia, supervivencia y continuidad-, lo que significa que estas instancias deben trabajar de manera conjunta para seguir la estrategia fijada (Sonnenfeld, Kusin, & Walton, 2013) y proyectar la organización en el tiempo. La intersección significa compartir la responsabilidad, trabajar en equipo, perseguir el mismo objetivo, además de estar obligados a cooperar, interactuar y tomar acciones al respecto (Canals, 2008).

### a. La Junta de Gobierno

Los estudios realizados por investigadores sobre los efectos que ejercen las Juntas de Gobierno o Consejos de Administración sobre el *performance* de una organización, tienden a ser positivos como en el estudio global realizado por Krafft, Qu, Quatraro, & Jacques-Laurent (2013) el cual muestra resultados favorables, por otro lado organismos multinacionales como la OCDE promueven la creación de dichos Consejos, y recomiendan ‘principios’ de gobernanza orientados a las firmas (OCDE, 2013). Algunos trabajos académicos muestran que tener un Consejo ordenado ayuda a tomar decisiones que mejoren la competitividad de la organización (Turnbull, 2000), (Joo, 2010), (Brennan & Solomon, 1988).

La integración del Consejo de Administración, se conforma tanto por miembros ejecutivos internos, como por miembros del Consejo independientes o externos (Preston, 1995), éste, elige al presidente de la mesa directiva, pudiendo en algunos casos ostentar el doble cargo de presidente del Consejo y Primer Ejecutivo, en otros casos las organizaciones buscan separar los puestos como una política de gobernanza, por un lado el presidente del Consejo y por el otro el Primer Ejecutivo. Al respecto la OCDE recomienda esa separación en sus ‘principios’ (OCDE, 2013) con el fin de eliminar conflictos de interés. Krause & Semadeni (2013) desarrollan el tema cuando el CEO es solo el Ejecutivo de la firma y cuando ostenta ambos cargos.

Entre las atribuciones del Consejo de Administración está, seleccionar al Ejecutivo para que en favor de los accionistas conduzca la organización en la dirección estratégica trazada (Gavrea, 2011). También es su responsabilidad la asignación de objetivos estratégicos y la evaluación de los resultados obtenidos, es responsable de determinar la retribución del Ejecutivo y las condiciones de retiro/ingreso ante alguna situación extraordinaria que afecte a la organización (Goldman, 2013), (Krause & Semadeni, 2013).

#### **b. El Primer Ejecutivo**

Según Sheridan & Kendall (1994, p.49), las funciones de un Primer Ejecutivo son tres: gestionarse a sí mismo, gestionar a los demás y gestionar la tarea. La Primera tiene que ver con el manejo de su tiempo personal: ordenar actividades, discriminar cuestiones relevantes, generar prioridades y monitorear la firma. En el segundo caso: delegar efectivamente, desarrollar el reemplazo de ejecutivos para el mediano plazo, capacitar/preparar ejecutivos de alta dirección para conducir la organización del futuro. Finalmente, la gestión de la tarea: seleccionar iniciativas, tareas acordes a la organización, ejecutarlas, gestionar la operación diaria (Sheridan et al., 1994).

Para que el Ejecutivo pueda cumplir su encomienda de conducir la organización y trascenderla en el tiempo, necesita la ayuda no solo del presidente del Consejo; sino también de los Comités que lo conforman (George, 2013), por otro lado el Consejo necesita monitorear la dirección en que se mueve la organización, esto solo puede lograrse si existe la cooperación entre ellos, Hyman (2011) describe los roles del Consejo recomendados: cooperación, flexibilidad y monitoreo.

#### **c. Los Comités Ejecutivos**

Estos son de relevancia para la aplicación de actividades específicas, sirven de asesores y soporte al Consejo, se sugieren el establecimiento de: Comité de auditoría (Owolabi & Dada, 2011), Comité de contratación/sucesión, Comité de compensación.

Su creación se fundamenta en el hecho que aunque exista el Consejo de Administración, hay ciertas actividades que evolucionan a críticas si no se da un tratamiento adecuado; por tanto debe haber un responsable o cabeza de Comité en las áreas que se sugieren.

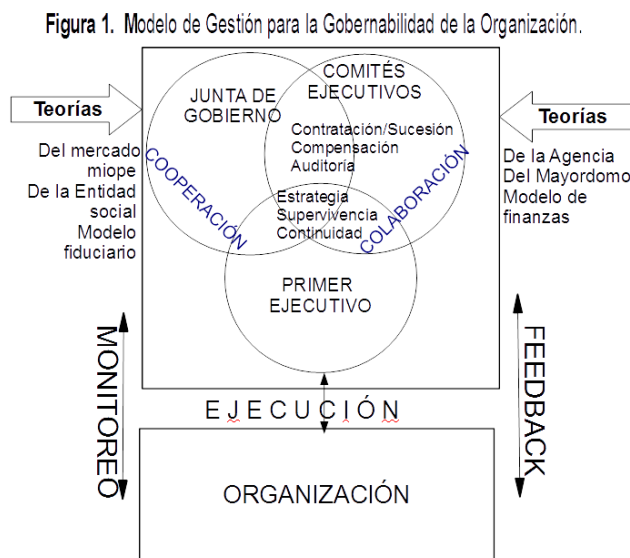
El Comité de Contratación/Sucesión o Nominación/Contratación/Sucesión, es el encargado, de parte del Consejo de Administración, de buscar y preparar la sucesión-reemplazo del ejecutivo, según Krafft, Qu, Quatraro, & Jacques-Laurent (2013) el titular de este Comité debe ser un consejero independiente para evitar alguna contaminación o conflicto de interés, recomienda que el Comité debe tener en cartera un posible reemplazo, sea este interno o externo (Arosa, Iturralde, & Amaia, 2010), si es el Primer caso se le prepara para proyectarlo en el futuro a puestos de alta dirección o posible candidato para reemplazar al Ejecutivo.

El Comité de auditoría (según la teoría de finanzas) se convierte en una de las herramientas preferidas de los Consejos de Administración, como un producto genérico que podía traerse a la organización cuando se requiera. Pero una vez cumplido el requerimiento se desecha. En el trabajo de Agrawal & Chadha (2005) se trata probar que uno de los métodos para realizar la revaloración de las acciones es re-expresando la contabilidad, lo cual sigue ocurriendo hoy día y no necesariamente es para realizar una mala acción. Se recomienda que el responsable de este Comité sea un consejero independiente (Krafft, Qu, Quatraro, & Jacques-Laurent, 2013). El mecanismo de auditoría es un generador del feedback para la Junta de Gobierno, el Ejecutivo y otros Comités de la organización.

El Comité de compensación-remuneración, requiere de todo el soporte de parte del Director-dueño de la firma, para poder gestionar, conducir y perpetuar en el tiempo a la organización; busca monitorear sus actividades para evitar desviaciones del administrador (Brennan & Solomon, 1988).

### La organización

En el modelo, la organización se observa en el recuadro inferior apartada del Consejo de Administración, esta disgregación no es gratuita pues desde la separación de la propiedad y la Administración de la firma (Preston, 1995), se crearon situaciones que hoy día persisten sin arreglo, ya que los intereses de ambos actores –propietarios y administrador– presentan en ocasiones, diferentes objetivos y motivaciones sobre la empresa (Gavrea, 2011).



Componentes del modelo:  
 (1) Zona de interacción de variables, (2) Organización  
 (3) Las teorías, (4) La ejecución, (5) El monitoreo, (6) El feedback.

Desde el punto de vista del modelo esta separación busca que las turbulencias generadas por los Consejos y el Ejecutivo, repercutan lo menos posible al cumplimiento diario de la operación de la firma, en el contexto de la propuesta significa que el Ejecutivo puede conducir a la organización sin sobresaltos por la ruta trazada y perpetuarla en el tiempo (Letza & Sun, 2002).

Las teorías.

Aparecen las teorías como agregados externos al modelo, la

idea central estriba en que al utilizarlo se puede seleccionar el tipo de teoría que más se acerque al modelo operativo de negocio de la compañía donde se pretenda implementar (Gavrea, 2011). Learmount (2002) referencia a las corrientes que aglutinan las teorías

clasificándolas en económico-financieras vs organizacionales. A continuación se describen brevemente:

*Teoría de la agencia*, surge como una necesidad para otorgar poder al agente (Gerente) por el Director (Propietario) para que en su favor realice las actividades de administración, aunque no siempre se logra que el agente actúe en favor del Director (Letza & Sun, 2002); otro de los elementos que se observa de esta teoría estriba en los altos costos que genera el monitoreo de las actividades (Williams et al., 2011) con las posibles discrepancias que pueden terminar en el despido del agente o con el aprovechamiento de éste contra el Director (Letza et al., 2002). La teoría de la agencia sigue creando polémica en la comunidad investigadora, por su búsqueda de control sobre el administrador de la firma.

*Teoría del administrador o del mayordomo* (Arosa, Iturralde, & Amaia, 2010), esta teoría se deriva del modelo inglés de los poseedores de tierra –*Land lords*–, donde se escogía un encargado que representara al dueño, haciendo producir las tierras y realizando el cobro de las rentas, a cambio obtenía un lugar donde vivir. La teoría del mayordomo tiene una propuesta contraria a la de la agencia, ya que supone que el administrador realiza el máximo esfuerzo para obtener los mejores resultados para entregar al Director (Turnbull, 2000) este no tiene que preocuparse, ya que el mayordomo multiplica los bienes que le fueron confiados; algunas veces, cuando el principal desconfía del mayordomo, pueden generarse tensiones que llevan a un desgaste de energía para la organización (Sonnenfeld, Kusin, & Walton, 2013).

*Teoría del modelo de finanzas*, habla de la maximización del rendimiento para el accionista de una manera cruda y sin importar las condiciones ni el contexto de la organización. En esta teoría la dupla Director–Agente están preocupados por la eficacia de la gobernanza del mercado, para asegurar que los gerentes actúen en la maximización de la riqueza de los accionistas.

*Teoría de la miopía del mercado*, es una clara oposición a la teoría de finanzas, ya que ésta solo se fija en resultados a corto plazo, mientras que la teoría de miopía piensa en el largo plazo (Williams et al., 2011). Defiende que el *takeover* no es un buen incentivo para que el Ejecutivo se conduzca con ética, dice que la toma hostil produce una disrupción dentro de la organización y que causa serios problemas. Recomienda bloquear esas acciones, cuando habla de relaciones de largo plazo, con proveedores, empleados y clientes (Alvarez, 2009).

*Teoría de la entidad social*, tiene relación con los cambios que se gestan acerca de la propiedad comunitaria, donde no hay propiedad individual, solo existe la comunidad. Luego una corporación es una entidad de interés social que está relacionada con su entorno cercano, participando y afectándolo, por lo tanto está obligada hacia el enfoque de los derechos humanos (Williams et al., 2011).

*Teoría del modelo fiduciario*, el accionista no es considerado el propietario individual de la organización (Joo, 2010), ya que según esta concepción el dueño no tiene un uso exclusivo sobre la propiedad, más bien la corporación se califica como una entidad con derechos y obligaciones bien definidos. En esta teoría es un hecho de poca relevancia si la corporación pertenece a los accionistas, desde el punto de vista de los negocios no tiene relevancia, así existen entidades que esta indefinición no las limita para ser exitosas.

## La ejecución

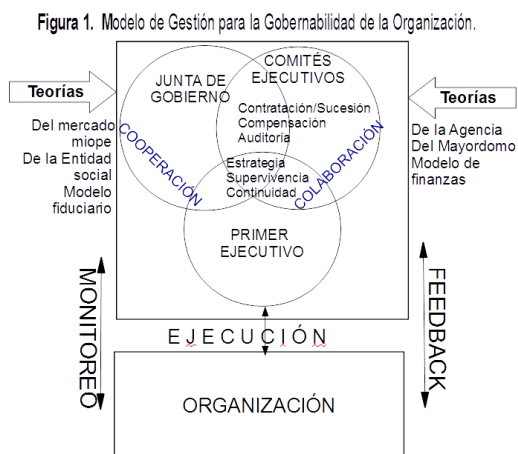
La región de ejecución en el modelo representa la suma de contribuciones de la zona de organización y del área de interacción de variables, si la participación de ambas regiones es balanceada, cooperativa y abierta (George, 2013), entonces la operación será suave dando oportunidad al Ejecutivo de conducir a la empresa hacia el objetivo estratégico definido por el Consejo, explotando el ambiente organizacional en favor de la empresa (Hyman, 2011), emprendiendo nuevos retos, proponiendo cambios, implementando nuevas formas de trabajo, nuevos productos, mercados y clientes.

El monitoreo.

El componente que agrega la característica de flujo dinámico es el monitoreo, su relevancia estriba en que comunica todas las regiones del modelo, cumpliendo una doble función, por un lado actúa como un sensor que permite a la Junta de Gobierno palpar el ambiente de la organización y comprobar si se está cumpliendo la estrategia definida sin desviación (Preston, 1995). Por otro lado, dada la interacción entre las zonas, se facilita la comunicación del Consejo con la organización de modo que puede plantear su retroalimentación.

El Feedback.

El componente final del modelo es el *feedback* y al igual que el módulo anterior es un generador dinámico de la organización. Este elemento permite que se realice el enlace entre la Junta de Consejo y el Ejecutivo cuando éste requiere alguna opinión, también en el caso que algún miembro del Consejo requiera hablar de manera abierta con el Ejecutivo (Hyman, 2011). Este ingrediente hace posible que se establezca un vínculo de confianza que permita comunicar todas las zonas del modelo, Turnbull va más allá y señala que el *feedback* tiene efectos externos sobre los accionistas institucionales y actúa como un auto regulador y auto gobierno Turnbull (2000). Por otro lado la retroalimentación es de relevancia cuando se evalúa el performance de la organización, tanto al Consejo, el Ejecutivo y los Comités Ejecutivos (Jensen & Murphy, 2004).



Componentes del modelo:  
 (1) Zona de interacción de variables, (2) Organización  
 (3) Las teorías, (4) La ejecución, (5) El monitoreo, (6) El feedback.

El monitoreo.

## CONCLUSIONES

Este modelo de gobernabilidad implica establecer medidas adecuadas que permitan la cooperación objetiva de los elementos de Gobierno que la

integran; con su interdependencia entre ellos, se logrará una integración importante para realizar eficientemente las actividades y responsabilidades asignadas para monitorear y ejecutar las decisiones estratégicas de la organización. Ante esta situación, se concluye que el arquetipo presentado:

Es guía para: fortalecer vínculos, diseñar una estructura efectiva, y distribuir responsabilidades, a fin de orientarse a la búsqueda de nuevas estrategias y oportunidades.

Al hacer énfasis a la cooperación, creará un ambiente de participación y comunicación estrecha y sincera (George, 2013).

No distraerá la operatividad de la organización porque evitará que los desacuerdos encontrados, entre los elementos, no permeen hacia dentro de la empresa sino que estén encapsulados en el contexto de ellos.

Propone el uso de alguna teoría de gestión de gobierno como un componente para soportar las acciones que se realicen o se deriven. La selección de estas teorías, estará en función de los intereses de la firma.

Queda en el arbitrio de la alta dirección de una compañía que desee utilizarlo en sus actividades de gobierno organizacional.

La aplicación de esta propuesta trae beneficios a la organización, porque estructura su Gobierno en un esquema de trabajo colaborativo que permite integrar y ejecutar actividades de manera independiente, bien identificadas y con una finalidad. Lo que ayuda a delimitar las responsabilidades de los elementos del modelo, haciendo más objetivo y orientado su funcionamiento.

Finalmente, la propuesta de este modelo se ofrece a la comunidad académica para retomarse, adecuarlo, aplicarlo o derivar trabajos teóricos y empíricos sobre la temática.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Agrawal, A., & Chadha, S. (2005). Governance and Accounting Scandals Corporate . *Journal of Law and Economics*, 371-405.

Alpan, G., & Efil, I. (2011). Suggestion of a Management Model: Total Entropy Manageme. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 53-87.

Alvarez, J. L. (2009). *Decisiones Estratégicas*. España: LID Editorial.

Arosa, B., Iturralde, T., & A. M. (2010). Outsiders on the board of Directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 236-245.



Bandiera, O., Guiso, L., Prat, A., & Sadun, R. (25 de 09 de 2013). *What do CEOs Do?*. Obtenido de Centre for Economic Performance: <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1145.pdf>

Bhasin, M. L. (2012). Audit Committee Mechanism to Improve Corporate Governance: Evidence from a Developing Country. *Modern Economy*, 2012, 3,(3), 856-872.

Brennan, N., & Solomon, J. (. (1988). Corporate governance, accountability and mechanisms of. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21 (7): 885-, 27(7), 885-906.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications Ltd.

Burrough, B., & Helyar, J. (1990). *Barbarians at the Gate* . Great Britain: Johnatan Cape Ltd.

Canals, J. (2008). *En busca del equilibrio: Consejos de Administración y alta dirección en el Gobierno de la empresa*. Madrid: PEARSON.

Chinta, B., & Bill, H. (2013). Modernizing the board's role in M&A. *McKinsey Quarterly*.(1), 108-113.

Cohan, W. D. (2009). *House of cards: How Wall Street's Gamblers Broke Capitalism*. Great Britain: Penguin Group.

Ferrarini, G. A., Moloney, N., & Vespro, C. (1 de June de 2003). *Executive Remuneration in the EU: Comparative Law and Practice*. Obtenido de European Corporate Governance Institute (ECGI): <http://ssrn.com/abstract=419120> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.419120>

Finn, L. J. (26 de 09 de 2013). *Corporate Board Member*. Obtenido de Nyse Governance Services: Corporate Board Member: [https://www.boardmember.com/MagazineArticle\\_Details.aspx?id=9738](https://www.boardmember.com/MagazineArticle_Details.aspx?id=9738)

Garg, S. (2013). Venture boards: Distinctive monitoring and implications for firm performance. *Academy of Management Review*., 38(1), 90-108.

Gavrea, C. (2011). Comparative Study on Corporate Governance. *Annals of the University of Oradea*, 20(2), 674-680.

George, W. (29 de 12 de 2013). *Board governance depends on where you sit*. Obtenido de McKinsey & Company: [http://www.mckinsey.com/insights/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century/board\\_governance\\_depends\\_on\\_where\\_you\\_sit](http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/board_governance_depends_on_where_you_sit)

Goldman, D. (5 de 4 de 2013). *Ray Lane stepping down as HP chairman*. Obtenido de CNNMoney: <http://money.cnn.com/2013/04/04/technology/ray-lane-hp/index.html>

Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*., 10(3), 289-320.

Hufty, M. (25 de 09 de 2013). *The Governance Analytical Framework*. Obtenido de The Graduate Institute the International and Development Studies: [http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/developpement/shared/developpement/mdev/soutienauxcours0809/hufty\\_Gouvernance/2.1b.Hufty-Eng.pdf](http://graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/developpement/shared/developpement/mdev/soutienauxcours0809/hufty_Gouvernance/2.1b.Hufty-Eng.pdf)

Hyman, V. (31 de 01 de 2011). *Evaluating the Executive Director:Your Role As a Board Member*.Obtenido de firstnonprofit.org: <http://firstnonprofit.org/images/uploads/pdf/Evaluating.pdf>

- Ionescu, L. (2012). The valuation impact of firm-level corporate governance mechanisms. *Economics, Management & Financial Markets*, 7(4), 233-238.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (01 de 12 de 2004). *Remuneration: Where we've been, how we got to here, what are the problems, and how to fix them*. Obtenido de European Corporate governance institute [www.ecgi.org/wp](http://www.ecgi.org/wp): <http://ssrn.com/abstract=561305>
- Jesover, F., & Kirkpatrick, G. (2005). The Revised OECD Principles Of Corporate Governance And Their Relevance To Non-OECD Countries. *Corporate Governance: An International Review*, 13(2), 127-136.
- Joo, T. W. (1 de 12 de 2010). *Theories and Models of Corporate Governance*. Obtenido de School of Law University of California, Davis: <http://ssrn.com/abstract=1543397>
- Krafft, J., Qu, Y., Quatraro, F., & J.-L. R. (10 de 02 de 2013). *Sciences de l'Homme et Société/Economie et finances*. Obtenido de Hal : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00786763/>
- Krause, R., & Semadeni, M. (2013). Apprentice, departure, and demotion- an examination of the three types of ceo-board chair separation. *Academy of Management Journal*., 56(3), 805-826.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*., 12(1), 1-47.
- Learmount, S. (1 de 06 de 2002). *Theorizing Corporate Governance: new organizational alternatives*. Obtenido de ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge: <http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP237.pdf>
- Letza, S., & Sun, X. (2002). Corporate governance: paradigms, dilemmas and beyond. *Leeds Law School*, 2(1).
- OCDE. (25 de 7 de 2013). *Pincipios del Gobierno Corporativo*. Obtenido de OCDE: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Owolabi, S. A., & Dada, S. O. (2011). Audit Committee: An Instrument of Effective Corporate Governance. *European Journal of Economics, Finance & Administrative Sciences*. Aug2011, Issue 35, p173-183. 11p. 1 Diagram.(35), 173-183.
- Pérez, M. (2005). *Ejecutivos de alto nivel*. Mexico: Universidad Iberomericana.
- Preston, L. E. (March-April de 1995). Corporate boards and corporate governance. *Society*, 32(3), 17-20.
- Reyna, J. M. (2012). Interaction Between Internal and External Governance Mechanisms as Firm Performance Elements: an international study. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 143-158.
- Rocha, J. M. (04-06 de 2011). Consejos de Administración y gobernanza corporativa en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 261-295.
- Scuffham, M., & Slater, S. (13 de 6 de 2013). *RBS shares slump after shock ousting of CEO Hester*. Obtenido de NBCNEWS: [http://www.nbcnews.com/id/52189030/ns/business-world\\_business/t/rbs-shares-slump-after-shock-ousting-ceo-hester/#.UfGduaNvOjk](http://www.nbcnews.com/id/52189030/ns/business-world_business/t/rbs-shares-slump-after-shock-ousting-ceo-hester/#.UfGduaNvOjk)
- Sheridan, T., & Kendall, N. (1994). *El Gobierno de la Empresa: Dirigir a los Directivos*. Barcelona: Folio.

- Simon, C. (2007). A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory. An Empirical Investigation. *The Business Review Cambridge*, 7(2), 220-227.
- Sonnenfeld, J., Kusin, M., & Walton, E. (2013). What CEOs Really Think of Their Boards. *Harvard Business Review*, 91(4), 98-106.
- Suzanne, Y., & Vijaya, T. (2008). A holistic model of corporate governance - a new research framework. *Corporate governance : The international journal of business in society*, 94-108.
- Turnbull, S. (2000). Corporate Governance: Theories, Challenges and Paradigms. *Social Science Research Network Electronic Paper Collection*, 11-43. Obtenido de Social Science Research Network Electronic Paper Collection: [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=220954](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=220954)
- Williams, C. A., & Zumbansen, P. (2011). *The Embedded Firm Corporate Governance, Labor, and Finance Capitalism*. New York: Cambridge University Press.

**CAPÍTULO 3**  
**SOSTENIBILIDAD, SUSTENTABILIDAD**  
**Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
**EMPRESARIAL**

**EL DESARROLLO LOCAL DESDE UNA PERSPECTIVA ECONÓMICA Y SOCIAL EN LAS REGIONES POLARIZADAS DE MÉXICO. CASO: UN MODELO DE DESARROLLO LOCAL INTEGRAL SOSTENIBLE MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA PARA EL MUNICIPIO DE TACOTALPA, TABASCO, MÉXICO.**

**M A. P. Luis Manuel Hernández Govea**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[luismgovea@hotmail.com](mailto:luismgovea@hotmail.com)

**M.C. Leticia Rodríguez Ocaña**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

**M.C. Lenin Martínez Pérez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

**Resumen:**

México es un país con características y fortalezas muy peculiares, su posición geográfica, los litorales, la frontera norte así como las riquezas naturales lo colocan en una posición ideal para su desarrollo. Esta posición privilegiada no ha sido aprovechada para alcanzar el crecimiento económico que hoy se requiere. En el ámbito local, esta investigación pretende mostrar la problemática de entidades como Tabasco y sus municipios con abundantes recursos naturales y petroleros, todavía muestra rezagos en materia de redistribución del gasto público reflejado en las desigualdades sociales cada vez mayores entre ricos y pobres por falta de políticas públicas en programas sociales que atiendan la problemática.

Es conveniente establecer estrategias que permitan aplicar políticas públicas buscando un equilibrio para aprovechar los recursos naturales de la región como alternativa para alcanzar el desarrollo social mediante proyectos productivos que modifiquen la economía del estado de Tabasco transformando su economía de servicios a una sustentada en la agroindustria. La investigación tiene por objetivo mostrar la viabilidad de alternativa de programas sociales que permitan aprovechar los abundantes recursos naturales en busca de sustentabilidad que se reflejan en la calidad de vida de sus habitantes.

**Palabras Clave:** desarrollo local, economía, sostenibilidad, calidad de vida.

**Introducción:**

Una de las características esenciales de cualquier país en desarrollo es la considerable heterogeneidad de sus estructuras económicas y sociales. Mientras que el norte de nuestro país se observa una gran cantidad de inversión en industrias maquiladoras, al sur de nuestro país existe una gran presencia del sector servicios, producto de la industria petrolera.

Una industria motriz que todavía es generada mayoritariamente por seres humanos y animales de tiro, ciudades modernas rodeadas de “cinturones de miseria”, grupos intelectuales de élite frente a elevados porcentajes de analfabetismo, abismantes diferencias de ingreso entre sectores y entre personas, nula fricción del espacio para grupos de altos ingresos comparados con una absoluta inmovilidad geográfica para la mayoría.

Frente a este orden de cosas así caricaturizado, los planificadores económicos y los que en general tienen la responsabilidad de conducir la política económica, tienen un serio compromiso de generar un desarrollo sustentable de las regiones.

La esencia de la idea de “equilibrio” de una región subyacente en el estudio de la economía regional es similar a la correspondiente a la teoría económica, y se refiere a la “igualdad de oportunidades” a que en determinado momento pueden acceder las personas y demás recursos económicos de una región para su empleo, la dotación de un ingreso y el consumo de bienes y servicios, es decir, aspectos de demanda (Miguel, 1997).

México se caracteriza como un país de diferencias remarcadas en el ámbito económico y social, que por falta de una visión integral de políticas públicas de desarrollo se observan comunidades altamente marginadas y asaltadas por la pobreza y que poseen un enorme potencial en sus recursos naturales que deberían ser aprovechados para generar polos de desarrollo para las comunidades y localidades que se encuentran en una desventaja económica y social.

En ese sentido, el municipio de Tacotalpa, en el estado de Tabasco, es una de las zonas más prolíferas en condiciones naturales del Estado de Tabasco. Su riqueza particular en la flora y la fauna son singulares que lo toma un municipio totalmente interesante. Sin embargo, hoy el día la aplicación de sus políticas económicas municipales es incongruente con la realidad natural y social de su entorno.

La administración municipal de Tacotalpa, se ocupa de captar los recursos provenientes del erario público estatal y este los canaliza hacia actividades de corto plazo y con circunstancias económicas coyunturales. Por lo tanto, la priorización de áreas sustantivas estructurales en los sectores productivos es mínima.

La inversión que se tiene como dato del municipio de Tacotalpa, solo recae en el sector 1 que corresponde a gastos corrientes del gobierno, y en donde existe una escasa inversión en el sector 3.

Por lo tanto, no hay acumulación; la agricultura se encuentra en un punto álgido de un problema estructural. En síntesis, categóricamente no hay inversión que involucre un proyecto de largo plazo para la comunidad.

El origen de esta problemática se encuentra en el diseño de las políticas económicas y que estas son plasmadas en el Plan Municipal de Desarrollo. Muchas veces en el afán de implementar políticas económicas orientadas hacia el beneficio de la población, estas son plasmadas en el Plan Municipal de Desarrollo, sin embargo, éstas no se realizan con el propósito de generar un desarrollo sostenido para la localidad y mucho menos proporcionan el equilibrio y la equidad deseado.

### **Revisión Literaria:**

Desde tiempos de la conquista, por las condiciones de la minería, fuente principal de empleo e ingresos de los conquistadores, Tabasco por no contar con estos elementos, no fue objeto de inversión, por parte de los españoles. Hacia 1770 Tacotalpa es sede de los poderes y se convierte por cuestiones de las invasiones extranjeras en Capital del Estado de esta forma el municipio en cuestión, a pesar de ser Capital, no logro un desarrollo, fue hasta los 50's, cuando se sabe de yacimientos petroleros y el auge del oro verde, es hasta ese entonces, cuando se realiza la carretera que nos integra con el resto del país (Garcia, 1996).

Tacotalpa, solo cuenta hasta esos años con una industria azucarera que se convierte en el eje económico del municipio, desgraciadamente una falta de visión en cuanto a la modernización de ese sector aunado a problemas sindicales llevo a la banca rota al único medio de generación de empleos en la localidad.

Por ende, el Municipio carece de un diseño de políticas económicas integrales que puedan resolver el problema del desarrollo local de forma sostenible del municipio (Ayuntamiento Constitucional del Municipio de Tacotalpa, 2000).

Toda actividad con interés social significa contacto con el medio, lo cual conduce a la necesidad de conocer mejor el mundo o la región en que se actúa, para producir mejor y cooperar más eficientemente al desarrollo de la sociedad.

El desarrollo regional sostenido, tomando en su carácter de ciencia general, analiza entre otras cosas los aspectos naturales, útiles o no al hombre y desentraña leyes que permiten lograr una mejor utilización de las riquezas, basada en el conocimiento científico ya en el adelanto social.

De manera general el municipio de Tacotalpa requiere que éste se dé en forma equilibrada y con equidad, lo cual remarca el interés concreto de poder coadyuvar más allá de las necesidades básicas de sus pobladores; de ofrecerle un bienestar económico-

social y sustentable para todos sus habitantes, además de fungir como un proyecto de largo plazo que resuelva los problemas estructurales del municipio de Tacotalpa (Centro Estatal de Estudios Municipales, 1998).

De acuerdo con el enfoque que brinda Miguel (1997), el análisis del desarrollo local sostenible trata de los más importantes aspectos objetivos, existentes en el mundo y por ello su interés es enorme. No analiza simple problemas hipotéticos, metafísicos, morales, sino leyes físicas y sociales, acontecimientos y factores reales y concretos, entre otros la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y las actividades productivas básicas, fundamento de las grandes obras culturales de los grupos humanos; en Tacotalpa podemos encontrar vestigios estrechamente relacionados con la cultura en general de su pueblo.

### **Objetivo General:**

Realizar un diagnóstico situacional general sobre el desarrollo local desde una perspectiva económica y social en las regiones polarizadas de México para construir un modelo de caso sobre desarrollo local sostenido con equilibrio y equidad para la región en forma integral mediante la participación ciudadana para el municipio de Tacotalpa, Tabasco, México.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un mapeo de estudio sobre la realidad económica y social de las comunidades más marginadas en la República Mexicana.
- Presentar un diagnóstico sobre la situación actual del esquema de desarrollo regional de la República Mexicana.
- Analizar las políticas económicas implementadas actualmente en el Municipio de Tacotalpa, Tabasco, México.
- Analizar los sectores productivos del municipio de Tacotalpa, Tabasco, México.
- Estudiar los aspectos de distribución y las funciones de los asentamientos urbanos y los tipos de servicios que existen en el municipio de Tacotalpa.
- Estudiar los aspectos geográficos y físicos del municipio.
- Analizar los grupos de asentamientos humanos que existen en el municipio incluyendo a la cabecera municipal.
- Describir los recursos naturales en general del municipio de Tacotalpa.



- Describir el diseño de un modelo de políticas económicas con la finalidad de alcanzar el desarrollo local del Municipio.
- Proponer un modelo de políticas económicas con la finalidad de alcanzar el desarrollo local del Municipio a nivel general.

### **Metodología:**

El objetivo de la investigación se centra en el desarrollo local desde una perspectiva económica y social en la región de Tacotalpa, Tabasco, México, sobre el cual se realizará un análisis a profundidad empleando el método científico deductivo con diseño transversal y longitudinal construyendo a nivel de propuesta un modelo de desarrollo local sostenible.

Etimológicamente, la palabra deducción proviene del latín deductivo, significa “sacar consecuencias”, por tanto expresa la relación por medio de la cual una conclusión se obtiene de una o más premisas (Rodríguez, 2001).

El método deductivo es una operación lógica que parte de principios admitidos comúnmente como ciertos o conocimientos de carácter general, a fin de inferir conclusiones particulares a ellos. Es un proceso de carácter racional que pasa de una proposición a otras proposiciones, con el objetivo de llegar a una proposición límite, que es la conclusión del proceso.

Las proposiciones de las que obtenemos las conclusiones se denominan antecedentes o premisas, y a la conclusión, que es otra proposición, se le llama consecuencia. Tomada en sentido amplio, la deducción se presenta como el acto de inferir una verdad de otra u otras; en este contexto, en todo razonamiento o discurso hay deducción, pues conseguimos una verdad desconocida de otra u otras que conocemos (Rodríguez, 2001).

El método de estudio para alcanzar el objetivo de esta investigación, lo es el método del análisis. La palabra análisis, de acuerdo con su sentido etimológico proviene del griego análisis, y significa “desatar, desligar, deshacer, distinguir y separar las partes de un todo” (Rodríguez, 2001).

El método del análisis consiste en una operación que se realiza con el propósito de políticas económicas que permita alcanzar el desarrollo local sostenible en el municipio de Tacotalpa a través de un estudio científico del panorama actual de la economía mexicana y su transición social coyuntura por la que atraviesa, es por eso, el objeto transversal y longitudinal de estudio por el tiempo y la forma metodológica que se abarcara el problema de investigación.

El procedimiento de este método consiste en una resolución, esto es, una actividad encaminada a transformar lo complejo en simple; por eso también se conoce como método de resolución o método resolutivo (Rodríguez, 2001).

### **Resultados esperados:**

En el ámbito académico, esta investigación tendrá un impacto en el trabajo colegiado de los cuerpos académicos para desarrollar nuevas líneas del conocimiento en desarrollo local y sustentabilidad. Este tipo de estudios permiten generar conocimientos que pueden ser apropiados para apoyar a los habitantes de la región, para coadyuvar en la búsqueda de una mejor calidad de vida mediante la implementación de nuevos métodos de trabajo sustentable que aterricen en las actividades económicas, las relaciones sociales y la forma de vida de las zonas rurales.

Las autoridades gubernamentales como usuarios de esta información que se generará podrán usarla para la ejecución de políticas públicas y proyectos de desarrollo local que apoyen a mejorar las condiciones económicas de la región de forma integral. Al final lo que se busca es la sustentabilidad y calidad de vida de los pueblos.

### **Referencias**

Ayuntamiento Constitucional del Municipio de Tacotalpa. (2000). *Memoria del H. ayuntamiento Constitucional del municipio de Tacotalpa, Tabasco. Trienio 1998-2000*. Tacotalpa, Tabasco: Ayuntamiento Constitucional del Municipio de Tacotalpa.

Centro Estatal de Estudios Municipales. (1998). *Los municipios de Tabasco*. Mexico, D.F.: Secretaría de Gobernación, Gobierno del estado.

CPEUM. (2007). Editorial Porrúa México. En *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

García, O. (1996). *Historia y Geografía del Estado de Tabasco*. Mexico, D.F.: Santillana.

Miguel, A. (1997). *Economía y Desarrollo Regional*. Oaxaca, Mexico: Instituto Tecnológico de Oaxaca.

Rodríguez, B. (2001). *Los tipos de metodología de estudio*. Mexico, D.F.: Oxford University Press.

# PROPUESTA METODOLÓGICA DE SIMBIOSIS INDUSTRIAL PARA LA SUSTENTABILIDAD

**Dra. Magda Gabriela Sánchez Trujillo**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

[Hidalgo.mgabyst@gmail.com](mailto:Hidalgo.mgabyst@gmail.com)

**Mtro. Ismael Reyes González**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

[hidalgo.ismaelreg@hotmail.com](mailto:hidalgo.ismaelreg@hotmail.com)

**Ma. de Lourdes Elena García Vargas**

Universidad de Guanajuato

[ada\\_17\\_ids@hotmail.com](mailto:ada_17_ids@hotmail.com)

## **Resumen:**

En este trabajo se presenta la temática de simbiosis en empresas con el fin de reducir al mínimo el consumo de recursos y la generación de residuos establecimiento de redes de intercambio de residuos interplanta, considerando que éstas poseen sus propias políticas, se pretende reducir el consumo total de agua dulce. Dicho problema puede ser planteado con un modelo Bi –Level, el cual presenta dos niveles de optimización difusa, para explorar el efecto de costos por la compra de agua dulce y el tratamiento de aguas residuales en optimización de la red de intercambio. El proyecto busca impactar en el desarrollo sustentable de la empresa de manera endógena y exógena, a través de la filosofía de cero desperdicios de los flujos de agua.

**Palabras Claves:** Simbiosis industrial, desarrollo sustentable, cero desperdicios.

## **Introducción:**

El detrimento ambiental actual, requiere de la implementación y soluciones sustentables, bajo esta situación se hace urgente replantear los procesos de producción bajo una óptica del máximo aprovechamiento de energía y recursos naturales. Así entonces, la sustentabilidad representa uno de los retos claves del siglo XXI,(Boix, 2010). Por tanto, las empresas están llamadas a tener un funcionamiento eficiente y reducir su carga sobre el medio ambiente. La transformación de materiales, procesos y flujos se enfoca hacia la generación de lo que se conoce como Simbiosis Industrial; ésta se da cuando las industrias de una región colaboran para utilizar los sub-productos de otras compañías o de otra forma compartir recursos (Ehrenfeld, 2005).

Desde los años 50`s se han dado pasos para tratar de mitigar el impacto causado al ambiente. A partir de este momento, se introdujeron conceptos como: Prevención de la Contaminación, Reciclaje, Minimización de Residuos, Producción más Limpia y Ecoeficiencia, entre otros. Sin embargo, los precedentes más importantes de la Ecología Industrial se encuentran cimentados bajo los conceptos de Simbiosis Industrial y Sinergia de Subproductos, nacidos en los años 70`s.

El principio que siguen estos conceptos es que el flujo de residuos de una industria se incorpore a otra convirtiéndose en materia prima para la segunda, con lo que se busca cerrar el ciclo de materia (Ayres, 2001).

En este esquema, se busca el intercambio de materiales y se formulan adaptaciones tecnológicas para la producción y consumo de materiales.

La simbiosis industrial se enfoca a los flujos a través de redes de negocios y otras organizaciones en economías local y regional como un medio de enfoque de desarrollo sustentable ecológico industrial. La simbiosis industrial involucra tradicionalmente industrias separadas en un enfoque colectivo como una ventaja competitiva involucrando intercambio físico de materiales, energía, agua y/o subproductos. La clave para la simbiosis industrial es la colaboración y las posibilidades de sinergias por la proximidad geográfica. (Sánchez, Reyes, Garrido, 2012).

### **Revisión de la Literatura:**

De acuerdo con (Chertow, citado por Elabras,2009) la Simbiosis Industrial es un término que forma parte de la llamada Ecología Industrial, destacando su propósito de llevar hacia un cauce común las industrias convencionales, normalmente separadas, buscando ventajas competitivas derivadas del intercambio de materiales, energía, recursos físicos, agua y productos secundarios (sub-productos).

El enfoque de Cero Desperdicio/Cero Residuos se apoya tanto en la *Simbiosis Industrial* como en el uso de nuevas tecnologías para el alcance de su objetivo, así como en el Diseño Ecológico (ecodiseño), la Cadena de Suministro de Ciclo Cerrado y la Gestión del Producto, (Curran,2011).

Por su parte el campo de la *Ecología Industrial* aborda el estudio de lo siguiente: a. los flujos de materiales y energía en las actividades, tanto de las industrias como de los consumidores, b. los efectos sobre el medio ambiente de dichos flujos, c. la influencia de los factores económico, político, regulatorio y social en el flujo, uso y transformación de los recursos, (Chertow, 2000). Sus principales propósitos son la minimización de desechos y la conversión de productos secundarios en productos y materiales reutilizables, y -a través de esto, crear el potencial para contribuir a la sustentabilidad de la industria de la manufactura, (Roberts, 2004).

El concepto de desarrollo sostenible ha sido reconocido desde 1992 en la Conferencia Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo (ECO-92), durante la cual se establecieron las directrices ambientales, entre las que destacan: la adopción de los principios de desarrollo sostenible por parte de las naciones participantes, es decir, la adopción de políticas y estrategias de gestión que se centran en el equilibrio de la integridad ambiental, equidad social y la eficiencia económica, las “3S” de la sustentabilidad Rosenthal, (2003) .

A pesar de su creciente importancia en los últimos años, el desarrollo sostenible aún enfrenta una serie de desafíos, tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo y de reciente industrialización (DN / NIN). Incluso con los esfuerzos institucionales internacionales y de gobierno resulta difícil de transformar el concepto de desarrollo sostenible de la retórica a la realidad. En este punto se ha hecho hincapié en los vínculos entre la economía y el medio ambiente, restando atención a las dimensiones sociales de sostenibilidad.

Así también los parques industriales ecológicos (EIPS) son un concepto que está siendo difundido en muchos países como un nuevo modelo industrial que puede conciliar las tres dimensiones de la sostenibilidad, ya que reorganiza prácticas y actividades industriales con el fin de satisfacer objetivos sostenibles de desarrollo. Este beneficio mutuo para la comunidad, economía y medio ambiente se establece claramente en la definición de EIP.

De acuerdo con Lowe, (2001). Un EIP es “una comunidad de empresas de bienes y servicios ubicados juntos en una propiedad común. Los miembros buscan mejorar el rendimiento ambiental, económico y social a través de la colaboración y la gestión ambiental de recursos. Al trabajar juntos, la comunidad de negocios busca un beneficio colectivo que es mayor que la suma de beneficios que cada empresa cuenta con sólo la optimización de su rendimiento”. El objetivo de una EIP es mejorar el desempeño económico de las empresas participantes y reducir al mínimo sus impactos ambientales. Los componentes de este enfoque incluyen el diseño verde de la infraestructura del parque y las plantas (nuevas o modernizadas), limpieza en la producción, prevención de la contaminación, uso eficiente de agua, etc. Un EIP busca además que el impacto neto de su desarrollo sea positivo en las comunidades vecinas.

En suma, la ecología industrial y la simbiosis industrial, son conceptos clave para la idea del parque eco-industrial, por lo que haremos la descripción de ambos.

La ecología industrial (IE) ha surgido en los últimos años como una guía para crear oportunidades para implantar negocios ambientales, y para reestructurar el sistema industrial con conceptos de sustentabilidad. Frosch y Gallopoulos han discutido el concepto de ecología industrial desde 1989, en su artículo “estrategias para manufactura”. IE analiza los flujos de recursos naturales desde la extracción hasta la fabricación, el uso del producto, su reutilización y regreso al medio ambiente; de esta

forma se analiza el efecto combinado de todos estos pasos en el medio ambiente (EPA, 2001). Si los materiales son reciclados a través de los sistemas industriales como lo son en ecosistemas naturales, a continuación, estos subproductos de un proceso se convierten en la materia prima de otro y el concepto de residuo dejaría de existir.

La Simbiosis Industrial es el intercambio de materiales entre varios sistemas productivos de manera que el residuo de uno es materia prima para otros y su implantación promueve una red de empresas. El objetivo inicial de la Simbiosis industrial es económico, pero tiene consecuencias ambientales y sociales, positivas. La simbiosis industrial se encuentra contenida dentro de la Ecología Industrial, de manera que no puede existir ecología industrial sin utilizar el método de simbiosis industrial, pero la ecología industrial es más amplia, ya que contempla aspectos económicos, ambientales y sociales para tender a la sustentabilidad.

Como consecuencia del enfoque que ofrece la Ecología Industrial, pueden observarse tres elementos clave dentro de este (Cervantes, 2007):

- Creación de una red de industrias o entidades relacionadas con su entorno.
- Imitación del funcionamiento de los ecosistemas.
- Inclusión de los tres sectores del desarrollo sustentable (social, económico y ambiental).

Desde la introducción de IE y CP el concepto de simbiosis industrial (IS) se ha puesto en una nueva perspectiva. El término “simbiosis“ designa relaciones en la naturaleza en el que al menos dos empresas intercambian materiales, energía, información beneficiándose mutuamente, y tomando ventaja de sus sinergias.

Cherton, (2000) en su artículo “Simbiosis Industrial: literatura o taxonomía” define el concepto de IS como: “Simbiosis industrial como parte del campo emergente de la ecología industrial, que demanda atender el movimiento de materiales y energía a través de economías locales y regionales”.

En Côté y Cohen-Rosenthal (1998) se definen una serie de criterios que caracterizan a un parque eco-industrial, las cuales se listan a continuación.

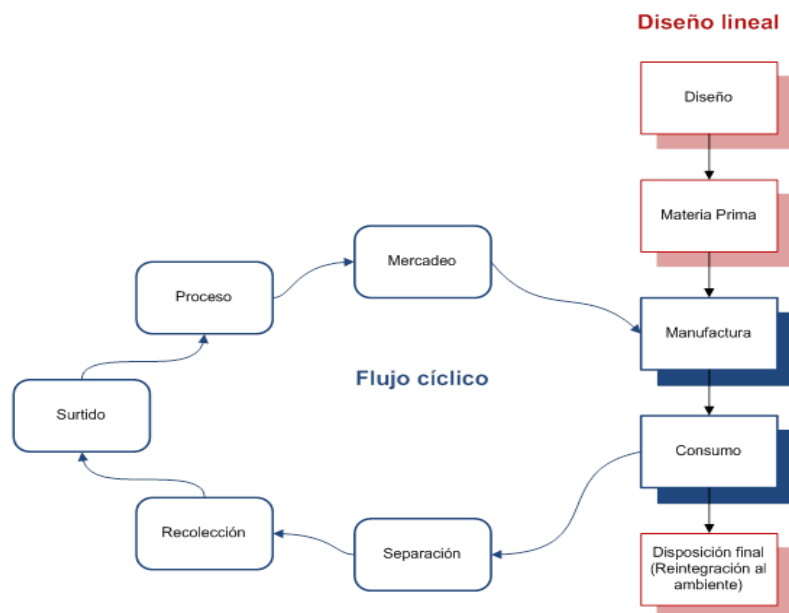
- 1.- Puntualiza como una comunidad de intereses y la aglomera en el diseño del parque.
- 2.- Reduce el impacto ambiental o la huella ecológica a través de la sustitución de materiales tóxicos, la absorción de dióxido de carbono, intercambio de materiales y el tratamiento integral de los desperdicios.
- 3.- Maximiza la eficiencia energética a través del diseño y la construcción, co-generación e interacción simbiótica de la comunidad de interés.
- 4.- Conservación de materiales mediante el diseño y construcción, re-uso, recuperación y reciclado.

- 5.- Vincula las compañías con proveedores y clientes con la comunidad en la cual estén situados los parques eco-industriales.
- 6.- Mejora continua del desempeño ambiental de las compañías individuales y en conjunto.
- 7.- Implanta un sistema regulatorio, el cual permite flexibilidad a las compañías para alcanzar sus objetivos individuales.
- 8.- Uso de incentivos económicos que desalienten el desperdicio y la contaminación.
- 9.- Empleo de un sistema de gestión de la información que facilite el flujo de energía y materiales dentro de un ciclo más o menos cerrado.
- 10.- Creación de un mecanismo que busque alentar, entrenar y educar a gerentes y trabajadores, a cerca de las nuevas estrategias, herramientas y tecnologías para mejorar el sistema productivo.
- 11.- Orientar las estrategias de mercadeo para la atracción de empresas que llenen nichos y complementen a otras firmas.

Cero desperdicio es por tanto, un marco de referencia sistémico que pretende eliminar los restos, así como evitar la disposición final o incineración. Esta filosofía pretende eliminar las fuentes de desperdicio a lo largo de toda la cadena de suministro. Para ello se migra de un sistema de abasto linear (diseño lineal) y una cultura de disposición final, a favor de un ciclo cerrado con base en estrategias ambientales exitosas, en la figura siguiente se presenta el diagrama dicho proceso.

Figura 1

Sistema de flujo cíclico para cero desperdicios



Fuente: Adaptado de: (Curran y Williams, 2011)

Cero desperdicio en redes industriales se define como: el objetivo pragmático y visionario, para guiar a las personas en la emulación de los ciclos sustentables de la naturaleza, donde todos los desechos materiales son reutilizados por otros ciclos. Cero desperdicio significa diseñar y gestionar productos y procesos para reducir el volumen y toxicidad del desperdicio y materiales, tan cerca como sea posible de la nada, conservando y recuperando sin quemarlos o depositarlos en estaciones de disposición final. El éxito en la implementación de esta filosofía eliminaría todas las descargas a la tierra, agua o aire (ambiente) que puedan amenazar al planeta, personas, animales o a la salud del planeta. En la industria, el objetivo de cero desperdicio, se completaría con la ayuda de la simbiosis industrial y las nuevas tecnologías. (Curran y Williams, 2011).

Algunas estrategias para lograr cero desperdicios en la industria son:

- +Eco-diseño.
- +Simbiosis industrial.
- +Gestión de la cadena de suministro como un ciclo cerrado.
- +Uso de nuevas tecnologías.
- +Gestión del producto hasta su reintegración al ambiente.
- +Evaluación del ciclo de vida del producto.
- +Planes para sistemas de gestión ambiental

### **Herramientas para Implementar Simbiosis:**

Se utilizan muchas y variadas herramientas y métodos que le permiten analizar y fomentar las interacciones e interrelaciones existentes entre los sistemas industriales y también otras que se desarrollan al interior de una sola empresa o sistema.

Entre ellas podemos mencionar:

- Análisis de Ciclos de Vida (ACV). Consiste en cuantificar todas las cargas ambientales de un producto o servicio “desde que nace hasta que concluye su vida útil”.
- Análisis de Flujo de Materia (AFM). Cuantifica las entradas y salidas de recursos (en masa) de una economía (región, país).
- Diagramas de flujo. Diagramas donde se expresan los procesos que tienen lugar en una empresa, entidad, región, etc. y se indican las materias primas, los residuos, emisiones y descargas, así como los materiales y energía intercambiados.



- Mercado de subproductos. Consiste en la compra venta de residuos y/o subproductos entre entidades distintas.
- Metabolismo Industrial. Definido como el uso de materiales y energía que fluyen a través de los sistemas industriales para su transformación y posteriormente su disposición como residuo (Ayres, 2001).
- Análisis Económico Ambiental. Cuantifica las cargas económicas de un producto o servicio sobre el ambiente, basado en los costos de generación del producto y la explotación de recursos naturales para su elaboración, hasta los impactos ambientales por su posterior manejo y disposición como residuo.
- Producción más limpia. Definida como la aplicación continua de una estrategia ambiental preventiva para aumentar la eficiencia de productos, procesos y servicios y disminuir los riesgos para el hombre y el medio ambiente (PNUMA, 2008).
- Ecoeficiencia. Definida como la dotación de bienes y servicios a un precio competitivo, que satisfaga las necesidades humanas y la calidad de vida, al tiempo que reduzca progresivamente el impacto ambiental y la intensidad de la utilización de recursos a lo largo del ciclo de vida, hasta un nivel compatible con la capacidad de carga estimada del planeta (Stigson, 1999).
- Prevención de la contaminación. Definida por la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA, 2008), como la reducción o eliminación de residuos en la fuente a través de la modificación de los procesos de producción, promoviendo el uso de sustancias no tóxicas o menos tóxicas, implementando técnicas de conservación y reutilizando materiales en vez de incorporarlos al flujo de residuos.

### **Objetivo:**

El presente proyecto de investigación aplicada tiene como objetivo identificar la complejidad de la actividad industrial objeto de estudio ordenando las empresas en una estructura similar a la de una cadena alimenticia, a través del diagnóstico y diseño la interacción simbiótica de materiales que permita alcanzar un desarrollo sustentable.

### **Método:**

Abordamos la investigación en una empresa textil dedicada a la producción y confección de textiles de rizo, se encuentra ubicada en el municipio de Tepeji del Río de Ocampo, en el estado de Hidalgo. Fue fundada en 1867, adquirida por sus actuales dueños en el año de 1942, maneja el proceso completo de producción de tejidos de rizo, desde la recepción del algodón, aproximadamente 23.4 toneladas con suministro semanal (93.6 ton/mes), del proveedor de algodón Farmers Cooperative GIN (Birome, TX), hasta la comercialización.

Entre la gama de productos con los cuales cuenta la empresa podemos mencionar: toallas faciales, para manos, medio baño, baño completo, batas de baño, tapetes para

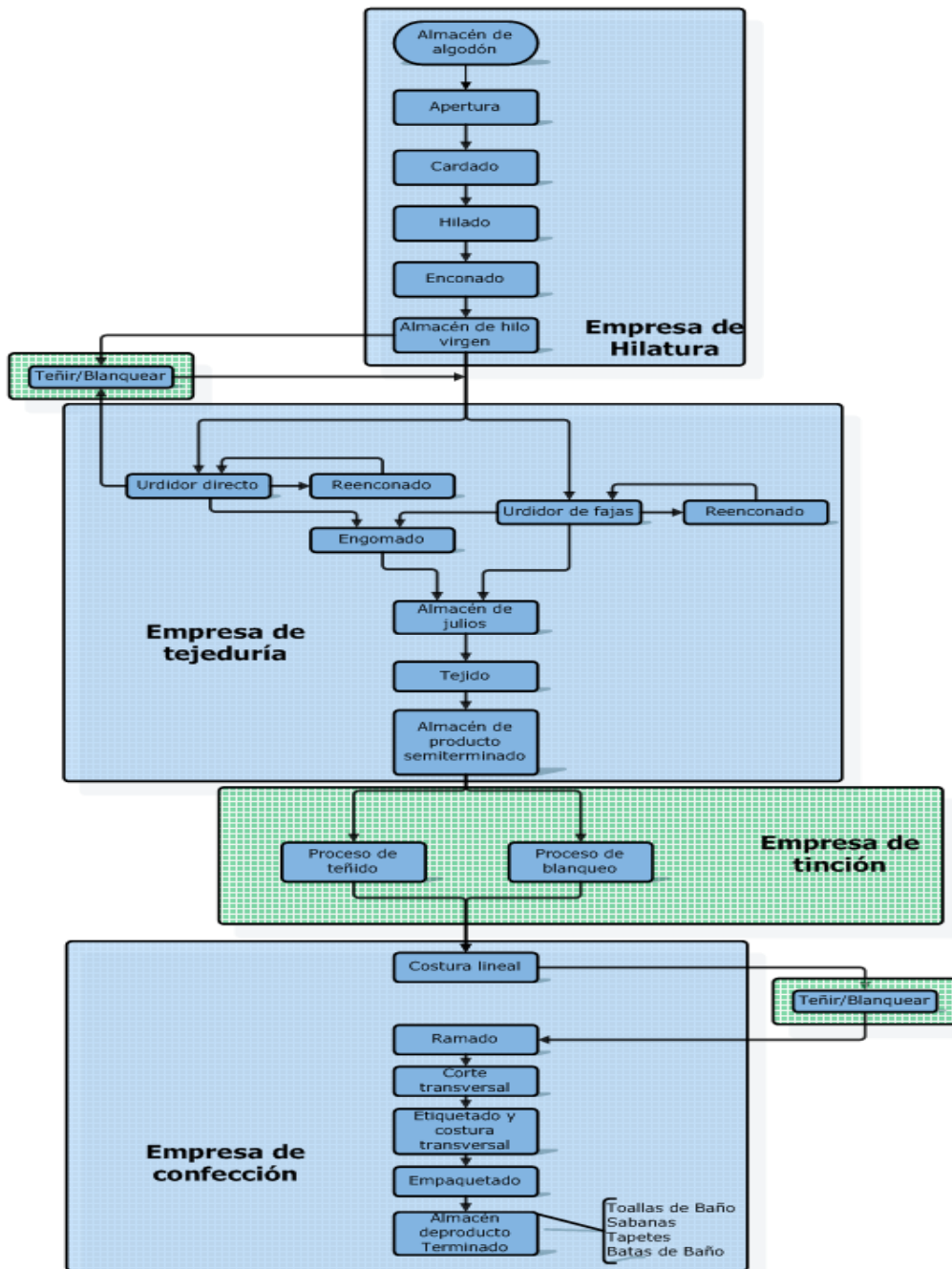
baño y sábanas. La organización cuenta con alrededor de 330 empleados, desde administrativos hasta operarios. Es considerada una mediana empresa, dentro del rango de las PyMEs pequeñas y medianas empresas, *clasificación de empresas en México*, es la compañía más importante en el centro del país, con una participación del mercado doméstico nacional de 10 %, y un 80 % del mercado compuesto por clubes y cadenas hoteleras dentro de la clasificación gran turismo, cuatro y cinco estrellas.

### **Proceso de producción:**

El proceso de producción del grupo se considera como un proceso semiautomático, ya que en éste conviven fases manuales, en las cuales existe la intervención del operador, y fases automáticas, en las cuales la máquina realiza la operación por sí misma y cada determinado tiempo, el proceso productivo cumple una orden de trabajo, con un metraje establecido. Se engarza en el proceso de producción de tejidos de rizo, que inicia con la recepción de algodón que se almacena para ser integrado al proceso de hilado, en el cuál se conforman (enconan) los hilos que serán utilizados en el siguiente proceso, ver Figura 2.

Figura 2

Seguimiento del proceso de producción de la empresa



Fuente: Elaboración a partir de la observación del proceso.

El trabajo se centra en el establecimiento de redes de intercambio de agua entre varias plantas que conforman la empresa.

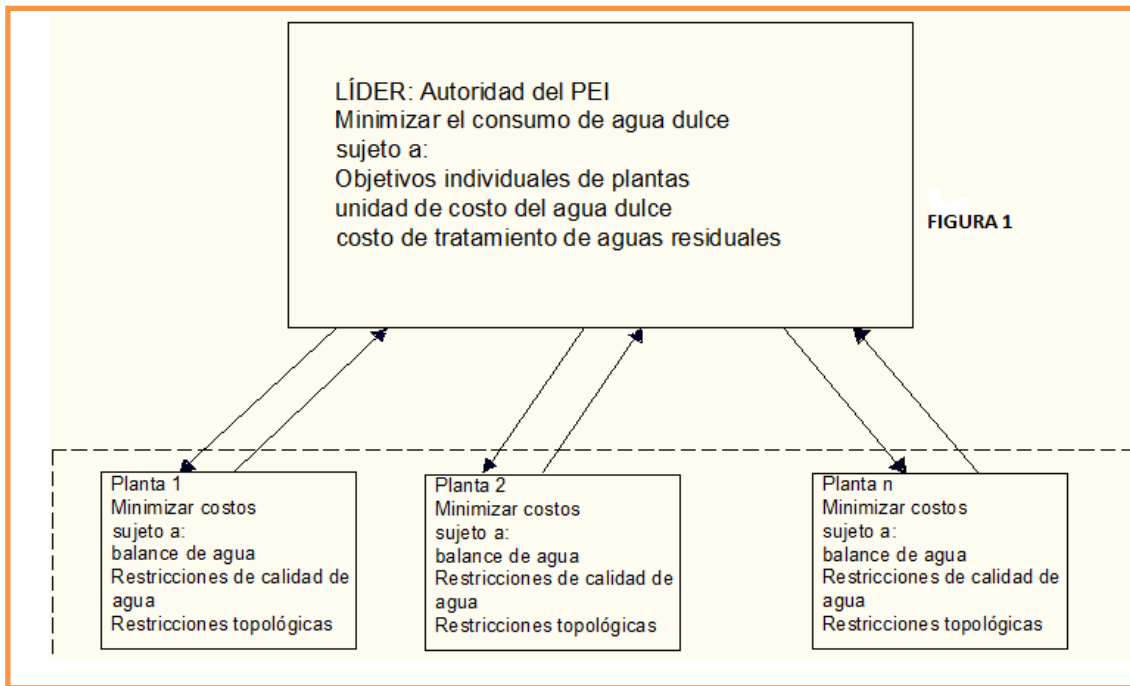
Frosch y Gallopoulos (1989) proponen que es posible la reducción de residuos cuando otra empresa emplea éstos como materia prima (simbiosis industrial).

Se empleará Bi-Level (dos niveles) propuesto por Takama y Umeda, (1980) como una base para el desarrollo de un Pareto para llegar a la distribución óptima con un enfoque

jerárquico (Figura 3), como ya se describió anteriormente la empresa está dividida en 4 plantas.

Figura 3

Distribución óptima con un enfoque jerárquico



La solución óptima se encuentra bajo la identificación de soluciones en el Pareto, soluciones con valores diferentes de las funciones objetivas para cada subsistema y con ello determinar la mejor solución con base a un análisis multicriterio.

El fin es minimizar el agua dulce, lo anterior es fundamental para tomar decisiones por parte del líder, los inquilinos del parque funcionan como los tomadores de decisiones de nivel inferior, también tienen objetivos individuales de reducir al mínimo costo el agua dulce utilizando menos de ésta y más de agua tratada.

Se considera el diseño de la red de intercambio de agua de las plantas que geográficamente se encuentran en el mismo punto, las cuales son regidas por normas de dicho parque e intrínsecamente regida bajo normas de cada una de éstas. Cada planta requiere agua de cierta calidad y características, tanto antes como después del proceso.

El asunto es considerado como un problema de doble nivel de optimización, donde la autoridad del parque es la decisión de nivel superior y las plantas actúan al unísono con el tomador de decisiones; asumiendo a su vez, que existe un perfecto intercambio de

información entre los participantes. Es por ello que la optimización va dirigida a dos niveles o dos partes interesadas en dicho proyecto.

La empresa que se toma como caso, cubre la comunicación entre todas sus plantas que la conforman, a su vez, los procesos son desarrollados de forma independientes entre sí.

Cada planta tiene su propio objetivo, esto es, el costo total incurrido en el consumo de agua dulce, descarga de aguas residuales y reciclaje de agua, el nivel de satisfacción de satisfacción entonces, dependerá de lo anterior.

Hipotéticamente se consideran 4 plantas, con las siguientes características:

- El agua que requiere el caudal
- La calidad de agua
- El caudal de la aguas residuales generadas
- Calidad de las aguas residuales para cada planta

(Tabla 1)

Planta <i>i</i>	Agua requerida (t/día)	Calidad del agua (mg/l)	Aguas residuales descargadas (t/día)	calidad de las aguas residuales (mg/l)
1	100	10	100	100
2	20	100	20	250
3	80	20	50	80
4	60	50	100	200

Fuente: Adaptado de Takama y Umeda

Con el fin de minimizar el consumo de agua dulce, las aguas residuales generadas por una planta, pueden ser reutilizadas directamente para otras plantas, siempre y cuando los requisitos de calidad sean cubiertas.

Cuando dos plantas reutilizan agua, se asocia un costo por tonelada reciclada, lo cual incluye el bombeo y capital anualizado para construcción de red (Tabla 2).

Tabla 2 – costo para reciclar de corrientes entre plantas

Costo unitario para enlaces (\$/t)mij	Represa ( <i>j</i> )			
	1	2	3	4
	0	1	2	1.5
	1			

	2	1	0	1	5
fuelle( <i>i</i> )	3	2	1	0	1
	4	1.5	5	1	0

Fuente: Adaptado de Takama y Umeda

Debido a objetivos individuales, los costos son expresados como máximos costos incurridos aceptables y deseados por día.

### Descripción del Modelo de Optimización:

#### Nomenclatura

##### *Parámetros constantes*

- $S_i$  Cantidad de agua disponible en la planta
- $D_j$  Agua necesaria en la planta
- $c_{i,out}$  Contaminantes concentrados al exterior de la planta
- $c_{j,in}$  Concentración máxima permisible de contaminantes
- $b_i^U$  Máximo costo aceptable por la planta *i*
- $b_i^L$  Objetivo de costo de la planta *i*
- $m_{ij}$  Costo unitario para el reciclaje de agua de la planta *i* a la planta *j*
- $FW^L$  Límite inferior para agua dulce total consumido
- $FW^U$  Límite superior para agua dulce total consumido
- $P_W^L$  Límite inferior para el costo de la unidad de tratamiento de aguas residuales
- $P_W^U$  Límite superior para el costo de la unidad de tratamiento de aguas residuales
- $P_F^L$  Límite inferior para el costo de la unidad de aguas residuales
- $P_F^U$  Límite superior para el costo de la unidad de aguas residuales
- $K^L$  Límite inferior para la tasa de subsidio

$K^U$  Máxima tasa de subsidio aceptable.

*Variables de control de líder*

$P_W$  Costo unitario para el tratamiento de aguas residuales

$P_F$  Costo unitario de agua dulce

$K$  Tasa de subsidio para el reciclaje y reutilización.

$\lambda_{FW}$  Grado del líder de satisfacción para el consumo de agua dulce.

$\lambda_K$  Grado del líder de satisfacción para la tasa de subsidio

*Variables de control de seguidor*

$r_{ij}$  Agua que va de la planta i a la planta j

$F_j$  Agua dulce que entra a la planta j

$W_i$  Volumen de aguas residuales generados por la planta i

$\lambda_i$  Grado de satisfacción de la planta i

$DC_j$  Costo incurrido que recibe la planta j

$SC_i$  Costo incurrido por la planta fuente i

$TC_i$  Costo total incurrido por planta que funciona como fuente y el receptor.

Se desarrollarán 2 escenarios, donde el primero explorará el efecto de variar el agua dulce y el costo de tratamiento de aguas residuales; el segundo se explorará el caso del efecto de subvenciones para gastos de reciclaje.

**Resultados esperados:**

El proyecto de propuesta metodológica de simbiosis industrial para la sustentabilidad para el intercambio de agua en empresas, se centra en la reducción de la contaminación, en específico a la reducción de utilización de agua dulce, analizando el origen y

necesidades de cada planta, promoviendo la producción limpia que conlleva a tecnologías más limpias.

El trabajo se centra en el establecimiento de redes de intercambio de agua entre varias plantas, en el cual a lo largo de la investigación se espera observar y proponer las políticas óptimas de mejoras de acuerdo a los criterios y preocupaciones de cada una de las plantas que conforma dicha empresa.

Esperamos que al diseñar el escenario de la distribución para optimizar el consumo de agua dulce, sea posible minimizar el caudal consumido por el sistema donde se facilite que las plantas logren sus objetivos de costos.

La simbiosis industrial, constituye una estrategia para conservar recursos y reducir el efecto sobre el ambiente natural. Para el presente proyecto, esperamos fomentar su desarrollo en una empresa textilera en el municipio de Tepeji del Río lo cual significaría grandes oportunidades para ser sustentables.

A nivel económico, su implementación generaría oportunidades de mejorar los ingresos de las industrias a través del incremento en la eficiencia del uso de sus recursos, tecnologías y del aprovechamiento e intercambio de residuos y subproductos como materias primas.

## Referencias

Ayres, R., Ayres I. (2001). *A Handbook for Industrial Ecology*, (2nd.Edition). Northampton: Edwar Elgar.

Boix, M.,Monstruc, L. (2010). Multiobjective optimization of industrial water networks with contaminants. *Computer Aided Chemical Engineerin*, 28, 859-864.

Cervantes, G. (2006). Manual de la asignatura: *Introduction to Industrial Ecology. Part B: Industrial. Ecology Concepts and Industrial Ecosystems (2 ECTS)*.,Reporte Final del ProyectoEuropeo MECOSIND.

Chiu, A., Young, G. (2004). On the industrial ecology potential in Asian developing countries.*Journal of Cleaner Production*. 12, 1037–45.

Chertow,M.R. (2000). Industrial symbiosis: literature and taxonomy. *Annual Review of Energy and Environment*; 25:313–37. Vol. 5 (1-2), 87-95.

Côté, R.P. y Cohen-Ronethal (1998). Designing eco-industrial parks: a synthesis of some experiences, *Journal of cleaner production*, 181-188, Recuperado de: [www.elsevier.com/locate/jclepro](http://www.elsevier.com/locate/jclepro)l.



Curran, T. y Williams, I.D. (2011), A zero waste vision for industrial networks in Europe, *Journal of Hazardous Materials, Waste Management Research Group, School of Civil Engineering and the Environment*. University of Southampton, Southampton SO17 1BJ, UK, Recuperado de [www.elsevier.com/locate/jhazmat](http://www.elsevier.com/locate/jhazmat).

Ehrenfeld, J. (1997). Industrial Ecology: A Framework for Product and Process Design. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 5 (1-2), 87-95.

EPA.(2001). Environmental Protection Agency. Briefing paper on industrial ecology and EPA focusing on the environment from the point of view of resources, products, industrial systems and eco-efficiency. *Industrial Ecology Work book*. U : Environmental Protection Agency.

Frosh, RA., Gallopoulos, NE.(1989). Strategies for manufacturing. *Scientific American*. Vol. 261(3), 94- 102.

Lowe, y Warren, J. (2001). *The source of value: an executive briefing and sourcebook on industrial ecology*. PNNL-10943. Richland (Washington): Pacific Northwest National Laboratory.

PNUMA. (2008). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Recuperado de: [www.unep.org](http://www.unep.org).

Roberts, B.H. (2004). The application of industrial ecology principles and planning guidelines for the development of eco-industrial parks: an Australian case study. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 12, 997–1010

Sánchez, Magda., Reyes, Ismael., Almazán, Gabriel., Molina, Héctor y Garrido, L.(2013). Hacia una propuesta de transformación de un micro-parque industrial a un micro-parque eco-industrial en Tepeji del Rio: Caso industrial textil, *Innovación y Desarrollo Tecnológico Revista Digital*, 5(2), 16-26, (2013) ISSN: 2007-4786.

Stigson, B. (1999). World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). What is Eco-Efficiency? in *Workshop Eco-Efficient*. P. 2, Sidney, Australia. Recuperado de:

[www.wbcsd.ch/DocRoot/IVejTnoAn2qiwkxIpsWL/EEWhat.pdf](http://www.wbcsd.ch/DocRoot/IVejTnoAn2qiwkxIpsWL/EEWhat.pdf).

Takama, N., y Umeda, T. (1980). Multilevel, multiobjective optimization in process engineering. *Chemical Engineering Science*, 36, 129 – 136.

# **SOSTENIBILIDAD, SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DE AGUA EMBOTELLADA DEL ESTADO DE TABASCO**

**Dr. Miguel Ángel Ramírez Martínez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
[Mangel113@hotmail.com](mailto:Mangel113@hotmail.com)

**Mg. Lenin Martínez Pérez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
[di-finanzas@ujat-mx](mailto:di-finanzas@ujat-mx)

**Dr. Oscar Priego Hernández**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
[priegooscarh@hotmail.com](mailto:priegooscarh@hotmail.com)

## **Resumen:**

El paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial se constituye en un marco de la política social que posibilita implementar con liderazgo estratégico, cultura organizacional y mercado, políticas públicas que garanticen reducir paulatinamente los altos índices de pobreza, el analfabetismo, la extrema desigualdad, las diversas formas de discriminación, la marginación socioeconómica y la exclusión social. La empresa como el eje central de la economía determina el crecimiento y el desarrollo de la sociedad, por lo que esta investigación tiene como finalidad conocer si las empresas del sector de agua purificada del estado de Tabasco, cumplen con la Responsabilidad Social, al ser el agua un producto de trascendental importancia para la vida humana y la sociedad. Algunos autores sitúan la aparición del concepto de la RS a mediados del siglo XX pero es hasta principios del siglo XXI cuando se le empieza a dar importancia. Los resultados obtenidos es que el 100% de las empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes) no cuentan con un esquema de Responsabilidad Social Empresarial y que tanto la sociedad como el gobierno no se han interesado en demandar a las empresas que cumplan con dicho compromiso.

**Palabras Claves:** Tabasco (Mexico), Empresas De Agua Purificada, Responsabilidad Social Empresarial.

## **Introducción:**

Uno de los grandes retos de los gobiernos internacionales, nacionales, estatales y locales en el siglo XXI es lo referente a la sustentabilidad del agua, siendo esta un producto insustituible e indispensable para preservar la calidad de vida de las sociedades y al mismo tiempo, un compromiso empresarial a nivel global es lo referente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que es el fenómeno voluntario que busca

conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.

El paradigma de la Responsabilidad Social Empresarial se constituye en un marco de la política social que posibilita implementar con liderazgo estratégico, cultura organizacional y mercado, políticas públicas que garanticen reducir paulatinamente los altos índices de pobreza, el analfabetismo, la extrema desigualdad, las diversas formas de discriminación, la marginación socioeconómica y la exclusión social.

El tema del agua ha sido estudiado desde diferentes disciplinas (biología, ecología, antropología, sociología, ingenierías), pero muy pocas veces desde un enfoque e las ciencias económicas administrativas. Desde dicho enfoque al agua se le aplica un proceso de purificación y posteriormente se envasa para su comercialización y venta en los mercados, siendo la empresa quien desarrolla dichas actividades.

A partir de la década de los 1960 del siglo XX se inicia un interés por el medio ambiente, en la conferencia de 1972, las Naciones Unidas toma cartas en el asunto y se siembran las semillas de lo que se conocería como sustentabilidad. De acuerdo al informe Bruntland de 1987, la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades. En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, este es un concepto que se da a principio de la década de los 1950, pero es hasta principios del siglo XXI cuando empieza a cobrar un mayor auge. El Libro Verde de la Comisión Europea (2001, p.7) la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”.

Ambos conceptos tiene que ver con las empresas industriales, ya que estas son las encargadas de transformar materias primas en bienes intermedios o finales, muchas de las materias primas son naturales, lo que requiere de un proceso de producción y posteriormente de transformación, el cual muchas veces genera elementos que impactan negativamente en el ambiente y sucede lo mismo cuando ocupan materia primas sintéticas.

Uno de los sectores industriales que ha tenido un mayor crecimiento en el país en general y en Tabasco en particular, es el de Purificación de Agua, por lo que el crecimiento del número de empresas de agua purificada en el estado en los últimos 15 años y la falta de investigaciones relacionadas con este sector nos llevo a la realización de esta investigación que tenía como pregunta de investigación: Conocer si las empresas de esta rama de la economía cumplen con la Responsabilidad Social, al ser el agua un producto de trascendental importancia para la vida humana y la sociedad. Por lo que se realizó una investigación de tipo cualitativa/exploratoria, desarrollándose un cuestionario de 30 items, el cual fue aplicado a 65 empresas (tamaño de la muestra de una población de 200), en los 17 municipios del estado. Obteniéndose como resultados

que el 100% de las empresas (micro, pequeñas, medianas y grandes) no cuentan con un esquema de Responsabilidad Social Empresarial.

### **Marco Conceptual:**

Autores como Davis, Frederick y R.L. Blomstrom (1988) sitúan el origen del concepto de responsabilidad social de la empresa en los años veinte: se empieza a hablar del *principio de caridad* - la filantropía ya no como acción individual (del empresario o de los propietarios de la empresa) sino como acción corporativa de la empresa como un todo. Más tarde el principio de caridad se complementó con el *principio de administración* que instaba a la empresa a que mirara por el interés público en tanto que era responsable de la administración de recursos públicos, que afectaban a distintos miembros de la sociedad.

Boatright (1993) la sitúa en los años cincuenta, ligado al rápido incremento del tamaño y poder de las empresas americanas, y al papel protagonista que éstas comenzaron a desempeñar en una sociedad que afrontaba problemas sociales urgentes, como la pobreza, el paro, las relaciones entre razas, la degradación urbana y la contaminación (años sesenta y setenta). La responsabilidad social de la empresa se convirtió en un clamor compartido por diversos grupos que exigían cambios en los negocios americanos.

Bowen Howard (1953) define la RSE como “las obligaciones de los hombres de negocios de buscar aquellas políticas para tomar esas decisiones, o seguir las líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”. El Instituto Ethos de Brasil (1998, p.7) define la RSE como “la relación que la empresa establece con todos sus públicos (*stakeholders*) a corto y largo plazo”; El Libro Verde de la Comisión Europea (2001, p.7) la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores” y Holt y Wigginton (2002) definen la responsabilidad social corporativa como “la obligación de una organización a conducir sus negocios de forma que pueda salvaguardar el bienestar de la sociedad mientras persigue sus propios intereses”. El Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo estableció en España la siguiente definición: “La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones (Foretica.org, 2012, párr. 4).

El desarrollo sustentable es el proceso por el cual se preserva, conserva y protege solo los Recursos Naturales para el beneficio de las generaciones presentes y futuras sin tomar en cuenta las necesidades sociales, políticas ni culturales del ser humano. El desarrollo sostenible es el proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades

económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras. En el informe de Brundtland (1987), se define: como aquel que *satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones*, implica no solo los aspectos ecológicos sino también los económicos y sociales.

### **Objetivo:**

Identificar el nivel de Responsabilidad Social que tienen las empresas purificadoras de agua del estado de Tabasco.

### **Hipótesis:**

Los supuestos y proposiciones que consideramos son:

- 1) Por la causas por las cuales fueron creadas las empresas locales dedicadas a la purificación de agua no cuentan con esquemas de responsabilidad social.
- 2) Es casi inexistente la difusión, que se hace a nivel estatal, del significado de la Responsabilidad Social empresarial.

### **Método:**

Investigación de tipo cualitativa/exploratoria, realizándose observación directa y se desarrolló un cuestionario con 30 items, el cual fue aplicado a 65 empresas (tamaño de la muestra de una población de 200), en los 17 municipios del estado.

Dicho cuestionario fue auto suministrado a los propietarios y/o gerentes de las empresas seleccionadas. El instrumento fue adaptado a partir del manual de evaluación de DERES ([http://www.deres.org.uy/manuales\\_pdf/Manual\\_Autoevaluacion.pdf](http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf)) y del manual de Indicadores de ADEC-RSE ([http://www.empresa.org/doc/Manual\\_Indicadores.pdf](http://www.empresa.org/doc/Manual_Indicadores.pdf)).

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, al tratarse de cuatro diferentes tamaños de empresas: micro, pequeña, mediana y grande; de una población de 283 empresas, el valor de la muestra fue de 65 unidades económicas.

La Población objetivo está compuesta de 65 empresas de la rama económica de agua purificada, de las cuales tres son grandes, ocho medianas, 24 pequeñas y 30 micros, localizadas en los 17 municipios del estado de Tabasco.

### **La industria del sector del agua purificada en México**

La falta de acceso al agua potable ha convertido a México en el país con mayor consumo *per capita* de agua embotellada, de acuerdo al reporte de la Beverage Marketing Corporation (abril-mayo de 2010), el consumo por persona de agua embotellada llegó a 234 litros al año. Éste es más del doble que el de los estadounidenses (110 litros) y se encuentra muy por encima del de España (119 litros). El consumo de agua en botellas en México representa el 13% de las ventas mundiales de agua embotellada, la que ha aumentado sin parar, con un crecimiento anual de 8.1%.

Tan solo entre 2004 y 2009 el consumo anual promedio creció en un 8%, y las utilidades en algunos casos son del 5000%. En el 2010, la venta de agua embotellada asciende a 26,032 millones de litros al año, de los cuales se estima que 18,222 millones (70%) fueron comercializados en garrafón y 7,809 millones (30%) en botellas individuales, con todas las consecuencias que esto implica para la economía familiar y en particular para el medio ambiente (Calvillo, 2010, párr. 1.2 y 3).

Por otro lado, el sector de las aguas de garrafas en el marco de nuestro territorio forma parte de la industria de productos alimentarios y de bebidas. La comercialización de agua envasada en México se ha convertido en un importante negocio, por las altas tasas de rentabilidad que genera. Este negocio está rigurosamente regulado por ley y es condición indispensable para vender este producto indicar en las etiquetas de dónde proviene y de qué tipo es el agua que se consume, es decir, si se trata de aguas minerales naturales, aguas de manantial o aguas potables preparadas. La producción de aguas sin gas supone el 95,5 % de la producción, mientras que las aguas con gas constituyen el 4,5 % restante. El agua embotellada experimenta un consumo creciente, especialmente en las clases sociales más acomodadas y en las familias con niños menores de seis años, en aquellas regiones con baja calidad en el agua del grifo, y en aquellas zonas con un clima más caluroso. A medida que pasa el tiempo, el agua envasada ha ganado en México cuota de mercado respecto a otras bebidas, como puedan ser cervezas o refrescos, debido a la nueva tendencia de los clientes mexicanos por consumir agua de calidad.

El sector de las aguas envasadas está constituido por un amplio abanico de marcas, en su mayoría integradas en diferentes niveles (tamaños de empresas): Cristal, Santorini, Ciel, y Bonafont, entre otras. Sin embargo, estas no son las únicas marcas que hay en el mercado, existe un amplio ámbito de marcas de agua en garrafas, es decir, se encuentran marcas que no están presentes en todo el mercado nacional, sino en un ámbito más regional (estados, municipios, localidades), de las cuales no se cuenta con información estadística.

En los últimos años, las grandes compañías embotelladoras de agua han resentido la fuerte competencia que implican los pequeños negocios, que han bajado sus precios hasta en 200 por ciento con respecto a las aguas de marca, y aún así para estos pequeños negocios pueden resultar con utilidades de hasta 600 por ciento dependiendo la zona y el país. En otras palabras los pequeños negocios tienen un precio dos veces menor, y aun así ganan hasta seis veces lo que invirtieron en cada presentación de 20 litros.

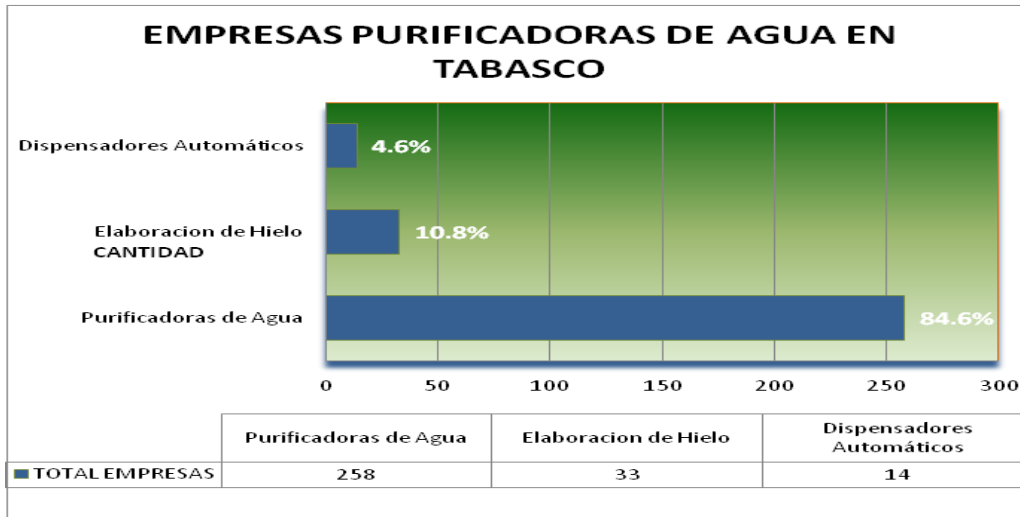
### **La industria del sector de agua purificada a nivel estatal**

En los 17 municipios que integran el Estado de Tabasco se pueden observar el surgimiento de empresas purificadoras y embotelladoras de agua. De acuerdo al Censo Económico 2009 del INEGI, el consumo en el Estado de Tabasco es de 30 millones de garrafones de 20 litros al año. Dicha cifra equivale a un volumen de 600 millones de litros al año. En el estado la purificación y comercialización del agua embotellada está regulada por la Secretaría de Salud, específicamente por el Departamento de Productos

y Servicios, quien clasifica a las empresas, como: 1) Purificadoras de agua: También conocidas como plantas purificadoras, purificadoras de garrafón, llenadoras de garrafón, maquinas purificadoras de agua, sistemas purificadores de agua; 2) Elaboración de hielo.: es una empresa dedicada a la fabricación, distribución y venta de hielo, tanto a empresas y profesionales como al público en general. La fabricación de cubitos de hielo está considerada como "industria alimentaria", es decir, el hielo recibe la misma consideración que cualquier otro producto alimentario. Por esta razón, los procesos de fabricación, almacenamiento, producción y venta de hielo están ajustados a las obligaciones de la legislación sanitaria, y 3) Dispensadores automáticos: son los centros automatizados que están establecidos para proporcionar el servicio de venta y rellenado de garrafones de 20 litros con agua purificada, cuentan con servicio las 24 horas del día mediante una programación de tarjeta electrónica (vending) para administración de dispositivos (cobro y cambio).

La Secretaria de Salud del Estado, en Octubre de 2010, tenía un registro de 283 purificadoras de agua; 33 de elaboración de hielo y 14 empresas con dispensadores automáticos (Grafica #1), en los 17 municipios del Estado.

**Gráfica No. 1 Empresas purificadora de agua en el estado**



Fuente: Elaboración Personal con datos obtenidos del Informe emitido el 24 de Octubre del 2010 por el Lic. Víctor Manuel Torres Casanova, Jefe del Departamento de Productos y Servicios de la Secretaría de Salud del Estado de Tabasco.

**Tamaños de Empresas:**

Las empresas industriales, comerciales y de servicios de acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa se clasifican, con base en la estratificación por el número de trabajadores establecida por la

Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, de la siguiente manera:

### ESTRATIFICACIÓN POR EL NUMERO DE TRABAJADORES

SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA	51-250	31-100	51-100

**Fuente:**

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme/LDCMPME\\_orig\\_30dic02.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme/LDCMPME_orig_30dic02.pdf)

Las empresas, objeto de estudio de esta investigación están clasificadas como industriales y de acuerdo a la clasificación **Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) del INEGI, dicha industria pertenece a la Clase 312112. Purificación y embotellado de agua, que forma parte de la Subrama: 31211. Elaboración de refrescos, hielo y otras bebidas no alcohólicas, y purificación y embotellado de agua, la cual se encuentra en la Rama: 3212. Elaboración de refrescos, hielo y otras bebidas no alcohólicas, y purificación y embotellado de agua.**

A partir de la estratificación que hace la ley y con la información obtenida en el trabajo de campo se identificó el tamaño de las empresas objeto de estudio, dando el siguiente resultado:

#### **GRANDES EMPRESAS<sup>64</sup>.**

**Agua Cristal:** La planta industrial de agua Purificada Cristal, tiene cubierto el mercado de Chiapas, sur de Veracruz y la reciente incursión de Oaxaca, donde ocho de cada diez hogares consume agua purificada embotellada. Venden más de dos millones de garrafones mensuales. Tienen dos pozos cuya profundidad es de 100 a 120 metros cúbicos, extrayendo 14 litros por segundo.

**Agua Santorini:** De acuerdo a esta empresa el consumo en la entidad, proyectado sobre la base de datos aportados por la empresa Grupo de Embotelladoras Unidas del Sureste (GEUSA), envasador de la marca Santorini, es de 300 millones de garrafones. Esta cifra equivale a un volumen de seis mil millones de litros al año para todo el país, de

<sup>64</sup> Estas empresas tienen más de 250 trabajadores.



dicha cantidad Santorini se estableció como meta cubrir la tercera parte. La planta de Villahermosa tiene una capacidad de 100 millones de garrafones al año.

**Agua Ciel:** Comercializada por FEMSA- Coca-Cola, ha incrementado 80% sus ventas en los últimos cinco años. Distribuyendo diariamente un promedio de 3,500 garrafones, principalmente en el Centro (Villahermosa). En la actualidad puede marcar nuevas reglas en este mercado, ya que al inicio la empresa lanzó una agresiva promoción de dos garrafones con todo y líquido al precio de 36 pesos, además de 10 cupones de descuento de dos pesos cada uno, con lo que cada relleno sale en 16 pesos.

**Agua Bonafont:** La planta purificadora y embotelladora de agua Bonafont que se construyó en Villahermosa, está operando en la segunda etapa de la Ciudad Industrial, que es un parque privado operado por el grupo Promotor Industrial Tabasco. Bonafont pertenece al grupo de procesados alimenticios Danone, convirtiéndose de bodega distribuidora, la cual operaba en la ranchería Río Viejo a procesadora.

Estas empresas cubren el 60% de la demanda estatal y sus precios de mercado de los botellones de agua de 20 litros se encuentran entre los 20 y 25 pesos. Los productos de estas empresas cuentan con marca registrada, etiquetas, información comercial, código de barras y sellos en sus tapas.

#### **Medianas Empresas:**

Entre las medianas empresas más importantes encontramos: Agua La Victoria: En 1969 esta empresa inició la producción y comercialización de hielo en barras, ya que por necesidad tenía que conservar los pescados que adquiría en esta región para exportarlos a Estados Unidos; posteriormente empezó con la purificación de agua hasta posicionarse como una de las mejores en el mercado local, se calcula una producción y comercialización de 250,000 garrafones mensuales. Otras empresas son: Agua Purificada La Ceiba, Agua Purificada La Tropical, Agua Purificada Hidro-Life, Agua Purificada Aqua Santé, entre otras. Estas empresas cubren el 17% del mercado estatal y sus precios de mercado se encuentran entre 18 y 22 pesos el garrafón de 20 litros

#### **Pequeñas Empresas:**

Entre las pequeñas empresas más importantes encontramos: Agua purificada Bermar , Varquim industriales S.A de C.V. , Agua purificada Ultrapura de Tabasco, Agua purificada Cristalina, Agua purificada Ultrapura de Tabasco, Envasadoras de aguas en México de Tabasco, hielo y agua Electropura Las Marías, entre otras. Estas empresas tiene 13% del mercado local y sus precios del garrafón de 20 litros se encuentra entre 16 y 20 pesos.

#### **Microempresas:**

Las microempresas principalmente están localizadas en las colonias populares de la capital del estado (Villahermosa) – confundándose con las casas que conforman las calles de dichas colonias- y en las localidades de los 17 municipios que integran el Estado. Su producción diaria, de cada una de ellas, es de 100 a 200 garrafones y su producción mensual se encuentra entre 2400 y 4800 garrafones de 20 litros. Abarcan el 10% del mercado, pero parece ampliarse a medida que la situación económica que atraviesan los consumidores se hace más crítica. La mayor parte de estas empresas no cuentan con marca, etiqueta, código de barras, información comercial y son las que en su mayoría no cumplen con todas las normas de la Secretaría de Salud. El precio del garrafón de 20 litros esta en promedio en 10 pesos.

### **Resultados:**

En lo referente a la responsabilidad social el 98% de las empresas no cuentan con un plan estratégico, por lo que carecen de una misión (explícita), lo que implica que tampoco tienen una visión y valores explícitos. Con la misión conoceríamos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores. La visión es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa ayudando a que el propósito estratégico se cumpla y también en ella deben estar incluidos los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, consumidores, etc.) sepa las características de la misma.

Los cuestionarios arrojaron los siguientes resultados en cuanto a la sustentabilidad y responsabilidad social de las empresas: 1) El 80% de las empresas no brindan a la sociedad un producto útil y en condiciones justas; 2) El 96% de las empresas no cuentan con condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores; 3) El 98% de las empresas no cuentan con un plan para la continuidad de la empresa, donde sus próximas generaciones se hagan responsables de la empresa, 4) El 96% de las empresa no tiene un respeto por el medio ambiente al no contar con procesos de reciclamiento de agua que utilizan en el lavado de los garrafones, la cual es tirada a la cañería de aguas negras, tampoco cuentan con procesos para el reciclamiento de los botellones, los cuales son tirados y encontrados a cielo abierto: 5) El 100% de las empresas no cuenta con un programa que implique a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad; 6) EL 100% de las empresas no cuenta con un programa que involucre a los empleados en las buenas prácticas de RSE y 7) El 100% de las empresas no cuenta con un plan de Marketing que le permita vincularse con la sociedad y se genere la reputación corporativa.

### **Discusión y Conclusiones:**

A pesar de que la Sustentabilidad y la Responsabilidad no son conceptos nuevos es hasta la década de los 90's del siglo XX cuando cobran fuerza y evolucionan a un ritmo cada vez mayor, principalmente en Europa donde se ven afectados, por un lado por la contaminación y los efectos del cambio climático, y por otro por los fenómenos de desempleo y la exclusión que esto suponía, por lo que en 1999 el secretario general de la ONU durante el Foro Económico Mundial de Davos pidió que se adoptasen valores con rostro humano al mercado mundial.

Esta investigación exploratoria nos permitió conocer la situación actual de las empresas en lo que se refiere a su Responsabilidad Social, siendo este concepto poco conocido y aún no integrado en las empresas que cuentan con planes estratégicos.

Es importante señalar que el acercamiento a las diferentes empresas de esta clase nos permitió identificar que existen diferencias tanto entre empresas de tamaño diferente como entre empresas del mismo tamaño. En el caso de las empresas grandes, de acuerdo a la teoría administrativa pensábamos encontrar planes estratégicos en cada una de ellas y no fue así. A medida que vamos descendiendo en el tamaño de empresa encontramos la falta de la profesionalización de la administración y al mismo tiempo nos damos cuenta que la mayor parte de las microempresas que están surgiendo no cuentan con esquemas teóricos de administración básica, es decir, la administración se hace de forma empírica. En este aspecto como lo señala Dávila y Martínez (1999) citado por Naime (2004, p.45-46): La realidad latinoamericana es compleja tanto desde el punto de vista histórico como social. Lo son en consecuencia sus organizaciones, de las que conocemos tan poco de (su) dinámica, que se nos dificulta describirlas, comprenderlas y, aún más, compararlas.

Observamos que el 100% de las micros y pequeñas empresas; el 90% de las mediana y el 50% de las grandes no cuentan con planes estratégicos; al mismo tiempo identificamos que los gerentes y/o propietarios de dichas empresas desconocen lo referente a las leyes y normas ambientales y lo referente a la Responsabilidad Social de las Empresas, (RSE). Con estos resultados se da respuesta a los objetivos trazados en esta investigación.

En lo que respecta a la sociedad tampoco existe una demanda hacia las empresas para que cumplan con la Responsabilidad Social, lo cual es un fenómeno que se presenta en toda América del Centro y Sur como lo establece el estudio de Correa E., Flynn S. y Amit A. (2008) donde señalan que no encontraron evidencia de organizaciones regionales de consumidores o accionistas, u otras organizaciones de la sociedad civil, que de manera proactiva y pública exijan un comportamiento empresarial responsable, ni desarrollos gubernamentales que indiquen una tendencia clara hacia la regulación de lo que hasta ahora es un compromiso voluntario de las empresas.

Lo anterior nos identifica un área de oportunidad como investigadores en la rama de las ciencias económico administrativas, ya que al haber un desconocimiento, voluntario o involuntario, por parte de las empresas de los aspectos estudiados nos da la pauta para profundizar en estos temas en futuras investigaciones y por otro lado, proponer estrategias para que los empresarios de este sector de la economía puedan conocerlas y aplicarlas.

Para la academia es importante este tipo de investigaciones porque nos permite vincularnos con el sector económico, en este caso, empresas purificadoras de agua y tener información de primera mano, la cual será llevada a aulas, donde con la ayuda de los estudiantes de las distintas licenciaturas y maestrías podríamos proponer futuras investigaciones de mayor profundidad que nos provea de un conocimiento que permita elaborar propuestas de solución a las distintas problemáticas que enfrentan este tipo de empresas y buscar que integren un programa de responsabilidad social.

La falta de programas de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de nuestras empresas en el Estado de Tabasco y en la mayor parte del país es una problemática que está latente y que las universidades enfrentan en cada uno de sus contextos, por lo que el estudio de sus causas nos permitirá proponer estrategias que nos aseguren la creación de empresas con rostro humano.

## Referencias

- American Psychological Association (2010). *Manual de Publicaciones*. México D.F.: Editorial El Manual Moderno.
- Baumann M. y Garzón V (1998). *El mercado de la virtud: Moral y responsabilidad social en la sociedad laboral*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Blair R. y Kenny L. (1984). *Microeconomía con aplicaciones a la empresa*. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Boatright, J.R. (1993): *Ethics and the Conduct of Business*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Bowen H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, USA: Editorial Harper & Brothers.
- Call S.y Holahan W. (1983). *Microeconomía*. México D.F. :Editorial Iberoamericana.
- Cea D' Ancona M.(2001). *Metodología Cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Editorial Síntesis.
- Correa E., Flynn S. y Amit A. ( 2008). *Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: Una Visión Empresarial*. Santiago de Chile: Serie Medio Ambiente y Desarrollo. CEPAL.
- Cruz del Castillo C., Olivares Orozco S. y González García M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Patria.
- Davis, K., W. C. Frederick y R.L. Blomstrom (1988): *Business and society. Concepts and policy issues*. McGraw Hill. NY.
- Farao O. y Viltard L. (2011). *Los no.1 en Responsabilidad Social Sustentable. Casos de organizaciones excelentes contados por ejecutivos y especialistas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Kier S.A.
- González M.(2008) *Responsabilidad social empresarial: Una guía para comprender el fenómeno que está revolucionando a las empresas de Latinoamérica y el mundo*. México D.F.: Editorial Grupo Norma.
- Holt D. y Wigginton K. (2002) *International Management. South Western*. Mishawaka, IN. USA : College Pub.
- Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (2010) *Censo Económico 2009*. México.
- Secretaría de Economía (1996) *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana*. México.D.F.: Diario Oficial de la Federación.
- Sotomayor J., Sotelo R, Sotomayor C. (2008) *Manual de responsabilidad social empresarial para la pequeña y mediana empresa mexicana*. México D.F.: Editorial Panorama. IPADE.
- Michael S. (2008) *Responsabilidad social de la empresa periodística: Estudio de un caso*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de la Universidad Católica de Chile.

Tamayo y Tamayo M. (1995). *El proceso de la investigación científica*. México D.F.: Editorial Limusa.

Wenceslao J. y Jiménez I. (2004) *Responsabilidad social de la empresa y finanzas sociales*. Madrid, España: Editorial Akal, Universidad Internacional de Andalucía.

## **PAGINAS ELECTRÓNICAS**

Calvillo A. (2010) *México, cliente No.1 de agua embotellada*. Recuperado de <http://www.oem.com.mx/oem/notas/n1638583.htm>. 10.08.2012., México.

Candela (2012). *Muy arraigado el consumo de agua embotellada entre los mexicanos*. [artículo noticioso] Recuperado de <http://www.candela-apatzingan.com/504-muy-arraigado-el-consumo-de-agua-embotellada-entre-los-mexicanos.html>. 10.08.2012., México.

Comisión Europea (2001) *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf). 10.08.2012

Foretica (2012) *Qué es la RSE*. Recuperado de <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es> 10.08.2012

Ethos de Brasil (1998) Manual de apoyo para periodistas. Recuperado de <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-59dConceptosBasicoseIndicadoresManual.pdf>. Recuperado 10.08.2012. México.

## **DOCUMENTOS ELECTRONICOS**

Baltera, P y Diaz, E. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial Alcances y Potencialidades en Materia Laboral. [Investigación]* Cuaderno de investigación #25. Dirección del trabajo y departamento de estudios. Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-88984.html>. 10.08.2012

Gentes I (2011)). *Políticas sustentables de agua, gestión comunitaria de propiedad hídrica y sistemas alternativos de solucionar disputas.- algunas lecciones para los países andinos*. [Artículo de investigación]. Condesan. Recuperado de [http://www.condesan.org/agua/art\\_completos/P\\_Compl\\_Ingo%20Gentes.pdf](http://www.condesan.org/agua/art_completos/P_Compl_Ingo%20Gentes.pdf).

10.08.2012. México.

Manual de evaluación de DERES recuperado de ([http://www.deres.org.uy/manuales\\_pdf/Manual\\_Autoevaluacion.pdf](http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf)). 10.03.2013

Manual de Indicadores de ADEC-RSE recuperado de ([http://www.empresa.org/doc/Manual\\_Indicadores.pdf](http://www.empresa.org/doc/Manual_Indicadores.pdf)). 10.03.2013.

# LA AUTOGESTIÓN, UNA APROXIMACIÓN AL DESARROLLO SUSTENTABLE: LA EXPERIENCIA DE LAS MICROEMPRESAS EN QUINTANA ROO

**Mtra. Rosiluz Ceballos Povedano**

Universidad del Caribe  
[rceballos@ucaribe.edu.mx](mailto:rceballos@ucaribe.edu.mx)

**Dr. Miguel Ángel Olivares Urbina**

Universidad del Caribe  
[maolivares@ucaribe.edu.mx](mailto:maolivares@ucaribe.edu.mx)

## **Resumen:**

La finalidad de este documento es observar dentro de microempresas, elementos de funcionamiento no perceptibles a simple vista bajo el modelo de empresa moderna; para tal fin se discute la pertinencia de un modelo de autogestión a partir de indicadores de desarrollo sustentable y de madurez de la empresa. La metodología empleada para su construcción, fue cuantitativa no experimental y a partir de sus resultados se realiza un análisis crítico sobre la pertinencia de otra forma de análisis para el estudio y de otra organización y gestión a la empresa, hacia organizaciones, que desde su surgimiento contribuyen de manera directa al desarrollo sustentable de sus localidades y contienen aspectos sociales no contemplados en su funcionamiento. Los indicadores son contruidos a través de la teoría de desarrollo sustentable, que resaltan el factor social que se disipa al perseguir objetivos de eficiencia. La relación del gobierno y la administración que el hombre realiza y que a simple vista permanece oculta en los análisis de administración moderna. La propuesta es hacia un modelo de autogestión elaborado con redes de trabajo entre empresas. Se percibió la oportunidad en sus procesos de compras y se establece su potencialidad.

**Palabras clave:** desarrollo sustentable, autogestión, microempresa

## **Introducción:**

Esta investigación presenta parte de los resultados sobre la contribución de las microempresas al desarrollo sustentable en el municipio de Benito Juárez en el estado de Quintana Roo, en México. El interés se generó al revisar la metodología y los resultados que perseguía la investigación original, encontrando información posible de explicar con otras herramientas, después de reflexionar y trabajar conjuntamente se propone analizar a microempresas con aspectos, como las relaciones, que se construyen pero son escondidas en el funcionamiento diario de estas organizaciones.

La importancia de la microempresa radica en el bienestar social que brinda a sus trabajadores y a pesar de ser la proporción más pequeña (15%) en la participación del PIB de México, representan el 95.01% de las 3 735 347 empresas del sector privado. En Quintana Roo, su proporción es de 91.60%, de las 38 770 que desarrollan sus actividades (INEGI, 2010).

En México, su importancia se observa en el apoyo a su desarrollo a través de políticas públicas<sup>65</sup>, por considerar que colaboran con el desarrollo de los países no de forma estratégica sino numérica; aun cuando se les incluye dentro del gran bloque, son la mayor proporción. En México existen 4 410 198 unidades económicas de las cuales si se clasifican exclusivamente por el número de personas que en ellas trabajan 8 018 (0.18%) son grandes empresas, las 4 402 180 (99.82%) restantes están en el segmento de clasificación de las Mipyme, en donde la 4 147 977 (94.05%) son de tamaño micro; 214 921 (4.88%) son pequeñas y 39 282 (0.89%) son medianas, (DENUNE 2013).

Esta proporción es significativa, pero son escasos los estudios específicos de sus actividades, características y operaciones o se pierden entre los realizados sobre las pequeñas y medianas empresas (PYME). Siendo la mayor proporción de empresas en el país conviene estudiarlas y de esta manera saber: ¿Por qué el número de empresas es mayor de tamaño micro? ¿Qué particularidades reviste que las distingue de otras? ¿Por qué no deberían tratarse como a las otras? Fue en los 60 que la escuela de Aston introduce avances en su estudio, presentando temas organizacionales destacando la influencia del tamaño en la organización, (Pugh et al., 1968, 1969)” en: Torres Oliver (2009: 7). Posterior a esto los trabajos se enfocaron a la definición del tipo de empresa respecto al tamaño y al tratar de caracterizarla asignaron aspectos como el número de empleados, el monto de ventas anuales, la combinación del sector donde se desarrollan y donde se discute su eficacia.

Encontrar su particularidad va a ser uno de los retos de este trabajo, ya que normalmente se le ha tratado como a una gran empresa, incluso cuando se le agrupa dentro de la pequeña y mediana, esto implica observarla, analizarla y apoyarla bajo un modelo de administración su esencia, por un lado, y por otro estar requiriendo un análisis diferente pendiente de estudio que proponga una nueva forma de organización. En principio, al ser unidades pequeñas normalmente son formadas por persona que se auto emplean y que con ayuda de familiares y amigos emprenden una forma de sobrevivencia, lejana al modelo de acumulación y reproducción del capital, que caracteriza a la empresa moderna por lo que la microempresa ajena a esa realidad debe encontrar otros modelos de estudio. La administración moderna, conformó un modelo de empresa sustentada bajo principios de eficiencia, que trata al hombre como cosa y separa las acciones de gobierno y administración, que ocurren en un mismo lugar.

---

<sup>65</sup> tomando como base jurídica la Ley para el desarrollo de la competitividad de la pequeña y mediana empresa, publicada en Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre del 2002.

Este modelo gerencial se ha trasladado a todos los ámbitos de la sociedad, porque el cálculo que se origina en la empresa al expandirse permite conformar la sociedad moderna y al materializarse, maximizando resultados; ve al hombre como una extensión del capital. Este modelo también es trasladado a todo tipo de empresas, como son las microempresas. Al tratarlas como empresas maximizadoras se deja de observar el valor social de sus aportaciones al desarrollo y la forma en la que se organizan para su funcionamiento. Este modelo pierde de vista, la parte humana y social, que estas empresas poseen y por lo que las colocamos como objeto de estudio de un modelo de autogestión que recupera estas cualidades.

Este trabajo se centra en una nueva perspectiva de análisis de los problemas organizacionales de las microempresas en Benito Juárez. Analizando la autogestión ya que ofrece una mejor forma de aprovechar al hombre en todos sus aspectos, normalmente guía a las organizaciones de la economía social y actualmente está adoptando vías innovadoras que merecen ser estudiadas; muchas de sus cualidades se han puesto en marcha recientemente y ofrecen ventajas especiales a unidades diferentes: “Su estructura organizativa promueve el espíritu de empresa entre grupos que, de otra forma, podrían tener limitado el acceso a las responsabilidades de gestión. Sus estructuras participativas pueden materializar, con la cooperación entre esos diversos interesados, el potencial local o regional que se halle en estado latente”, (Albert, 2005).

Estas son algunas de las posibilidades que tiene la autogestión como alternativa a la administración gerencial, si se toma como forma de organización para contribuir al desarrollo sustentable. Bajo la premisa de que estas empresas comparten rasgos con las organizaciones que se desarrollan dentro de la economía social.

En la revisión literaria se explora el concepto de desarrollo sustentable para explicar la construcción del índice de desarrollo humano de las microempresas, cuya metodología cuantitativa permitió la creación de una investigación tipo *survey* y que trataremos de profundizar introduciendo un análisis crítico construido por medio de los aspectos de autogestión que también se desarrollan en este apartado. La siguiente sección explica los procesos de aproximación al conocimiento.

Incluye dos etapas primero se explica la contribución de las microempresas al desarrollo sustentable con una aproximación cuantitativa y en la segunda se desarrolla un análisis crítico tanto de la forma de organización como la manera en la que se intenta estudiar con modelos preconcebidos a las microempresas sin tomar en cuenta su propia forma de organizarse.

La construcción de los indicadores, se tomaron del libro *Contribución de las microempresas al desarrollo sustentable caso, Benito Juárez, Quintana Roo*, que se encuentra en prensa. Para a partir del modelo que el autor propone, elaborar una revisión de los aspectos organizacionales aprovechando toda la información que se recuperó en la investigación, aportando aspectos no estudiados de estas empresas.



### **Revisión Literaria:**

La construcción de objetivos se enmarca dentro de la teoría del desarrollo sustentable, bajo el enfoque social. La propuesta es observar en un grupo de microempresas los aspectos de su organización que no son perceptibles a través de herramientas de análisis macro sociales a través de un análisis crítico. Se establece la forma de organización autogestionaria que oriente aspectos del bienestar de sus asociados.

El cálculo de indicadores administrativos, es insuficiente para conocer a la microempresa, los aspectos sociales y humanos son esenciales para ver dentro de ellas dimensiones ocultas, ya que son organizaciones que contribuyen de manera directa al desarrollo sustentable por perseguir objetivos económicos y sociales, al permanecer en el mercado permiten el bienestar de la familia, siendo productivos aun si no eficientes.

El desarrollo como proceso dinámico, ofrece a las personas bienestar social a través de la convivencia equitativa, sostenible, en armonía, donde todos tienen las mismas oportunidades; se convierte en un proceso que incluye, además de aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y demográficos, (Sabino, 2004).

En América Latina en los años ochenta del siglo pasado, el concepto de desarrollo se encontró escaso para explicar acontecimientos que estaban surgiendo, el concepto “sustentable” se introduce para explicarlos. Surgen así propuestas hacia una nueva concepción de desarrollo como la de Amartya Sen, y el *Índice del Desarrollo Humano* (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Un nuevo instrumento de medición que analiza variables como el derecho a la educación, la calidad de la salud, ingresos dignos y la longevidad, (Gutiérrez, 2008).

*El Informe Brundtland*, en 1987, popularizó el término, (López, 2008: 35); que desde 1968 había empezado a definirse con el club Roma, cuya preocupación sobre el medio ambiente convocó a más de 150 científicos para analizar las modificaciones a nivel mundial. Ahí se sugiere que desarrollo social y económico deben estar basados en la sustentabilidad, cubriéndose las necesidades básicas del ser humano: alimento, vivienda, salud, vestido y educación. (Díaz y Escárcega, 2009: 96-97).

Las teorías del desarrollo sustentable se construyeron sobre un conjunto de postulados ambientales dirigidos por el cálculo económico. Esto representó una ruptura con el antiguo pensamiento económico, construido sobre los postulados utilitaristas de eficiencia económica, la humanidad no puede seguir produciendo y consumiendo bajo los principios y patrones actuales de concebir la organización social y económica sin que esto lleve a la destrucción del mundo físico, (Landa y Solari (2007).

Surge un nuevo compromiso social, donde la erradicación de la pobreza y la inclusión de los desamparados a la estructura productiva sería lo primordial. Lo sustentable no sólo es el ambiente, los ecosistemas, la naturaleza, también se trata de la gente, de la sobrevivencia como individuos y cultura, (Barkin, 2001).

Para facilitar su estudio se han propuesto distintos enfoques, los principales son el económico, el ambiental y el social. El Económico busca encontrar la manera de asignar equitativamente los factores de producción a toda la población para que su bienestar social vaya en aumento. El Ecológico busca la conservación de los ecosistemas, lograr una estabilidad ambiental en todo el planeta y preservar la vida, y el Político-social, tiene como objetivo lograr que todos los integrantes de la sociedad tengan iguales oportunidades para un bienestar de vida. Éste es el que se utilizará para el presente análisis cuyo objetivo más importante es que todos los miembros de la sociedad tengan iguales oportunidades para los servicios como la salud, vivienda, educación y empleo y que sus derechos y libertades sean respetados.

Con estas características el desarrollo sustentable encierra la búsqueda del bienestar social que ofrece una mejor calidad de vida, ésta se presenta al cubrirse los elementos básicos de sobrevivencia, como alimentación, salud, vivienda, educación, empleo y medio ambiente (Pena-Trapero, 2009: 302). Así se empieza a medir el desarrollo no sólo con la aportación al PIB, sino bajo un cambio de visión de “tener” por la de “ser”, que incluye el bienestar de los seres humanos y sus capacidades para lograr el bienestar. Con ideas de Amartya Sen, Mahbub Ui Haq, Richard Jolly, entre otros, se introduce el concepto del Índice de Desarrollo Humano (IDH). Pero la preocupación no ha sido sólo de los gobiernos o de organismos internacionales.

En los últimos años las empresas se han involucrado cada vez más en temas de sustentabilidad, con la implementación de normas en sus organizaciones. Inerco<sup>66</sup> menciona que las empresas han cobrado importancia en el tema de la responsabilidad social, convirtiéndose cada vez más en empresas sustentables, resalta que muchos casos son grandes empresas, dejando al sector de la mipyme, (Fernández, 2003).

Con todo, si enfatizamos las características del bienestar que incluye la definición de sustentabilidad, las microempresas, están más cerca de la contribución al desarrollo sustentable ya que desde su creación persiguen objetivos incluidos en el enfoque social, consideradas por muchos como el motor del desarrollo de la economía en los países. Se les ha definido como una organización donde predomina un individuo y un grupo de ayudantes, se trata de un modelo de hombre orquesta, y, en términos generales, de la forma más simple de estructura organizacional, la cual permite cambiar su estrategia rápidamente si el cambio está dentro de la capacidad y los intereses de la persona. William (Pomar y Rivera, 1998: 38) (Santiago, 2003).

Son empresas que surgen cuando la economía se encuentra en crisis, obedeciendo a formas de autoempleo, contribuyendo a la economía en número de unidades y manejo de recursos: “Las pequeñas empresas hacen importantes contribuciones a la economía a

---

<sup>66</sup> Ingeniería consultora especializada en seguridad industrial, procesos y eficiencia, calidad y medio ambiente, inspección y control.

través de innovaciones, la creación de puestos de trabajo y nuevas industrias. En suma, las pequeñas empresas lucharon poderosamente durante la economía de recesión de este 2008 y, si el pasado es un indicio, es probable que ayuden a dirigir la recuperación económica”, (U.S. Small Business Administration, 2009).

No sólo en países desarrollados son importantes, en México son de gran importancia para la economía nacional como para la familiar. Contreras (2007) afirma que son las principales fuentes de autoempleo y empleo de la población menos favorecida (cuatro de cada diez mexicanos trabaja en una microempresa formalmente establecida). Generan el empleo que las grandes y medianas empresas no pueden cubrir.

Debido a estas características, se incorporan las teorías del desarrollo para su estudio, ligado al bienestar que aportan a sus creadores y que son al mismo tiempo sus trabajadores. Estas características simultáneas, el objetivo de bienestar social y la eficiencia económica son observadas también en unidades pertenecientes a la economía social, que presentan una forma de gestión autónoma y democrática denominada autogestión. Razón por la que se plantea una nueva orientación para organizar a las microempresas, ya sea dentro de cada una o entre ellas. En ésta forma de organización los trabajadores realizan de manera simultánea y conjunta tres aspectos de trabajo; el aspecto técnico productivo<sup>67</sup>, el de gobierno<sup>68</sup> y el gerencial administrativo.<sup>69</sup> El término fue introducido a Francia a finales de los años setenta para designar la experiencia yugoslava, a partir de 1950, y se profundizó después de la revolución (Henri Arvon, 1980 en Hudson, 2010).

Se entiende por autogestión el movimiento social, económico y político que tiene como método y objetivo que la empresa, la economía y la sociedad en general, estén dirigidas por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. Defiende la gestión directa y democrática de los trabajadores, en funciones empresariales. La forma de organización de las microempresas, no agrupa a muchos trabajadores pero tiene la facultad de ser el trabajador quien la implemente, Francisco Iturraspe (1986: 31; en Hudson, 2010: 582). Un proyecto autogestionario, surge contraponiéndose a la forma de Estado y lucha, contra quienes intentan romper la igualdad e imponer formaciones de poder, (Hudson, 2010: 584).

Se examina a las microempresas para ver si pueden estar guiadas por una forma de organización más apegada al modelo de autogestión porque en muchos de los casos los propietarios se auto emplean eliminando estructuras basadas en el comando-obediencia. Este modelo propone la afirmación de la libertad, la soberanía y la autonomía de los sujetos modificando la función directiva de una empresa de individual a colectiva, (Francisco Iturraspe, 1986: 31; en Hudson, 2010: 582).

---

<sup>67</sup> proceso social de trabajo que sugiere la apropiación colectiva que se antepone a la apropiación individual;

<sup>68</sup> basado en modalidades colegiadas de gestión

<sup>69</sup> que se desarrolla dentro del modelo de gobierno estipulado en las organizaciones economías social.

El modelo que se propone para discusión contempla el proceso de autogestión basado en las siguientes características:

- 1) El funcionamiento de las microempresas, se establece a través de los principios de bienestar contenidos en las teorías del desarrollo con enfoque social
- 2) El proceso de apropiación, se hace de una manera técnica, social y económica no de un individuo hacia otro sino de todos, de manera conjunta, hacia bienes comunes o hacia la movilización de la colectividad para conseguir beneficios
- 3) La gestión interna, rompe con la verticalidad del esquema de Estado, permite que sus afiliados realicen de manera simultánea tareas de dirección, administración y técnico-productivas. Combina aspectos de funcionamiento con la estructura de apropiación.

Las características contenidas en este modelo contemplan áreas en las que se divide una organización, pero también las formas en las que se establecen las relaciones de trabajo y manejo, representadas por la estructura de apropiación y de gobierno. Con esta combinación, es posible ver una organización desde diferentes ángulos y perspectivas, sus actores y sus áreas y cómo se modifica a través de sus relaciones, la organización como producto de sus interrelaciones. Los estudios organizacionales pueden ayudar a esta labor, como corriente de estudio más humana que estudia desde la complejidad los aspectos poco evidentes de las organizaciones. Es una perspectiva que contrasta con otras que intentan dar respuestas únicas y correctas, separando el estudio del hombre de sus hechos, imprimiendo un enfoque más humano al estudio de las organizaciones. ¿Cómo se introduce el aspecto social a la contribución de las microempresas al desarrollo sustentable a través de su forma de organización? ¿Por qué el modelo de autogestión aproxima más a las microempresas al desarrollo sustentable que la forma de empresa gerencial moderna?

### **Objetivo General:**

Analizar el modelo de autogestión como forma de organización de las microempresas de Benito Juárez con base a la teoría de desarrollo sustentable a partir de su contribución para fortalecer el aspecto social componente del bienestar de sus integrantes.

### **Objetivos Específicos:**

1. Analizar la teoría de desarrollo sustentable como un marco explicativo del modelo de gestión de un conjunto de empresas micro y pequeñas para establecer su contribución a través del IDHM.
2. Analizar información de un survey a través del IDHM para establecer el aspecto social en la administración y gobierno de micro empresas dentro del modelo de autogestión.

3. Comparar el modelo de autogestión descrito con base a la normativa con el proceso de sustentabilidad de las microempresas de Benito Juárez, para tener referentes de un estudio cuantitativo para tomadores de decisiones.
4. Construir una crítica sobre las formas de organización para establecer un enfoque cualitativo sobre el mismo trabajo de recolección de información cuantitativo. Con estos objetivos en mente se plantea la siguiente manera sistemática de alcanzarlos.

**Metodología:**

Se compone de dos etapas. La primera, mide la contribución de las micro empresas de Benito Juárez al Desarrollo Sustentable de Quintana Roo, persigue los dos primeros objetivos. La segunda es una crítica a la forma de estudio de esta contribución, para enriquecerla y generar nuevas líneas de análisis, tratando de alcanzar los dos objetivos siguientes y junto con los anteriores el objetivo general de la investigación.

La primera se apoya en una metodología cuantitativa no experimental en donde se construyeron dos indicadores de medición. Uno de participación de la microempresa en los elementos del bienestar social: el índice de desarrollo sustentable de la microempresa, integrado por once elementos que se definieron con base en su inversión. El segundo, con la construcción de un índice de madurez administrativa de la microempresa. Se obtendrá una variable independiente denominada Madurez de la microempresa<sup>70</sup>. Los resultados se correlacionaron para conocer lo que se denomina *Contribución de la microempresa en el desarrollo sustentable*.

A partir del instrumento elaborado y de las respuestas de los encuestados, se realiza un análisis crítico en donde se enfatizan aspectos descubiertos de bienestar y de aspectos administrativos no perceptibles a través del modelo de medición, que son propicios para generar una forma de gestión y gobierno acorde con su experiencia. En esta etapa se utilizan las entrevistas a los microempresarios para establecer, a partir de su contribución al desarrollo, la forma en la que se organiza, toman decisiones y se relacionan dentro de su estructura para la operación diaria, definiendo componentes del aspecto organización, a través del índice de madurez.

El universo de la investigación comprendió 20 400<sup>71</sup> unidades económicas de microempresas en Benito Juárez, en los ramos de servicios, comercio y manufactura; se calcula una muestra de 377<sup>72</sup> unidades económicas, pertinente para la investigación y el levantamiento de información: 180 empresarios del sector servicios, 27 del sector industrial y 170 del sector comercial. El levantamiento de información se basó en una selección aleatoria de cuestionarios, con estratificación de la muestra y la construcción del manejo de los datos en cinco semanas, con horarios de lunes a sábados,

<sup>70</sup> ; el segundo modelo establecerá la variable **Contribución** a la sustentabilidad

<sup>71</sup> base de datos del DENUE

<sup>72</sup> Para calcular la muestra se utilizó la fórmula:  $n = \frac{z^2 pq^N}{NE^2 + z^2 pq}$ ;

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)^{20,400}}{20,400(0.05)^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)} = 377$$

aproximadamente 6 horas y media para descansos y alimentos entre semana. Sobre la información generada del cuestionario se detalla el modelo:

Índice de Desarrollo Sustentable de la Microempresa (IDSM), modelo para su construcción con elementos básicos del bienestar social	Los elementos básicos considerados para la actividad empresarial:
<i>a)</i> alimento	<i>f)</i> crédito
<i>b)</i> vivienda	<i>g)</i> renta
<i>c)</i> educación	<i>h)</i> inversión
<i>d)</i> salud	<i>i)</i> mejoras ambientales
<i>e)</i> recreación	<i>j)</i> gastos operativos
	<i>k)</i> nómina

Seis de las once variables anteriores fueron identificadas como los elementos básicos del bienestar social, y los factores esenciales sobre administración de empresas, se realizó un análisis de la teoría para micro, pequeñas y medianas empresas. El índice de madurez administrativa, se diseña integrado por once indicadores: planeación (p), organización(o), control (c), dirección (d), clientes (i), proveedores (r), competidores (d), tecnología (t), especialización (e), financiamiento (f) y misión (m).

Para la segunda etapa se toma el componente de administración del índice de madurez considerando: la forma en la que se organizan tanto para la toma de decisiones como para sus relaciones dentro de la estructura. A partir de la primera etapa y de la información recuperada en el trabajo de campo por los empresarios, se formulan tres proposiciones para el análisis crítico y poder derivar la forma en la que se organizan:

Se toman tres postulados: 1 Que las microempresas presentan un proceso de gestión muy similar a las organizaciones de la tercera economía, más que a la administración gerencial de las Teorías de Empresa; 2 Aunque existen de origen divergencias con el proceso de autogestión tampoco siguen el proceso empresarial moderno y que sus objetivos son más sociales y de subsistencia que utilitaristas y eficientes; 3 Que al salir del círculo de la pobreza contribuyen al desarrollo sustentable aunque no estén inmersos en un movimiento mundial ni hayan construido un sistema de redes.

Tabla 1. Proposiciones de análisis

Proposición 1	Proposición 2	Proposición 3
Las Microempresas persiguen de origen el bienestar -definido modelo 1- de integrantes, bajo objetivo general permanencia en mercado y no maximización beneficios. contribución de microempresas bienestar de su localidad.	Su estructura organizativa es informal y multidisciplinaria ya que aunque considera la división de actividades, el control de la organización, de especialización, capacitación, tecnología y comunicación, su estructura obedece a una organización menor en jerarquía y operación.	Las microempresas se basan en una forma de organización que les permite sobrevivir en el mercado, construyendo de manera conjunta, entre sus integrantes la gestión y el gobierno más que la forma convencional de dirección. Un modelo de gobierno más apegado a la Economía social.

*Recolección de datos:* Se diseñó un cuestionario para los dueños de la microempresas, debido a que no existen en las instituciones de datos estadísticos información específica sobre los elementos del bienestar social y administrativos. El instrumento que se elaboró consta de cinco secciones, en la siguiente tabla se muestra y relacionan con las variables emanadas de la revisión teórica:

Tabla 2. Ficha técnica de variables del instrumento

Sección del cuestionario	Número de variables utilizadas para el procesamiento de datos
a) Datos generales de la microempresa y del emprendedor	16 datos generales; microempresa y empresario
b) Datos de los familiares del emprendedor y su relación con la microempresa	46 variables respecto a relaciones parentales
c) Distribución de la inversión de la microempresa en su operación y en la familia	11 variables, respecto a la distribución de su ingreso denominada en este documento inversión de la microempresa
d) Datos del personal de la microempresa remunerado y no remunerado	10 variables de los empleados, datos personales
e) Herramientas administrativas utilizadas	11 variables de los elementos

---

por la microempresa para su operación                      administrativos de la empresa

---

La validación se realizó por dos vías; la de expertos y por el Alfa de Cronbach<sup>73</sup>.

**Resultados:**

Participación de la microempresa en los elementos del bienestar social:

1) Índice de desarrollo sustentable de la microempresa

Los resultados se observan en la tabla 3; indican que las microempresas de todos los sectores en promedio destinan 49.77% de sus recursos para cubrir necesidades básicas del bienestar social, el elemento al que se le destinan mayores recursos en todos los sectores, es la alimentación, con 14.71%, y el menos atendido el de mejoras ambientales o de ahorro de energía con 3.69%.

---

Tabla 3. Distribución de la inversión

---

	Comercial	Servicios	Industrial
Alimentos	15.24	15.50	13.40
Vivienda	7.30	6.65	9.20
Educación	7.30	6.65	7.10
Salud	8.62	8.46	8.48
Recreación	8.22	8.16	9.10
Crédito	5.45	5.02	2.48
Renta	7.10	8.26	5.90
Inversión en el negocios	18.60	16.60	16.80
Mejoras ambientales/ ahorro de energía	3.64	11.74	6.79
Gastos de operación	3.62	13.22	7.86
Nómina	3.80	14.04	9.70

---

---

<sup>73</sup> (se obtiene un resultado promedio de 0.86 lo que coloca a la encuesta en una estatus de aceptable)



Sobre la permanencia en el mercado, se muestra el objetivo de estar a pesar de la eficiencia: los datos analizados establecen que 70% de las microempresas sobreviven más de los dos años, pero según la muestra de esta investigación 28% tienen de tres a seis años, lo que hace evidente que una tercera parte de las microempresas son de reciente creación. El 79.84 % de las microempresas logran subsistir con un rango de vida de diez años. En el sector servicios 102 de los 128 encuestados, cubre los gastos de salud de la pareja con los ingresos de la empresa; en el sector industrial 18 de 23, y en el comercial 98 de 128. En cuestión de vivienda, en el sector servicios 101 de los 128 encuestados manifestaron cubrir los gastos con los ingresos de la empresa; en el sector industrial 18 de 23 encuestados manifestó hacerlo, y en el comercial 101 de 128 entrevistados lo hace.

Se establece que el microempresario si tiene hijos, recibe apoyo directo en 21.65% (62 hijos) de los casos, aun cuando 6.67% (19 hijos) no trabaja con él pero sí contribuye con el ingreso familiar. Esto indica que el micro negocio recibe apoyo por parte de los hijos en el soporte de los gastos de la familia en 28.31%.

El promedio de los sectores indica que contratan 1.67 personas. El sector que contrata más empleados es el industrial, con 2.3, mientras que el sector servicios está debajo de la media con 1.43 empleados. De los empleados 19.70% resultó ser familiar del microempresario. Del total de los empleados 55.91% cuenta con vivienda propia y 44.08% reside en viviendas rentada. Se tienen porcentajes similares en el sector comercial y de servicios. Sólo el 56.97% de los empleados cuenta con IMSS, el sector servicios cubre a más personas, con un porcentaje promedio de 62.97%.

## 2) Índice de madurez administrativa de la microempresa.

### **Elementos de administración**

#### **Planeación:**

El porcentaje de empresas que se ocupan de realizar planeación en sus negocios es más que aquellas que no lo hacen; las empresas que no la realizan representan 36.07%, mientras que las que planifican medianamente sus actividades diarias y las comparte con el personal representan 38.72%.

La madurez administrativa no es una variable contundente en el desarrollo sustentable de la microempresa, dado que el estadístico de prueba R ajustado 0.0054 es menor a 0.05; por lo tanto, existen microempresas con poca madurez administrativa pero con una elevada participación en el desarrollo sustentable, derivada de sus actividades operativas y no de sus habilidades administrativas. Se establece así, que la búsqueda de la

sustentabilidad de las empresas no dependerá de su desenvolvura administrativa<sup>74</sup>, sino de sus prácticas operacionales. También se les preguntó sobre proveedores y resaltó el aspecto: “tiene en sus inventarios producto para usted y apoya a la red empresarial”, en donde las microempresas del sector comercial y de servicios tienen una tasa creciente de colaboración en red, (de 3.33% a 5.29%).

**Contribución de la microempresa en el desarrollo sustentable.**

El empresario separa la inversión y gastos de la empresa de los personales. Los microempresarios que más dividen las inversiones están en el sector comercial, como puede verse en la tabla 4.

Sector	Separa los gastos de la empresa de los personales	
	si	No
Comercial	93	77
Servicios	67	113
Industrial	12	15

Vida de las microempresas. Las del sector comercial tienen un promedio de 7.7 años de vida operativa; las de servicios, 6.8 años, y del sector industrial 8.2 años en promedio. El nivel de estudios de 56.42% de los trabajadores es de secundaria.

**Análisis de la información:**

*- forma en la que se organizan para la toma de decisiones: La mayoría de las empresas no distribuyen sus actividades por áreas ya que no cuenta con personal o es restringido teniendo o no el personal suficiente para hacerlo; es el caso de 37.40% de las empresas encuestadas, su comunicación es esporádica e informal. Con respecto a los criterios de evaluación de la dirección, de las 377 empresas, 43.50% toma decisiones diariamente; 33.15% comunican las decisiones al momento que son pensadas; 5.57% basan sus decisiones en los planes verificando el cumplimiento de las metas, así como al igual*

<sup>74</sup> Por desenvolvura se entiende seguir el modelo gerencial de empresa

consultan su entorno, mientras que sólo 2.65% toman decisiones con base al plan estratégico y considerando el entorno.

- *relaciones dentro de la estructura*: Por otra parte también se encuentra la organización en el contexto de la división de actividades por áreas con metas y comunicación, lo que sólo se cumple en 3.97% de las empresas, lo que nos indica que no le toman mucha importancia a la comunicación.

El análisis estadístico presenta la validez del modelo pero también ayuda a ver la relación entre bienestar y microempresa que se establece al destinar ingreso, invertir, dinero de los rendimientos en el bienestar de las familias de manera directa y no a la acumulación y reproducción del capital, esto es observable en los siguientes datos:

~ Que los empresarios se auto emplean y contratan personas para ayudarles a llevar el negocio. La proporción de los empleados es menor de dos en la mayoría de los casos, haciendo un promedio de 1.67, para contrastarlo. El 70% rebasa los dos años que los documentos oficiales estiman de vida para las empresas, y diez años en el mismo ramo, con un promedio de 7.7 años de vida operativa.

~ Que la satisfacción de sus necesidades básicas del bienestar contempladas en el IDHM son la razón de su creación, dado que le destinan cerca del 50% (49.77%) de las ganancias. Muestra de su precarización es la proporción destinada a la alimentación.<sup>75</sup>

~ El componente familiar no es tan grande, sólo el 25.19% trabaja con familiar, aunque más del 40% aporta ingresos a la familia, se puede deducir o bien que los ingresos mayores en otro empleo o que la empresa sólo acepta un número pequeño de empleados de otra especialización.

Con estas características es posible definir una microempresa en Cancún como unidad de sobrevivencia más que de reproducción del capital y contemplarlas dentro del sector social de la economía más que un tipo de “empresa moderna”. Cubren gastos de salud, vivienda, recreación, educación aunque poco menos de la mitad atiende servicios de salud. Atiende a un sector de la población con estudios de secundaria que posiblemente al no encontrar empleo abre su empresa. Los análisis estadísticos nos aproximan a las microempresas haciéndonos conocer datos generales de su comportamiento, pero aún se necesita saber sobre aquellas dimensiones ocultas, que los datos no reflejan del comportamiento particular de cada una o de todas ellas como ramo. En este caso trataremos de enfocarnos al estudio de la localidad y de plantear su funcionamiento en las características que la muestra comparte.

### **Discusión: Componentes de su forma de organización:**

---

<sup>75</sup> Los apoyos a estas unidades tienen beneficios económicos y sociales

Proposición 1, Dada su permanencia en el mercado, es un unidad de sobrevivencia, más que reproducción ampliada del capital que persigue objetivos sociales y económicos y que busca permanecer en el mercado más que obtener ganancias extraordinarias. La evidencia está en los resultados de construcción del índice de desarrollo sustentable de la microempresa. No hay evidencia de que ellos utilicen el dinero para reinversión, ampliación o diversificación.

Proposición 2, Gestión. Esta proposición ayuda a definir la manera en la que se administran y establecen relaciones en su estructura que en el caso de las microempresas recupera la parte técnica con la de gestión al ser el mismo empresario el que lleve a cabo la dos actividades, polivalencia tareas, abandonada en la gran empresa. Para la toma de decisiones, de organización, administración y técnico productivas.

A través del ítem planeación se ve que en mayor proporción las empresas discuten en conjunto las decisiones diarias (38.72%). Aunque el cálculo de la madurez no resultó ser una variable contundente para el desarrollo sustentable, su construcción proporcionó la operación administrativa que si bien no son de una alta competencia si de una alta participación en el desarrollo sustentable que se fomentan a través de sus prácticas operacionales, las cuales reflejan trabajos simultáneos técnico productivos y de administración, con comunicación y planeación informal de actividades.

Se comprobó que a mayor nivel de estudios, mayor madurez administrativa, y a mayor madurez administrativa mayor longevidad de la microempresa, se puede establecer que mejorar la capacitación del microempresario contribuirá en el tiempo de vida del micro negocio, pero el promedio de años de vida variará por sector y especialidad. Bajo un enfoque social, y también al desarrollo local las actividades para mejorar sus condiciones organizacionales contribuirán de manera directa al desarrollo sustentable. De acuerdo con la evidencia estadística de esta investigación, a mayor grado de organización en las empresas, mayor grado de IDSM, dado que el estadístico de prueba de 0.028 y menor a 0.05.

Proposición 3, gobierno. Las decisiones se toman diariamente y aunque eligieron la respuesta de, basada en un plan estratégico considerando el entorno, no dieron evidencia de elaboración del plan, ni de trabajarlo en equipo. No comunican los planes, así que no es de conocimiento de todo el negocio. Llevan un control del cumplimiento de sus metas antes de tomar decisiones y en menor proporción el cumplimiento de las tareas que planifican, sin incorporar, prácticamente las condiciones del entorno.

Las proposiciones analizadas establecen una forma de organización diferente a la gran empresa y más apegada a organizaciones que están dentro de la economía social considerando un potencial para autogestión.

En las empresas estudiadas, 9.01% no tienen competencia (no consideran productos sustitutos); 55.70% tienen competidores pero no los conocen; 27.32% tienen

competencia, la conocen y establecen actividades para superarla; 5.83% tienen competidores, los conocen y los quieren sacar del mercado, y 2.12% tienen competencia y participan en red empresarial con ellos. La porción de mercado que cada uno de ellos abarca es pequeña agruparse resultarían en una estrategia de mercado más acorde. Sin tratar de establecer lineamientos de cambio o integración de las empresas surge la inquietud de reflexionar sobre ¿Cómo pueden evolucionar hacia modelos organizativos diferentes? Que contemplen inclusión de otras empresas u otros empresarios, basados en la solidaridad de grupo. De esta manera tomarían los aspectos sociales de la sustentabilidad que ejercen sin perder el objetivo de creación.

La encrucijada que se distingue es la de la falta de comunicación ya que los modelos autogestivos basan sus decisiones en la participación democrática no tanto individual y autoritaria. Hasta el momento el tamaño de la empresa no permitiría un modelo de participación colectiva sin embargo el crecimiento y agrupación puede darse a través de relaciones con otras empresas. El análisis no permite percibirlo a simple vista por lo que habría que profundizar preguntando a los microempresarios su interés y decisión de agrupamiento. La oportunidad que se observó fue la tendencia a establecer redes para compras, por lo que se puede transitar a modelos auto gestivos inter empresariales que las agrupe sólo para objetivos específicos.

Otra precisión es que los métodos estadísticos aportan los datos duros de las hipótesis planteadas pero su construcción ayuda a especificar y distinguir a las unidades de estudio, lo que permite conocerlas mejor. Valdría la pena revisar y documentar los procesos de construcción.

### **Conclusiones:**

A partir de los resultados de la encuesta se ha podido comprobar que los microempresarios al aportar al desarrollo sustentable no solamente dan cifras del desarrollo sustentable sino que en verdad construyen el bienestar de ellos y sus familias con el sólo hecho de generar la empresa. Que ellos mismos se perciben como empleados, que no consideran la palabra empresario como su referencia de vida. La conclusión es que si aportan al desarrollo sustentable y lo hacen porque de origen están creadas como medio de subsistencia entonces deberían tener otro tipo de organización más acorde con sus objetivos de creación y su funcionamiento diario.

Entre las prácticas pueden rescatarse las redes de colaboración inter empresariales que establecen para sus procesos de compras, les beneficia sin alterar sus manejos internos. Este proceso podría potenciarse, generando una organización más formal en su gestión. El porcentaje de participación es bajo, pero creciente. Un manejo auto gestionado de una red podría resolver el problema de provisión que muchas presentan. De la información se propone realizar estudios sobre tópicos que profundicen más en el conocimiento así ganaríamos en información aunque perdiéramos extensión por sector económico. Conociendo más al desarrollo a través de las microempresas.

Aportaciones: a) complementariedad de métodos estadísticos, cualitativos y cuantitativos; b) la riqueza de conocimiento que aporta un grupo de organizaciones cuando son estudiadas como caso, vistas de manera extensa y c) información a los tomadores de decisiones, al distinguirla de la PYME.

## Referencias

Izquierdo, C. (2005). El cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal para América Latina. Edición electrónica a texto completo en [www.eumed.net/libros/2005/ceia/](http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/)

Barkin, D. (2001). Superando el paradigma neoliberal: desarrollo popular sustentable. En Giarraca, N.(Comp.), *¿Una nueva ruralidad en América Latina?* (pp. 81-99). Buenos Aires: Flacso.

Contreras, R. (2007). *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo a los resultados INEGI (2006)*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en: [www.eumed.net/libros/2007c/338/](http://www.eumed.net/libros/2007c/338/)

Díaz, R. y Escárcega, S. (2009). *Desarrollo sustentable: oportunidad para la vida*. México: McGraw-Hill. p. 95.

Fernández, F. L. (2003). La implantación del *desarrollo sostenible en la empresa*. *Artículos técnicos, Inerco*. Disponible en: <http://www.inerco.com/ficheros/comun/articulos/URBE.pdf> [2011, 4 de febrero].

Gutiérrez, G. E. (2008). De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable: Historia de la constitución de un enfoque multidisciplinario. *Revista Ingenierías*, 11 (39), 21-35.  
Hudson, J. (2010). Formulación teórico-conceptuales de la autogestión. *Revista Mexicana de sociología*, Vol. 2010, núm. 4.UNAM

INEGI 2013). DENUNE Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

INEGI. (2010). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Disponible en: <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html> [(2010, 5 de octubre)].

Landa, M. M. y Solari, V. A. (2007). *Del utilitarismo al desarrollo humano y local. Morelia, Michoacán*: Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Disponible en: [http://www.economia.umich.mx/economia\\_oldsite/publicaciones/ReaEconom/RE15\\_05.html](http://www.economia.umich.mx/economia_oldsite/publicaciones/ReaEconom/RE15_05.html) [2010, 20 de noviembre].

López, V. M. (2008). *Sustentabilidad y desarrollo sustentable. Origen, precisiones conceptuales y metodología operativa*. México: Trillas. p. 49.

México: Thomson.

Olivares, M. (en prensa). Contribución de las microempresas al desarrollo sustentable, caso Benito Juárez, Quintana Roo.

Pena, T. B. (2009). La medición del bienestar social: una revisión crítica. *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (2), 299-324.

Olivier, T. (2009). Capítulo1 Veinticinco años de investigación sobre la PYME: una disciplina entre tendencias y contra-tendencias. En M. Autor. *La investigación académica en la PYME: realidades, oportunidades y retos*. (pp. 3-44). México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Rodríguez, V. J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*.

Sabino, C. (2004). El proceso de Desarrollo. En Sabino, C. *Desarrollo y calidad de vida* (pp. 21-22). Guatemala, Guatemala: Unión Editorial.

Small Business CRM & Contact Management Software ResourceCenter. (s.f.). *sitio de Small Business CRM*. Recuperado de <http://www.smallbizcrm.com/small-business-definitions.html>

**EL CONTROVERTIDO LEGADO DE PROMETEO.  
APROXIMACIÓN CRÍTICA A LA NOCIÓN DE FILANTROPÍA EN EL  
DISCURSO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**MsC. Olga Lucía Garcés Uribe**

Universidad EAFIT

[olgu@eafit.edu.co](mailto:olgu@eafit.edu.co)

**Resumen:**

Este trabajo se inscribe en el debate acerca del carácter filantrópico de la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial. Su propósito es aportar elementos conceptuales y metodológicos sobre la naturaleza de dicha práctica en las organizaciones, toda vez que, la aproximación desde el discurso administrativo funcionalista de la RSE no trasciende al análisis de elementos de orden filosófico, ideológico y/o cultural que permitan explorar su naturaleza filantrópica.

En la primera sección del documento, se acota el término filantropía, dada la generalidad y la ambigüedad de su significado. La segunda sección explora el nexo entre la filantropía y la administración, esta última como práctica y como discurso. En el tercer apartado se rastrea la noción de filantropía en el discurso de la RSE, desde distintas perspectivas identificadas en la literatura. Finalmente, la autora propone cuatro criterios para comprender la evolución del concepto de filantropía en la Administración y sugiere la aproximación desde la perspectiva de las lógicas institucionales como alternativa conceptual y metodológica para enriquecer la investigación acerca de la filantropía en la RSE, más allá del discurso funcionalista y en aras de aportar a la discusión sobre su posible institucionalización.

**Palabras Clave:** Filantropía, Responsabilidad Social Empresarial, Lógicas Institucionales, Administración.

*...filantropía no es simplemente un tipo de actitud,  
también implica un cierto tipo de aproximación,  
como está expresado en la historia de Prometeo.*

*El regalo del fuego transformó al mundo.*

*El fuego no sólo les permitió a unas pocas personas  
disfrutar de comida caliente y tibios refugios  
en el día en el que les fue dado.*

*Era una herramienta que podía ser usada por siempre*

*Para ayudar a los humanos a hacer de su ambiente, a menudo hostil,  
uno más indulgente. (Rimel, 2001, p.588)<sup>76</sup>.*

---

<sup>76</sup> Traducción libre del original en inglés "...philanthropy is not simply a kind attitude-it also implies a certain kind of approach, and this, too, is expressed in the Prometheus story. The gift of fire transformed the world. Fire did not simply permit a few people to



## Introducción:

La literatura relacionada con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), suele involucrar conceptos como filantropía, altruismo, filantropía estratégica, ética de los negocios, ciudadanía corporativa, entre otros. (Carroll (1994); Smith (2003); Grigore (2010)). De cierto modo, estos términos cualifican una especie de actitud que las organizaciones empresariales adoptan, para establecer y mantener la relación con los distintos agentes de su entorno. No obstante, desde una perspectiva más funcional, la literatura sobre la RSE también incluye la consideración de beneficios económicos y en desarrollo de ventajas competitivas, derivadas de la ejecución de acciones de RSE. (Gond, (2011); Garriga & Melè (2004), Porter & Kramer (2002)).

El campo de la RSE es entonces un campo de confluencia de conceptos que pertenecen a dominios diferentes y contradictorios; el encuentro entre la generosidad de la élite empresarial y el interés de acumulación de ganancias por parte de la misma élite, es un ejemplo de ello; también lo es la concurrencia del interés por atender a las demandas sociales bajo el criterio de eficacia social, a la vez que se busca incesantemente el desarrollo efectivo de la eficiencia económica.

Entre los conceptos asociados a la RSE, mencionados anteriormente, la filantropía es quizá el más recurrente en el discurso, no sólo porque se ha entendido como fundamento de la acción *solidaria* de individuos y organizaciones hacia la sociedad, sino porque ha estado presente en el campo de la administración desde sus inicios, como práctica formal de conducción de la empresa de negocios moderna. No obstante, en el desarrollo específico del discurso de la RSE, la corriente liderada por Milton Friedman ha defendido la necesidad de separar las nociones RSE y filantropía en el contexto empresarial, argumentando que la filantropía es un asunto que atañe a los individuos particulares y el deber prioritario de la empresa se define en relación con la generación de ganancias para los dueños del capital. (Friedman, 1970)

Dos décadas después de la declaración seminal de Friedman, Michel Porter propuso una especie de conciliación a la separación sugerida por su antecesor. Para Porter, los intereses del capital pueden sintonizarse con los intereses filantrópicos en la medida en que, el ejercicio de la responsabilidad social contribuya al desarrollo de ventajas competitivas para las unidades de negocio (Porter y Kramer, 2002).

La revisión de literatura sobre la existencia de intereses filantrópicos en las acciones que promueven la interfaz entre empresas y comunidad, y el desarrollo histórico mismo de dicho concepto en el campo de la administración de los negocios, permite formular cuestionamientos en torno a su correspondencia y preeminencia en el discurso y las

---

enjoy a hot meal and a warm shelter on the day it was given. It was a new tool that could be used forever to help humans make their often-hostile environment more accommodating. (Rimel, 2001, p.588)

acciones de la RSE. Son éstos los que inspiran la reflexión que se presenta a continuación.

Para responder a dichos interrogantes, se propone una revisión del concepto de filantropía desde la etimología del término y las circunstancias históricas asociadas con su surgimiento en la Antigüedad. Posteriormente, se explora su vinculación con el discurso y la práctica administrativa en la Norteamérica del siglo XIX, en tanto fue en dicho contexto, que tuvo lugar una cierta institucionalización de las iniciativas filantrópicas asociadas con el mundo de los negocios. Por último se hace una revisión crítica de perspectivas teóricas desarrolladas en torno a la RSE, con el fin de establecer la pertinencia de los vínculos entre la filantropía y este último concepto y se propone el abordaje desde la perspectiva de las lógicas organizacionales como alternativa para continuar la investigación sobre el tema.

### **¿A qué se refiere el término *filantropía*? Aproximación desde la etimología.**

El rastreo etimológico del término filantropía permite comprenderlo en la esencia de su significado: Filantropía no es otra cosa que *amor al género humano; a la humanidad y lo que con ella se asocia*. El término proviene de la conjunción de los vocablos griegos *philos* que significa *amor*, y *anthropos* que se refiere a *hombre*. (Diccionario etimológico de la lengua española, 1999). El uso del término suele vincularse con el mito griego de Prometeo, según el cual, el titán, en un acto de amor por la humanidad, robó el fuego a los dioses del Olimpo para devolverlo a los hombres (Rimel, 2001, p.588). No obstante, fue en el imperio romano, bajo el gobierno de Flavio Claudio Juliano (hacia el año 350 D.C aprox.), que se acuñó la palabra *filantropía* como un sustituto pagano del término *caridad*, que hasta entonces había sido utilizado por los cristianos para expresar uno de los fundamentos de su dogma.

La filantropía suele asociarse como sinónimo al término *altruismo* y aunque las fronteras de sus significados resultan difusas, conviene diferenciarlas. El altruismo es un término de origen francés (*autrui*) que a su vez proviene del vocablo latino *alter* que significa, *otro*. (Montaner y Simón, 1887). A diferencia de la filantropía –que salvo por las alusiones aristotélicas y estoicas, no parece tener un desarrollo filosófico amplio-, el altruismo fue introducido a la Filosofía por Augusto Comte, quien lo señaló como fundamento de la moral positivista. El altruismo se refiere a la disposición humana que procura la supervivencia de los demás aun a costa del sacrificio individual. En este sentido, el altruismo se asocia con el interés individual de supervivencia de la humanidad que sitúa al individuo frente a la necesaria elección entre él mismo y los demás (Kelley, s.f.)<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Para ilustrar la estrecha relación entre filantropía y altruismo y a la vez su sutil diferencia, puede citarse a Henderson & Malani (2009, p.584) quienes, al trasladar el concepto desde el plano individual al organizativo, sostienen que las empresas desarrollan acciones de filantropía corporativa en virtud del altruismo de los individuos

De lo anterior, tanto filantropía como altruismo son conceptos que remiten a la relación entre un individuo y sus semejantes, bajo el criterio que bien podría nombrarse, en general, como *generosidad hacia los otros*. El altruismo concentra la atención en el individuo, toda vez que su acción implica un sacrificio de sí mismo y en este sentido, lo conduce a la negación de su individualidad. La noción de filantropía, en cambio, focaliza la atención sobre los otros, aquellos sobre los cuales recae el beneficio derivado de la acción del individuo filantrópico. Ambos conceptos se han integrado al discurso de la RSE, pero es la filantropía el término privilegiado, no solo por su generalidad sino por las condiciones históricas que rodearon el inicio de su utilización en el campo de la gestión empresarial.

### **La filantropía en la práctica de la gestión.**

La filantropía ha sido una característica en distintos momentos de la historia de la sociedad occidental. (Rimel, 2001). Sin embargo, fue la Revolución Industrial, el fenómeno económico y social que permitió la institucionalización de la filantropía organizada en el contexto particular norteamericano en el XIX y comienzos del XX. El surgimiento de la gran empresa y con ella, el desarrollo de una clase social empresarial cuyos recursos le permitían generar acumulaciones significativas de capital, derivaron en la creación de organizaciones y el desarrollo de agrupaciones de empresarios aglutinados en torno al alcance del bienestar social.

Andrew Carnegie y de John Davison Rockefeller, por ejemplo, destacados empresarios estadounidenses del siglo XIX, son reconocidos en la historia por su vocación filantrópica con la sociedad de su país y de su tiempo. Ambos destinaron sus fortunas a erradicación de los problemas sociales y dieron origen a organizaciones que continúan comprometidas con sus propósitos originales. (Rimel (2001); Fraire (2004)). Carnegie y Rockefeller fueron además, pioneros en el desarrollo de una filantropía más secular y racional, toda vez que promovieron el desarrollo de acciones efectivas para atender a las raíces de problemas sociales previamente identificados, por iniciativa de individuos no vinculados a organizaciones religiosas. Sin duda, su decidida inclinación filantrópica sentó precedentes fundamentales para el acercamiento de la filantropía y el mundo de los negocios.

Durante el período que siguió a la finalización de la Guerra de Secesión, la creación del llamado Movimiento del Mejoramiento Industrial en los Estados Unidos y la creación de la Young Men's Christian Association (YMCA) dieron cuenta también de dicha

---

que a ellas se vinculan bien sean ellos, sus clientes, sus empleados, sus accionistas o sus patrocinadores, es decir, el desarrollo de acciones filantrópicas empresariales depende del grado de satisfacción que dicha acción reporte a quienes contribuyan de algún modo con su realización.

cercanía, aunque esta vez, la filantropía fue más el velo que recubrió marcados intereses por el incremento en la eficiencia productiva. (Barley & Kunda, 1992, p.366).

En un momento caracterizado por sucesivas crisis económicas y la masiva entrada de inmigrantes al territorio estadounidense, empresarios de la industria ferroviaria encontraron en la atención al bienestar de sus trabajadores, un medio efectivo para controlar su desempeño. El objetivo de aquellos empresarios, entre los que se encontraban Cornelius Vanderbilt y George Pullman, entre otros, era conducir los comportamientos de los trabajadores, en especial, de quienes eran inmigrantes, a la manera norteamericana. Para ello ofrecían beneficios y actividades que les instaran a ellos y a sus familias a adoptar como suyo, el estilo de vida norteamericano, para que su desempeño estuviese orientado por los principios fundantes de una moral rigurosa frente al trabajo y al aprovechamiento sistemático del tiempo.

Estas iniciativas, aunque filantrópicas, inspiradas en ánimos paternalistas, de control laboral y preservación del sistema capitalista<sup>78</sup>, sentaron precedentes para posteriores reflexiones en torno al bienestar de los trabajadores en el desarrollo del discurso administrativo y del campo del Trabajo Social.

### **La filantropía en el discurso administrativo de la RSE**

A las iniciativas de gestión filantrópica antes mencionadas, les siguieron cerca de cincuenta años de desarrollo en la teoría administrativa, que no incluyeron la inquietud por el desarrollo de acciones filantrópicas como iniciativas de la dirección, pues la atención estaba cifrada en el desarrollo de métodos que garantizaran la eficiencia y la productividad en el trabajo.

Hacia los años 30 y 40 del siglo XX, los teóricos administrativos desplazaron su interés por el control racional de los procesos productivos y orientaron su reflexión hacia los aspectos psicológicos y sociales que incidían en la cooperación de los trabajadores con la empresa y por supuesto, en su eficiencia. La preocupación por la relación entre la empresa y el trabajo, en aras del mayor rendimiento, fue prioritaria durante estas dos décadas, pero no ocurrió así con la relación entre la empresa y la sociedad. Pese a ello, el trabajo de Archie Carroll, identifica en los escritos de Chester Barnard (1938), *The functions of the Executive*, J.M Clarks (1939), *Social Control of Business* T. Kreps (1940), *Measurement of the Social Performance of Business*, evidencias claras de la preocupación por la relación entre la empresa y la sociedad, que bien podrían asumirse como antecedentes de desarrollo teórico en el campo de la RSE. (Carroll, 1999, p.269).

---

<sup>78</sup> Para una visión crítica de las prácticas filantrópicas de los capitanes de la industria norteamericana de finales del siglo XIX, puede leerse Siobhan Stevenson (2010). Utilizando técnicas de análisis de discurso, el autor propone una visión crítica de la economía política de la filantropía de Andrew Carnegie y su pertinencia para el análisis del trabajo filantrópico de Bill Gates.

Entre tanto, desarrollos paralelos continuaban la tradición racional del discurso administrativo clásico de la productividad y la eficiencia.

A mediados del siglo XX, en el marco de la consideración del entorno como variable determinante para las organizaciones y los cuestionamientos a las lógicas del sistema capitalista surgidos en el marco de la Guerra Fría (Acquier, Gond & Pasquero, 2011, p.6), académicos y directivos de empresa norteamericanos, pusieron en el centro de la discusión el tema de la interacción responsable de las organizaciones empresariales con su entorno. Desde entonces numerosos autores le han asignado significados a las acciones de responsabilidad social de las empresas. Algunos de ellos se han referido específicamente a la filantropía como criterio orientador de dicha acción.

Convencionalmente, Howard Bowen y Milton Friedman han sido considerados los padres fundadores del concepto de RSE. Con sus trabajos seminales, ambos autores trazaron los lineamientos de dos corrientes de pensamiento en el campo. Ambas, divergentes en sus planteamientos en torno a la relación empresa sociedad y a la pertinencia de la filantropía para dicha relación. Una de ellas, la de Friedman, claramente dominante durante buena parte del desarrollo del concepto en el mundo de los negocios<sup>79</sup>. A continuación se presenta una breve revisión de estas propuestas fundacionales y de su concepción de la filantropía; así también, se rastrea este concepto en diferentes discursos de RSE.

### **Empresa y sociedad: El sentido filantrópico en la propuesta de Bowen.**

En su trabajo de 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Howard Bowen, designó a la Responsabilidad Social Empresarial como una responsabilidad del hombre de negocios. El autor, fuertemente influenciado por las ideas de John Maynard Keynes y la corriente de la Economía Institucional, en medio de la coyuntura propiciada por la

---

<sup>79</sup> En el origen del concepto de RSE, vale la pena citar también el trabajo de Theodore Levitt publicado en 1958 en el cual, como si fuese precursor de Friedman, afirma que, “la función de los negocios es producir y sostener altos niveles de beneficios.. La esencia de la libre empresa, luego de obtener beneficios es procurar su supervivencia en el sistema económico (p.44). El bienestar corporativo tiene sentido si tiene sentido también en lo económico...pero si no es así, el sentimiento o el idealismo están fuera de la consideración del negocio. El bienestar de la sociedad no es el bienestar del negocio. Los negocios hacen dinero y no dulces melodías”. (Traducción libre del original en inglés: “The function of business is to produce sustained high-level profits...The essence of free enterprise is to go after profit in any way that is consistent with its own survival as an economic system. (p.44)...Corporate welfare makes good sense if it makes good economic sense, and not infrequently it does. But if something does not make economic sense, sentiment or idealism ought not let it in the door (p.48) Welfare and society are not the corporation's business. Its business is making money, not sweet music”. (Levitt, 1958. Citado por Montuschi, 2009, p.12).

situación geopolítica de los Estados Unidos en los inicios del período de la segunda posguerra y el auge de las reflexiones acerca de la relación entre la ética cristiana y la vida económica (Acquier, Gond y Pasquero, 2011, p.7), se refirió a las responsabilidades sociales como “las obligaciones del hombre de negocios para proponer aquellas políticas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de acción deseables en términos de la objetividad y los valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953, p.6. Citado por Acquier, Gond y Pasquero, 2011, p.9)<sup>80</sup>.

Obsérvese que aunque Bowen puso el ejercicio de la RSE en cabeza del hombre de negocios (el dirigente), su preocupación se concentró en el nivel macro, es decir, en las interacciones de la empresa con la sociedad para alcanzar el bienestar social, a diferencia de la consideración decimonónica paternalista y controladora de los capitanes de industria norteamericanos, quienes desplegaban sus acciones filantrópicas en la sociedad de su tiempo.

Pese a que en los desarrollos del autor no se menciona explícitamente a la filantropía como parte de las responsabilidades sociales del directivo, puede pensarse que en su concepción está involucrada dicha noción. Como se anotó, la preocupación central de Bowen se orientó hacia el alcance del bienestar de la sociedad, en virtud de la posición de poder que ostenta el dirigente de empresa, actuando en cuanto tal, sin que ello signifique su satisfacción individual por el beneficio de los otros, en cuyo caso sería altruismo. En este sentido, su propuesta contrasta ampliamente con la de Milton Friedman, para quien la responsabilidad del dirigente, en virtud de su rol, debe orientarse exclusivamente a su deber con los accionistas, sin propósitos sociales, ni altruistas; mucho menos filantrópicos, como se describe a continuación.

### **Los accionistas están primero: La concepción de Friedman sobre la Responsabilidad Social.**

De acuerdo con la clasificación del campo de la RSE, presentada por Garriga & Melè (2004), el concepto ofrecido por Friedman funda la perspectiva instrumental, según la cual, la empresa tiene por objeto privilegiado el alcance de las metas económicas y la generación de riqueza. No caben por tanto las consideraciones sociales derivadas de la interacción entre la empresa y su entorno. En su trabajo de 1970, Friedman declara de modo contundente que la única responsabilidad de los negocios consiste en utilizar los recursos, para el desarrollo de actividades que permitan incrementar las ganancias y

---

<sup>80</sup> Traducción libre del original en inglés: “the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objective and values of our society” (Bowen, 1953, p.6. Citado por Acquier, Gond y Pasquero, 2011, p.9).

comprometerse con la libre competencia, sin dar lugar a la decepción o al fraude (Milton, 1970, p.229)<sup>81</sup>.

Con esta afirmación, el autor delimita los alcances de la responsabilidad social en el mundo empresarial y marca profundas diferencias respecto a la postura de Bowen. En primer lugar establece una separación absoluta entre el individuo (empresario o dirigente) y el negocio en cuanto tal. Friedman los identifica como entidades diferentes en su naturaleza. El individuo debe ocuparse de las cosas que le atañen en su vida privada y el negocio no se cuenta entre ellas. En consecuencia, el alcance de las responsabilidades individuales no tiene por qué sobrepasar las fronteras de la organización y viceversa.

En segundo lugar, al distinguir la naturaleza del negocio de la naturaleza de los individuos que lo conducen, el autor no encuentra sentido en asignar la noción de responsabilidad al negocio en cuanto tal. Al respecto menciona, que si bien, la corporación (la empresa) es una persona artificial y por tanto pueden asignársele responsabilidades artificiales, el negocio no constituye persona alguna; de ahí que no puedan designársele como responsable de algo. (Friedman, 1970, p.224)

Una tercera distinción importante que puede leerse en la declaración de Friedman es la delimitación del alcance de los directivos de la empresa. A diferencia de Bowen, quien reconocía al directivo en una posición privilegiada que iba en directa proporción con el grado de su responsabilidad social, Friedman dejó claro que el directivo es un empleado más, quien actúa como agente de los intereses de los dueños del capital y a la vez, posee sus propios intereses. En este sentido, tampoco encuentra razones para asignarle al directivo la tarea de responder por la relación de la empresa con la sociedad, pues tal atribución no sólo sobrepasa el alcance de su acción en el negocio sino que además, puede generarle conflictos entre sus intereses y aquellos que agencia.

Por último, en coherencia con los argumentos esgrimidos por Friedman, la filantropía es un asunto atinente a los individuos, no a las empresas y menos a los negocios. Las acciones filantrópicas son discrecionales de las personas naturales, en tanto ellas son quienes utilizan sus propios recursos para desarrollarlas. Nada tiene que hacer la filantropía en el mundo del negocio pues en lugar de contribuir al crecimiento de los beneficios económicos, propicia la disipación de los recursos disponibles en la empresa o en la corporación. (Friedman, 1970, p. 225).

Ante la pregunta que anima a este escrito, los argumentos de Friedman no dejan lugar para la filantropía en el campo de la RSE, salvo por su alusión a que ésta tendría sentido tan solo en el largo plazo. Su propuesta ha contado con numerosos seguidores en la literatura y la investigación, quienes privilegian la consideración del negocio por encima de la consideración del bienestar colectivo. La corriente funcionalista o instrumental,

---

<sup>81</sup> Traducción libre y no literal del original en inglés (Friedman, 1970, p.229)

pese a ser la dominante en el campo, no parece ofrecer entonces una respuesta alentadora a la pregunta que ha suscitado esta reflexión, menos aún, si se considera que esta ha sido la corriente dominante en el campo de la RSE.

Sin embargo, algunos autores asociados con dicha corriente, han ofrecido variaciones en cuanto a la consideración del alcance de la RSE, sin abandonar el privilegio del negocio. Entre estos se cuentan, por ejemplo, Michael Porter y Mark Kramer (2002), Archie Carroll (1999), Charles Handy (2002), Roger Martin (2002), entre otros. En el siguiente apartado se describirán algunas de tales variaciones con la intención de sugerir al lector que al desafiar el radicalismo de Friedman, es posible identificar espacios para la filantropía en el campo de la RSE.

### **El sentido filantrópico en concepciones alternativas para la comprensión de la RSE.**

Además de Bowen, Levitt y Friedman, numerosos autores han explorado el concepto de RSE. Esta condición ha permitido su categorización en corrientes paradigmáticas como la que ofrecen Garriga y Melè (2004)<sup>82</sup>. Sin el propósito de cubrir exhaustivamente las propuestas posteriores a las fundacionales, se describen a continuación tres nociones de filantropía que se reconocen como relevantes en la literatura del campo de la RSE. Se trata de la *filantropía estratégica*, la *filantropía como expectativa discrecional* y la *filantropía asociada a la ciudadanía corporativa y a la construcción colectiva*.

#### ***La filantropía estratégica.***

Se ha dicho que la corriente dominante es la instrumental y en su interior, la visión estratégica de la RSE, proporcionada por Porter y Kramer en sus trabajos publicados en HBR en 2002 y 2006, se ha convertido en el eje de dicha corriente. La posición de estos autores ha permitido la superación del radicalismo de Friedman al admitir que la empresa si desarrolla acciones de RSE (los autores las denominan, filantrópicas); sin embargo, enfatizan en que, tales acciones están en función del desarrollo de ventajas competitivas en el mercado que, en últimas, permitan aumentar los beneficios del negocio. Porter y Kramer señalan además que, en el largo plazo, los objetivos económicos y sociales no son conflictivos y por el contrario, están estrechamente conectados. (Porter y Kramer, 2003, p. 32).

Su aporte introdujo el concepto de filantropía estratégica a los discursos de la RSE y de la filantropía empresarial. En la misma línea de esta contribución están los trabajos de

---

<sup>82</sup> Los autores identifican cuatro corrientes en las cuales pueden ubicarse los discursos sobre RSE, a saber, teorías instrumentales o funcionalistas (que ven a la RSE como instrumento para la obtención de ganancias, teorías políticas (el interior de las cuales se anida el concepto *ciudadanía corporativa*), teorías integracionistas (que apuestan por la integración entre empresa y sociedad en una relación mutualista) y las teorías éticas (entre las que se alberga el concepto *Desarrollo Sostenible*)



Henderson & Malani (2009); Winer (2012); Grigore (2010)<sup>83</sup>; Maas & Likert (2011); Oliveira, Cals De Oliveira, Daher, Ribeiro (2006). Pueden sumarse también las investigaciones de Koehn & Ueng (2010) y Goodfrey (2005) quienes respectivamente, exploran la pertinencia de la filantropía corporativa desde las posibilidades que ofrece para el incremento del *good will* de la empresa y desde la perspectiva del riesgo que implica su puesta en marcha como práctica corporativa; además, el trabajo de Kim, Cho, Kim & Lee (2011) en el cual los autores proponen un modelo para el desarrollo de la filantropía como estrategia empresarial.

Ahora bien, una revisión crítica al concepto *filantropía estratégica*, permite reconocer que es, a todas luces, valiosa como posibilidad de diálogo que se abre entre el negocio y la filantropía; en ese sentido, supera ampliamente la visión de Levitt y Friedman. Sin embargo, un vistazo a la esencia del concepto es suficiente para darse cuenta de que la llamada *filantropía estratégica* no es realmente filantropía. Con algunos traslados conceptuales, más se parece a un cierto *altruismo estratégico* en tanto centra la atención en las ventajas que la acción filantrópica representa, para el agente que la realiza, en este caso, la unidad de negocio o la corporación en un sentido más amplio.

### ***La Filantropía como expectativa discrecional***

Una comprensión adicional del concepto de filantropía en la RSE está planteada en el trabajo de Carroll (1999), autor reconocido como uno de los pioneros en el mapeo del campo de la RSE proporciona una revisión bastante exhaustiva de la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial desde los años 1950. En la síntesis construida por el autor, es posible observar que el concepto de RSE no se definió

---

<sup>8383</sup> Sobre el trabajo de Georgeta Grigore es necesario anotar que la autora concibe a la filantropía desde el punto de vista estratégico, no obstante, su apuesta es por la integración de los objetivos económicos y sociales, no sólo por el desarrollo de ventajas competitivas. En esto se diferencia de la mayoría de los autores citados en este trabajo que se inscriben en la perspectiva de Porter y Kramer. Respecto a su consideración de la filantropía, menciona la autora: “Strategic philanthropy, defined as “the process by which the contributions are meant to directly serve the interests of commercial activities, at the same time serving the beneficiary organisations”, helps the companies gain a competitive advantage and, in exchange, enhances the main activity. In this case, the corporate philanthropy is used as a means of promoting the company’s interests. The corporate social responsibility initiatives increase the competitive advantage of a company and come to influence the decisions of the company shareholders in its favour. The company develops a competitive advantage by involving those initiatives which meet the requests demanded by the stakeholders. In other words, one or more stakeholders would prefer the company to its competitors, more precisely due to the company involvement in such responsible” (Grigore, 2010, p.173)

inicialmente como orientado por la filantropía; en su lugar, aparecía como un deber o una obligación de la empresa con la sociedad<sup>84</sup>.

La definición de RSE aportada por Carroll en 1979, dio lugar a la consideración de la filantropía como un concepto vinculado con las responsabilidades discrecionales, que bien podían estar en cabeza de los directivos en tanto individuos, o de la empresa como agente colectivo en permanente relación con su entorno. En su concepto, “La responsabilidad de los negocios abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales de la sociedad sobre las organizaciones, en un momento específico del tiempo” ((Carroll, 1979). Citado por Carroll, 1999, p.283).

Carroll ofreció una noción conciliadora de la filantropía y los negocios, de ahí su valor. Además integró de nuevo la acción filantrópica del directivo a la empresa, lo cual permite identificar entonces dos niveles para dicha acción: el individual y el corporativo; además, sustentó su análisis en el reconocimiento de la interacción entre la empresa y la sociedad. En su trabajo de 1999, depura su concepto original de RSE y menciona,

Aunque mi definición de 1979 incluye una responsabilidad económica, muchos aun piensan acerca del componente económico, lo que la empresa hace por sí misma y los componentes legales, éticos y discrecionales, como lo que las empresas hacen por otros. Aunque esta distinción es atractiva, yo argumento que la viabilidad económica es algo que la empresa hace también por la sociedad, pero rara vez lo miramos de esta manera. (1999,p.284)<sup>85</sup>.

En un trabajo publicado en 1991, el autor había designado a las expectativas discrecionales como directamente filantrópicas y las asoció con el concepto de ciudadanía corporativa ubicado en la perspectiva política propuesta por Garriga & Melè (2004). Fue justamente en la última década del siglo XX, en la cual, los conceptos filantropía y la ética asociados a la RSE, cobraron especial relevancia en el discurso de la RSE. (Carroll, 1999; Oliveira, Cals de Oliveira, Daher, Ribeiro (2006)).

### **Otras concepciones de la filantropía en la RSE: La ciudadanía corporativa y la construcción colectiva.**

Además de la visión estratégica y de expectativa discrecional, diversos investigadores han propuesto concepciones de la filantropía empresarial que pueden ubicarse en las

---

<sup>84</sup> Obsérvese que de acuerdo con la definición presentada en la primera parte de este escrito, la filantropía no se entiende como deber, sino como una dádiva discrecional del individuo hacia los otros. He aquí una posible fuente de disonancia del término en el campo de la RSE.

<sup>85</sup> Traducción libre del original en inglés.

perspectivas política, integracionista y/o ética, según la clasificación de Garriga & Melè (2004). A continuación se refieren algunos trabajos que dan cuenta de ellas. No obstante, se reitera que esta revisión de literatura no es exhaustiva y requeriría de mayor profundización para establecer una posible clasificación de la comprensión alternativa de filantropía en la RSE.

El trabajo de Muller & Kräussl (2011), se refiere a la filantropía corporativa en tiempos de crisis. Los autores señalan que el valor generado por la filantropía corporativa está sujeto a diferentes factores, entre ellos, el grado de compromiso de los empleados y su confianza transmitida al mercado. Entienden que la filantropía es un esfuerzo colectivo de la organización, no solo es parte de las decisiones estratégicas de la dirección. En este sentido la posición de los autores se adhiere a una perspectiva constructivista de la filantropía y de la RSE.

Srouf (1998), citado por Oliveira, Cals de Oliveira, Daher, Ribeiro (2006, p. 34), ofrece una visión diferente de la filantropía, en la que deja entrever su intento por conciliar la orientación hacia las utilidades y el bienestar social. Menciona el autor que, la filantropía debe entenderse como una orientación hacia los otros, como un resultado de los intereses en juego. En consecuencia, es necesario resolver complejos asuntos que tienen que ver con hacer compatible la utilidad y el respeto por la contraparte en el juego de los negocios.

En su concepción, el autor se acerca a la noción de filantropía mencionada en el segundo numeral de este documento y le concede relevancia a la complejidad de la relación entre la empresa y la sociedad, representada en cada uno de sus grupos de interés. En este sentido, esta noción de filantropía es afín a la corriente política de la RSE, descrita por Garriga & Melè (2004).

De otro lado, Ohreen & Petry (2012), desarrollan una detallada reflexión filosófica alrededor del concepto de filantropía empresarial. Los autores construyen su reflexión con base en la noción kantiana del *deber*. Mencionan que la filantropía en el mundo de las organizaciones empresariales, ha sido tratada como un deber imperfecto, es decir, como un imperativo moral al que no se atiende completamente con una acción concreta. En contraposición, la categoría kantiana de los deberes perfectos se define como aquellos imperativos a los que se satisfacen completamente con la acción concreta.

Los autores proponen que el ejercicio de la filantropía sea asumido como un deber perfecto en los ámbitos empresariales, es decir, que sea suficientemente atendido con acciones concretas para evitar la laxitud moral en la que suelen caer las corporaciones que emprenden acciones filantrópicas. Pese a las críticas que esta reflexión genera en el campo de la RSE, debido a que deja de lado las preocupaciones por el beneficio económico y prioriza el deber moral de ayudar a otros, es un trabajo que aporta elementos filosóficos para la reivindicación de la acepción etimológica de la filantropía,

en el mundo de los negocios. Se trata de una reflexión que le devuelve su esencia ayuda a evitar la desfiguración de su sentido en el discurso.

Por último cabe decir que, en la última década, la *filantropía corporativa* ha evolucionado hacia la noción de *ciudadanía corporativa*. En tanto ciudadana, la empresa se asume como sujeta a derechos y obligaciones para generar bienestar social, “por medio de sus políticas, tecnologías, estrategias y acciones filantrópicas” (Borges, Miranda y Machado Valadao (2007, p.102)<sup>86</sup>; Matten & Crane (2005); .

Pese a que la denominación *ciudadanía corporativa* adolece de las limitaciones propias de cualquier traslado conceptual metafórico, se acerca de manera concreta a la definición de las relaciones y el compromiso entre la empresas -en tanto ciudadanos corporativos- y la sociedad (Moon, Crane & Matten , 2005). Cabría aquí la reflexión sobre la filantropía como deber perfecto a la que se aludió anteriormente con el trabajo de Ohreen & Petry (2012).

La noción de ciudadanía corporativa, clasificada por Garriga & Melè (2004) en la corriente política de la RSE, se constituye efectivamente como un espacio para el concepto de filantropía toda vez que le define un marco político a la interacción entre empresas y sociedad.

### **Reflexiones finales, a modo de conclusión.**

La revisión de la literatura permite identificar que la filantropía en la administración ha evolucionado en varios sentidos. Con base en ello puede aventurarse una categorización de dicha transformación teniendo en cuenta cuatro criterios: El primero de ellos, la consideración de *los agentes* quienes asumen la responsabilidad de emprender acciones filantrópicas. En sus comienzos, la tarea filantrópica estuvo abanderada por los capitanes de la industria norteamericana de finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX quienes destinaron sus capitales propios a la creación de organizaciones dedicadas a atender y erradicar problemas sociales de base, como la carencia de educación, la precariedad en la salud y la promoción de la cultura y de los valores norteamericanos. Podría hablarse aquí de una filantropía secular y personalizada, en contraste con su concepción posterior en el discurso de la RSE, que la desplaza hacia el manejo de la

---

<sup>86</sup> Traducción libre, no literal, del original en portugués: “Algumas pesquisas buscam integrar os estudos no campo da RSC com conceitos mais recentes como “cidadania corporativa” [...] argumentando que as firmas como “agentes cidadãos” de uma ampla comunidade têm a obrigação de gerar bem-estar social por meio de suas políticas, tecnologias, estratégias e ações filantrópicas, tendo por base os direitos humanos universais”. Borges, Miranda y Machado Valadao (2007, p.102)

interfaz entre la empresa y su entorno; en consecuencia la filantropía aparece como un asunto no personalizado, organizacionaly desde algunas perspectivas, como incluido en la agenda de la gestión. (Véase por ejemplo, Bowen, Porter, Drucker, entre otros)

El segundo criterio puede ser la consideración de las *finalidades o propósitos* de la filantropía. En los inicios de la filantropía empresarial, el propósito era atender a objetivos públicos mediante el capital privado. Luego, bajo el discurso de la RSE, la acción filantrópica se ha orientado hacia la gestión de la interfaz entre la empresa y su entorno.

En tercer lugar, su evolución ha tenido lugar en cuanto al *concepto en sí mismo*. Derivado de su traslado desde lo individual hacia el ámbito empresarial, la filantropía pasó de ser comprendida como una acción voluntaria del individuo a una acción generosa y discrecional de la empresa; luego evolucionó hacia el concepto de filantropía empresarial y en los últimos diez años ha migrado hacia la noción de ciudadanía corporativa, tal como se mencionó en el apartado anterior.

Por último, el concepto filantropía ha mutado también en cuanto a sus *implicaciones en el ámbito de la gestión*. Al comienzo la práctica de la filantropía fue usada como un instrumento para el control de la conducta de los trabajadores y el aseguramiento de la reproducción del sistema económico. Luego, al extenderse hacia el contexto empresarial, la filantropía se asumió como un elemento de la estrategia de negocios, es decir, se vinculó con el posicionamiento de la empresa en el mercado. A raíz de su consideración bajo la noción de ciudadanía corporativa, la filantropía se ha convertido en un elemento de la política empresarial y de la consecuente acción de los directivos en dicha dimensión.

Pese a que la filantropía es un término usual en el discurso de la RSE y ocupa un lugar preeminente en la concepción filosófica de esta última, su existencia como fundamento de la acción empresarial socialmente responsable es cuestionable. Más parece tratarse de un altruismo endogámico que de filantropía propiamente dicha en tanto privilegia los intereses de la empresa sobre los de la comunidad. Esto puede apoyar las denuncias de investigadores que cuestionan la concepción de la RSE, en tanto no es claro si al intervenir sobre alguna necesidad social, la empresa busca erradicarla o por el contrario, mantenerla para garantizar su intervención permanente.

Tal como lo mencionan Spence & Thomson(2009), el discurso de la filantropía en la administración está matizado por estrategias discursivas que distorsionan su sentido, al menos desde la perspectiva instrumental. Así las cosas, desde un punto de vista pesimista, en dicha perspectiva, quizá convenga llamar a las cosas por su nombre y aceptar que quizá la RSE no es el escenario adecuado para el concepto y el ejercicio de la filantropía; No porque deba dejarse a los agente particulares, sino porque la naturaleza de las organizaciones empresariales impone condiciones que más se parecen al altruismo que da la filantropía en cuanto tal.

Ahora bien, en las perspectivas, ética, integracionista y política de la RSE, los supuestos de base en cada una de ellas permiten considerar el sentido de la filantropía con mayor fidelidad a su acepción general, toda vez que enfatizan en el sentido ético de la acción filantrópica, la construcción social del vínculo empresa-sociedad y la consideración de la empresa como sujeto político en relación con la sociedad y con el marco legislativo.

Habría entonces en estas miradas, un lugar para el desarrollo del discurso de la filantropía que valdría la pena cultivar, de modo tal que al igual que Prometeo al devolver el calor del fuego a la humanidad, las empresas emprendan acciones filantrópicas con el ánimo de contribuir efectivamente a la erradicación de problemas de base que hoy atentan contra la supervivencia de la especie humana y por supuesto de las empresas y del sistema económico en el que se sustentan.

Ante el desafío que representa no sólo la comprensión del concepto de filantropía sino también, la complejidad de su vínculo con la RSE, vale la pena enfrentar la investigación en este sentido hacia aproximaciones más profundas, que trasciendan el discurso administrativo funcional y enriquezcan el campo de los Estudios de la Organización. Los acercamientos de tipo etnográfico, por ejemplo, permitirían consultar las ideas y las lógicas de los individuos que fundamentan, en últimas, las acciones organizacionales de RSE. Para tal fin, la aproximación desde la perspectiva de las lógicas institucionales propuesta por Thornton & Ocasio (1999, 2008) y Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012), sería una alternativa en la investigación. Así mismo, la perspectiva de las lógicas institucionales permitiría el acercamiento a la comprensión del proceso de institucionalización de la filantropía en las acciones de RSE y en las organizaciones mismas, en su relación con los distintos grupos de interés.

## Referencias

- Acquier, A; Gond, J.P & Pasquero, J. (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The unachieved agenda of *Social Responsibilities of the Businessman* and its continuous relevance. *Business and Society*, 50 (4), pp. 607-646.
- Barley, S & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies and Control y Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), pp. 363-399.
- Borges, F.; Miranda, R.; Machado Valadao Jr, V. (2007).O Discurso das Fundações Corporativas: Caminhos de uma “nova” filantropia? *Revista de Administração de Empresas*, Fundacao Getulio Vargas, pp. 101-115.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), pp.268-295.

- Diccionario Etimológico de la Lengua Española. (1999) México: Editorial Trillas.
- Fraire, Isabel (2004). Pensadores Norteamericanos del siglo XIX. México D.F: Siglo XXI Editores. 390p.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. In: Shari Collins-Chobanian. (Eds.). (2005). *Ethical Challenges to Business as Usual*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall, pp. 224-229, 589p.
- Garriga, E. & Melè, D. (2004). Corporate Social Responsibility: Mapping the Conceptual Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- Gond, J.P. (2011) Cuatro perspectivas sobre RSE. En: Raufflet, et al. (2011) *Responsabilidad Social Empresarial*, México: Pearson, pp.30-41, 346p.
- Grigore, G. (2010). Ethical and Philanthropic Responsibilities in Practice. *Annals of the University of Petrosany*, 10(3), pp.167-174.
- Goodfrey, Paul C. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), pp.777-798.
- Handy, Ch. (2002). What's a Business For? In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. (2003). Boston, MA: Harvard Business Press, pp.65-82, 231p.
- Henderson, M. T & Malani, A. (2009). Corporate Philanthropy and the Market for Altruism. *Columbia Law Review*, 109(571), pp. 571- 627.
- Kelley, David (s.f). Altruismo y capitalismo. <http://www.scbbs.com.bo/craigs/Libib/altcap.html>. (Consultado, 01 de mayo de 2013).
- Kim, N.; Cho, E.; Kim, Y & Lee, M. (2011). Developing an Effective Strategic Mix of Corporate Philanthropy. *The Service Industry Journal*, 31(7), pp. 1049-1062.
- Koehn, D. & Ueng, J. (2010). Is Philanthropy Being Used by Corporate Wrongdoers to Buy Good Will? En: *Journal of Management & Governance*, 10, pp. 1-16.
- Maas, K. & Likert, K. (2011). Talk the Walk: Measuring the Impact of Strategic Philanthropy. En: *Journal of Business Ethics*, 100, pp. 445-464.
- Martin, R. (2002). The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility. In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. (2003). Boston, MA: Harvard Business Press, pp. 83-104, 231p.
- Matten, D.; & Crane, A (2005). Corporate Citizenship: toward and extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), pp. 166-179.

Montaner y Simón (eds.) (1887). Diccionario enciclopédico Hispano-Americano. <http://www.filosofia.org/enc/eha/e011119.htm> (Consultado: 27 de abril de 2013).

Montuschi, L. (2009). Consideraciones respecto a la ética en los negocios, la responsabilidad social empresarial y la filantropía estratégica. *CEMA Working Papers*. Serie Documentos del Trabajo. (414). Córdoba: Universidad del CEMA.

Moon, J.; Crane, A.; & Matten, D. (2005). Can Corporations be citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society. *Business Ethics Quarterly*, 15(3), pp. 427-451.

Muller, A.; Kräussl, R. (2011). The Value of Corporate Philanthropy During Times of Crisis. The Sensegiving Effect of Employee Involvement. *Journal of Business Ethics*. (103), pp. 203-220.

Ohreen, D. E. & Petry, R. A. (2012). Imperfect Duties and Corporate Philanthropy: A Kantian Approach. *Journal of Business Ethics* (106), pp. 367-381.

Oliveira, M.; Cals De Oliveira, B.; Daher, W.; Ribeiro, M, (2006). Analysis According To The Hopkings Model Of Companies' Social Responsibility Actions As Shown In Financial Statements And Social Reports – The Case Of The Power Distribution Companies Of The Brazilian Neenergia Group. *Brazilian Business Review*, 3(1), pp. 32-44.

Porter, Michel E. & Kramer, Mark R. (2006). Estrategia y sociedad. En: *Harvard Business Review*. América Latina. Boston: Harvard Business Press, pp. 1-15.

Porter, Michel E. & Kramer, Mark R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 27-64.

Rimel, Rebecca W. (2001). Charity and Statagic: Philanthropy's evolving role. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 145(4), pp.587-595.

Siobhan, S. (2010). The Political Economy of Andrew Carnegie's Library Philanthropy. *Library & Information History*, 26(4), pp.237-257.

Smith, Craig. (2003). The New Corporate Philanthropy. In: *Harvard Business Review on Corporate Responsibility*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, pp.157-187.

Spence, Crawford & Thomson, Ian. (2009). Resonance Tropes in Corporate Philanthropy Discourse. *Business Ethics: A European Review*. 18(4), pp.372-388.

Thornton, P. & Ocasio, W. (1999). "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990", *American Journal of Sociology*, (105), pp. 801-843.



Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). "Institutional Logics". In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 99-129. Thousand Oaks, CA: Sage.

Thornton, P., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press. 234p.

Winer, S. (2012). Philanthropy is Good Business. *Family Business Magazine*, (may-jun),pp. 20-24.

## **LA EMPRESA FRENTE A LA NATURALEZA. UNA REFLEXIÓN ABIERTA SOBRE LA SUSTENTABILIDAD**

**Dr. Alejandro Espinosa Yáñez**

Universidad Autónoma Metropolitana

[aley@correo.xoc.uam.mx](mailto:aley@correo.xoc.uam.mx)

### **Resumen:**

Promover el reencuentro del hombre con la naturaleza, sigue siendo una asignatura pendiente. Re-conocer que el planeta es “nuestro cuerpo”, nuestra casa, sigue formando parte de la utopía, si atendemos las prácticas dominantes en la empresa moderna, en la que continúa presente lo enunciado por Engels hace más de 100 años: “Con el actual modo de producción, y por lo que respecta tanto a las consecuencias naturales como a las consecuencias sociales de los actos realizados por los hombres, lo que interesa preferentemente son sólo los primeros resultados, los más palpables”. La racionalidad del capital, derroche de recursos naturales y del trabajo humano, ¿contiene la sustentabilidad? ¿Incluye al sujeto laboral en el planteo de comprometerse con el presente como un compromiso con el futuro? Afirmamos con Lezama (2004), y es una de las premisas en que nos apoyamos, que es notable la “disociación” entre la magnitud del daño ambiental y la conciencia pública., lo que obliga a nuestra disciplina a construir una caja de herramientas que incorporen este campo problemático. Incluir esta problemática como un eje transversal en la práctica docente en la Administración es uno de los objetos en la presente exposición.

**Palabras Clave:** naturaleza, responsabilidad social empresarial, sustentabilidad

### **Introducción:**

Promover el reencuentro del hombre con la naturaleza sigue siendo una asignatura pendiente. Re-conocer que el planeta es “nuestro cuerpo”, nuestra casa, sigue formando parte de la utopía, si atendemos las prácticas dominantes en la empresa moderna, en la que continúa presente lo enunciado por Engels hace más de 100 años: “Con el actual modo de producción, y por lo que respecta tanto a las consecuencias naturales como a las consecuencias sociales de los actos realizados por los hombres, lo que interesa preferentemente son sólo los primeros resultados, los más palpables”. Como el propio Engels apuntaba, en “El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre”, “no nos dejemos llevar del entusiasmo ante nuestras victorias sobre la naturaleza. Después de cada una de estas victorias, la naturaleza toma su venganza” –en el orden de nuestro almanaque, Iván Restrepo sobre esto apuntaría tajante: “La naturaleza no tiene la culpa”, en su colaboración en *La Jornada* (23 de septiembre 2013).

Recorriendo la historia, en ella se conjugan lo mismo grandes procesos de transformación social, avances tecnológicos, cambios en los paradigmas gerenciales y, en su devenir y en lo que nos ocupa, posturas logocéntricas que desdeñan nuestra adscripción a la naturaleza: “Somos de la naturaleza y estamos en la naturaleza. La ecología no puede hacerse esquiva a este desafío: constituir un saber sobre la naturaleza en el que los seres humanos se reconozcan como parte integrante de ésta, y no instancia de dominio, extraña y hostil a ella” (Boada y Toledo, 2003: 43). La ecología como un asunto que atraviesa las ciencias sociales, las prácticas de los hombres, la reconstrucción de compromisos que reconozcan que nuestra intervención sobre la naturaleza tiene implicaciones que el tiempo inefable cobra. La racionalidad del capital, derroche de recursos naturales y del trabajo humano, ¿contiene la sustentabilidad? ¿Incluye al sujeto laboral en el planteo de comprometerse con el presente como un compromiso con el futuro? Afirmamos con Lezama (2004), y es una de las premisas en que nos apoyamos, que es notable la “disociación” entre la magnitud del daño ambiental y la conciencia pública.

El poder mirar ahora el problema ambiental subraya un aspecto central: “Son las sociedades las que le dan sentido, importancia y jerarquía a los problemas, no son éstos por sí mismos los que se imponen a la conciencia y percepción” (Lezama, 2004: 16). Acercándonos a otras disciplinas, desde las ciencias sociales es posible plantear: “La problemática ambiental –la contaminación y degradación del medio, la crisis de recursos naturales, de energéticos y de alimentos– ha aparecido en los últimos decenios del siglo XX como una crisis de civilización, cuestionando la racionalidad económica y tecnológica dominantes” (Leff, 1994: 68), lo que obliga a las ciencias sociales en general, y en particular a la Administración, a construir una caja de herramientas que incorpore este campo problemático. Incorporar esta problemática como un eje transversal en las prácticas docente y de investigación en la Administración es uno de los objetos en la presente exposición, sin dejar de reconocer el déficit en el que nos encontramos.

Entendiendo al desarrollo sostenible como el que “satisface las necesidades esenciales de la generación presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades esenciales de las generaciones futuras”, y en su desembocadura apunta hacia la responsabilidad social corporativa” -importante concepto de sustentabilidad, y del desarrollo como la “...capacidad que tienen los ecosistemas y la misma biosfera en su conjunto para soportar impactos sin llegar a un grado de deterioro peligroso”, satisfaciendo lo actual sin comprometer el futuro-, partimos de la premisa de la importancia de baja intensidad en el plano social; “a nivel universitario, tampoco se muestra mayor interés, a juzgar por el reducido número de tesis de grado y posgrado así como las escasas publicaciones nacionales sobre el tema” (Cardozo, 2010: 45). Lo mismo ocurre a nivel de docencia y en los mapas curriculares, en particular de nuestra Universidad –la Universidad Autónoma Metropolitana, México. Un ejemplo, sólo eso, se aprecia en el peso que se da a lo educativo en materia ambiental: “La educación para la sustentabilidad implica la necesidad de insertar contenidos temáticos específicos en

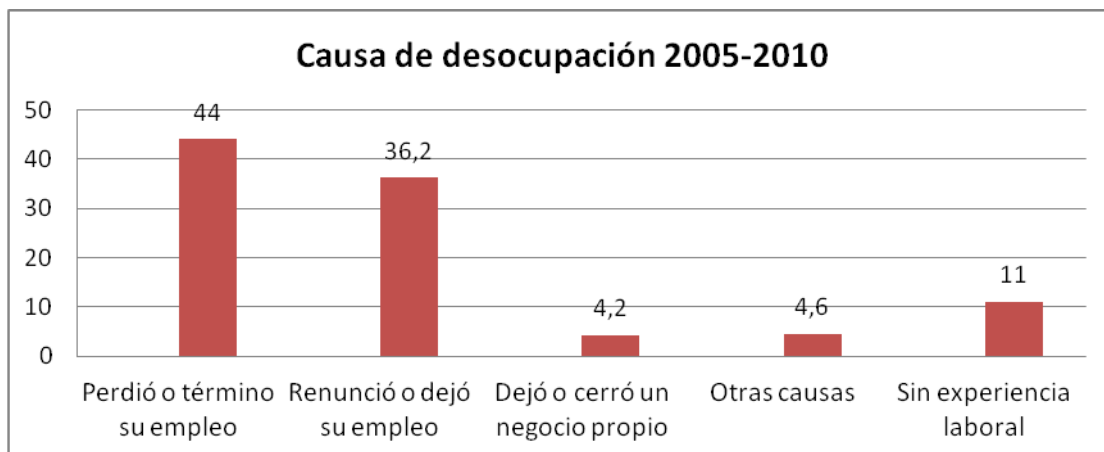
muy diversas disciplinas, esto, a nivel de contenidos educativos se le conoce como la incorporación de la dimensión ambiental en los currículos de las diferentes disciplinas” (Correa, 2011: 97-98). Se enuncia, pero no está presente en el quehacer docente. Incluso en la elaboración que hacemos referencia se exponen los resultados de un cuestionario aplicado a estudiantes para medir su conocimiento en algunas dimensiones de lo ambiental, navegando en la superficie, lo que deja ver las falencias en la incorporación de lo ambiental en los mapas curriculares.

En la dimensión de lo prescrito, Morales plantea sobre la empresa social y ambientalmente responsable, que es “la que se preocupa del bienestar de quienes trabajan en ella, desde el punto de vista de salud, seguridad e higiene, educación, remuneración justa, procesos de selección adecuado, respeto al ambiente, reducción de impactos negativos, ahorro de energía, uso de tecnologías limpias” (Morales, 2009: 58). Está en la dimensión de lo prescrito, del deber ser. No obstante –en el plano de lo real-, coincidimos con Cardozo: “Los campos cubiertos por el concepto de RSE aluden poco a las condiciones internas de trabajo en la empresa y a los asuntos ambientales, menos aún a la calidad de vida de las familias de los trabajadores y la comunidad en general, y nunca a su principal determinante: un nivel de salarios dignos” (Cardozo, 2010: 52). Aproximémonos en el siguiente apartado, a partir de un recorrido estadístico, en cuáles son las condiciones que genera la dinámica en las empresas, que es una forma de asomarse adentro de ellas.

### **La precarización del trabajo o de la sustentabilidad en entredicho**

Las condiciones de los trabajadores mexicanos se han precarizado. Exponemos en este apartado datos que ilustran este proceso, que de manera paulatina se ha impuesto en el conjunto de relaciones laborales, de manera más marcada a partir de los procesos de reestructuración productiva-década de los ochenta del pasado siglo. No aludimos a estudios de caso, pero la mirada general a la producción estadística oficial permite hacer inteligible lo afirmado. Veamos en ese orden el problema de la desocupación. Revisando la información estadística en el período que va de 2005 a 2010, el conjunto de trabajadores que fueron consultados adujo, en su mayoría, que perdieron su trabajo o terminó su empleo. Enseguida, el segundo causal en importancia se refiere a los trabajadores que decidieron renunciar o dejar su empleo.

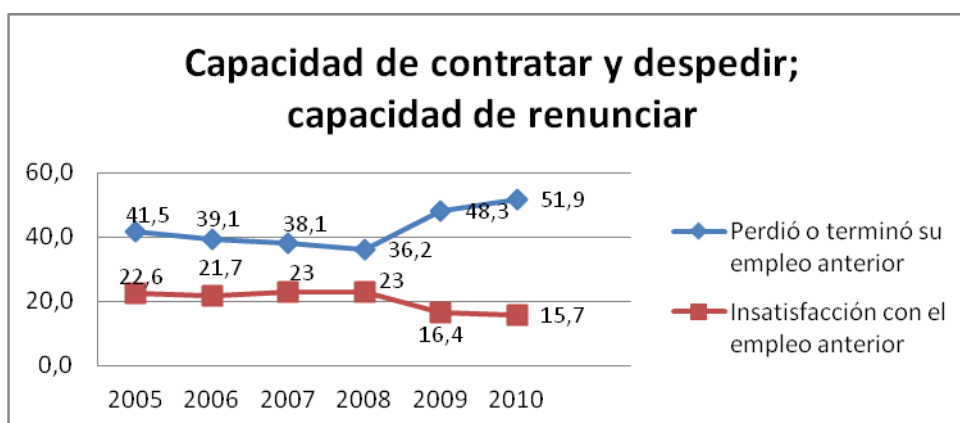
### **Gráfica 1**



Fuente: INEGI, varios años. Elaboración propia

Pero si solamente se atienden las variables que dominan la escena del trabajo, se pone de relieve el poder del capital en general y, contrastando a la baja, la erosión de la autonomía e independencia de los trabajadores, como una acción colectiva que es el producto del ensanchamiento de la informalidad y del peso de los desocupados en la acción colectiva obrera.

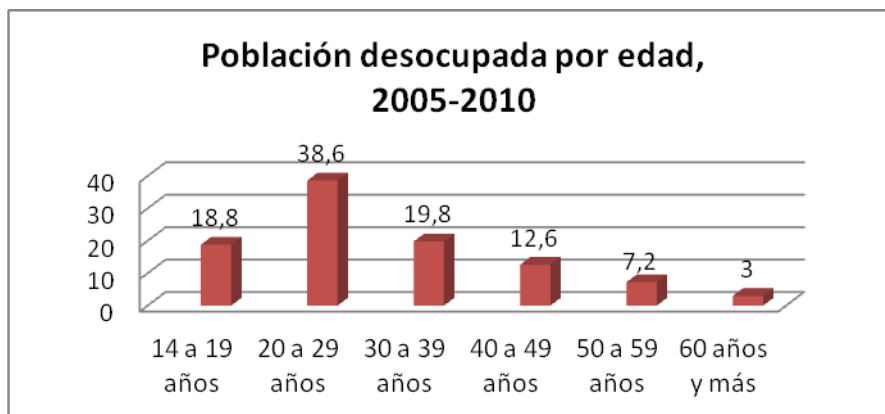
**Gráfica 2**



Fuente: INEGI, varios años. Elaboración propia

La frontera que hemos relacionado con la desocupación no debe disminuirse. El denominado bono demográfico no se ha aprovechado, al menos si atendemos a la información de la desocupación por edades.

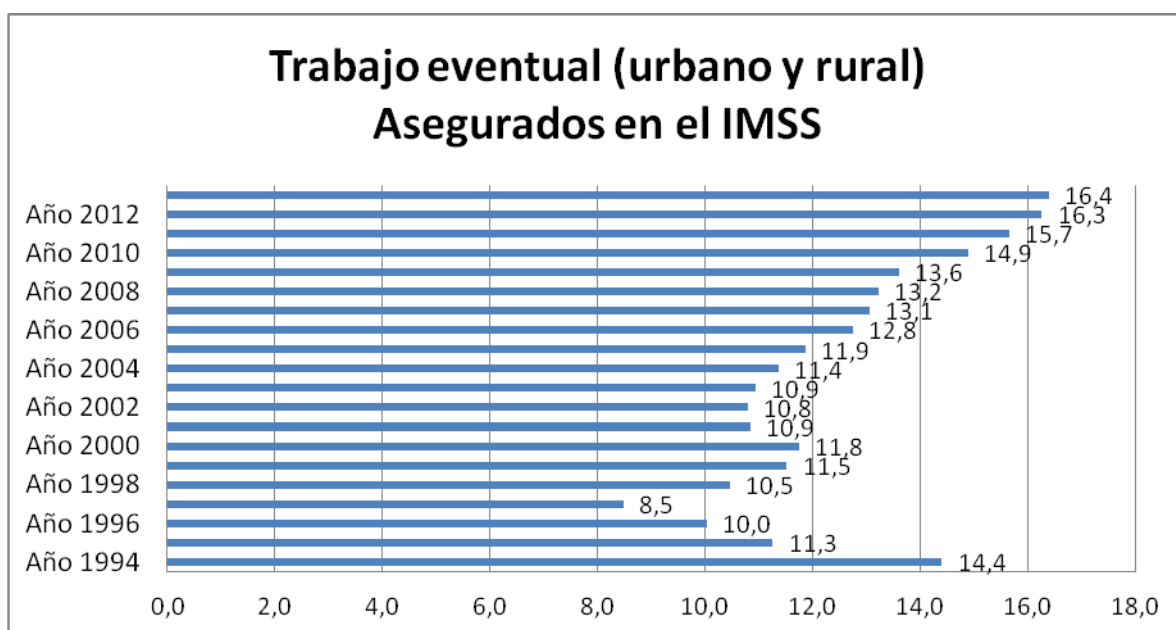
**Gráfica 3**



Fuente: INEGI, varios años. Elaboración propia

Déficit en la producción de empleo, y el producido en condición precaria. Ilustremos con otros datos lo afirmado, ahora atendiendo la eventualidad.

**Gráfica 4**

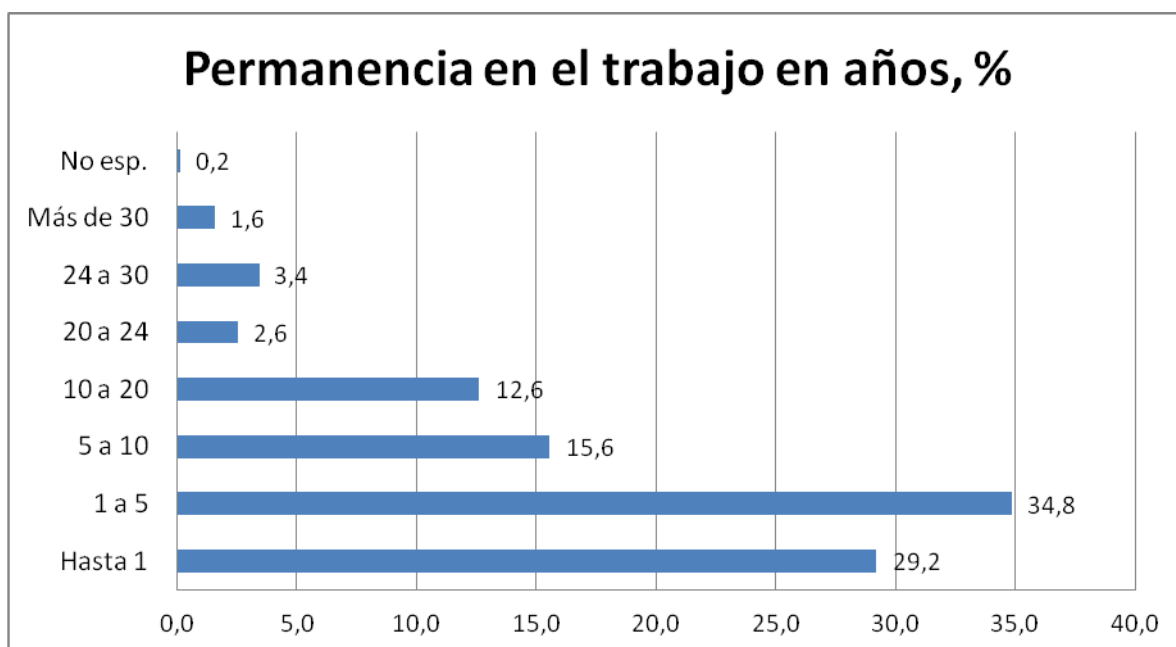


La gráfica es elocuente, ha crecido de manera significativa el trabajo eventual. Hay trabajo pero en breves períodos, con contratos temporales limitados y en los que destaca la ausencia del trabajo digno<sup>87</sup>, como se aprecia en la gráfica siguiente, que de acuerdo con las estadísticas de la ENOE 2008, nos indica Ruiz Durán, “de los 28,9 millones de

<sup>87</sup> Dos terceras partes de los trabajadores del mundo sin empleo decente, lo señala la OIT, de acuerdo a lo expresado por Thomas Wissing, director de la oficina de la OIT para México, en octubre de 2013.

trabajadores remunerados, 18,5 millones (64,1%) tienen una permanencia en el trabajo inferior a cinco años” (Ruiz Durán, 2009: 187).

**Gráfica 5**

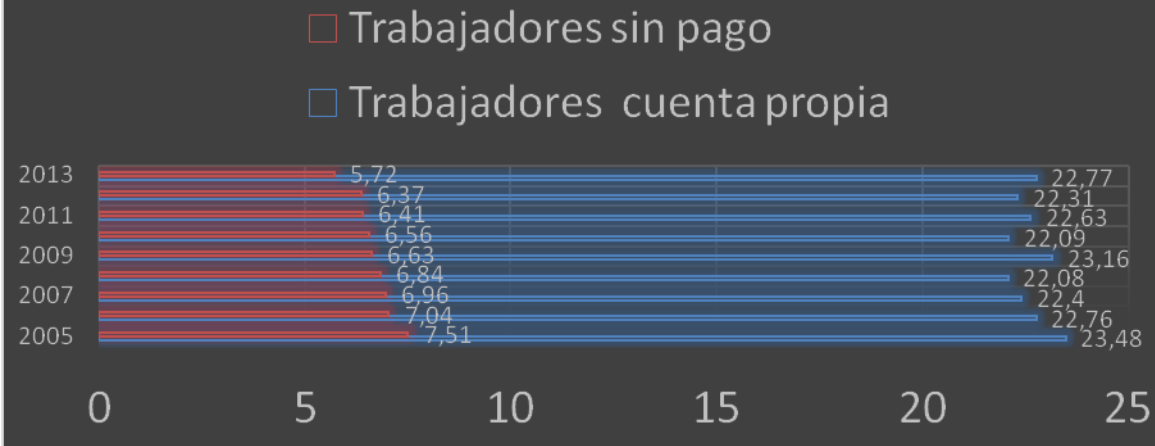


Agreguemos a esta complejidad laboral el ensanchamiento de la tercerización, lo que de manera más simple ubica el INEGI como la contratación de personal por una firma para trabajar en otra. Retomando la información de los Censos Económicos, en el período de 1998 a 2003, la tasa de crecimiento fue de 40.1 puntos; en el período que va de 2003 a 2008, el crecimiento de la tasa asciende a 95.2 puntos, lo que deja ver un proceso en expansión y acelerado, un modelo de relaciones laborales (Dean y Bueno, 2011; Dean y Espinosa, 2007).

No se aparta de la problemática expuesta el crecimiento del trabajo por cuenta propia, aparte de que hay que leer el desaliento al trabajo sin pago como un motor hacia el trabajo por ingresos, fuera sobre todo de los circuitos familiares, al menos bajo esa premisa nos movemos.

**Gráfica 6**

## Cuentapropismo y trabajadores no remunerados

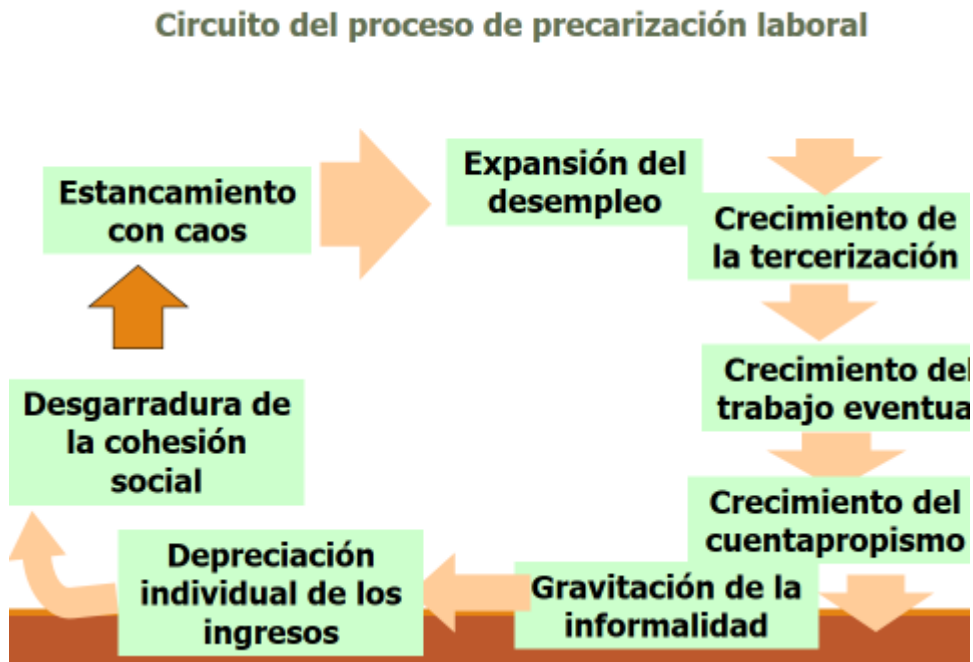


Una última referencia, en este caso a la situación salarial que, en el caso mexicano, se encuentra con lo que tipifica claramente Hobsbawm, en el umbral de subsistencia. Precisemos que de acuerdo a información de INEGI, 57% de la población percibe desde 50% de un salario mínimo hasta 2 salarios mínimos. Es un dato contundente que permite comprender por qué se extienden o doblan las jornadas laborales. Apoyándonos en Castel, coincidimos con su análisis: “Esta transformación está globalmente marcada por una precarización creciente de la inscripción en el orden del trabajo que hace que para los jóvenes también –pero no solamente para los jóvenes, y no para todos los jóvenes –las trayectorias profesionales, e incluso la posibilidad de tener una trayectoria profesional, a menudo están marcadas con el sello de la incertidumbre...proceso de invalidación irreversible de una categoría de jóvenes pobremente calificados y cuyo porvenir parece condenado incluso antes de que ingresen a la vida activa” (Castel, 2010: 112-113).

Informalidad, eventualidad, bajo salarios en umbral de subsistencia, eventualidad, trabajo remunerado, cuentapropismo, tercerización, desempleo, todo ello en el circuito de empobrecimiento. Después de la exposición de los datos planteados en este apartado, reafirmamos nuestra coincidencia con Cardozo, en cuanto a la crítica a la RSE.



**Figura 1**



**Sin anestesia. Mirando hacia afuera o de nuevo la sustentabilidad en entredicho**

Acerquémonos a datos recientes. Siemens eliminará 15 mil empleos en el mundo, 5 mil de ellos sólo en Alemania (*La Jornada*, 30 septiembre 2013). De Gaulejac señalaba, retomando a Michel Albert: “En nuestra sociedad el desempleo es más una solución que un problema”. Quizá abrevando de este espíritu del capitalismo Chiavenato señala: “La globalización obliga a que los productos, los servicios, los recursos, los artefactos y las ideas de todos los países tengan que competir en el mercado mundial. Para ello es necesario reducir los costos que puedan afectar el entorno, como salarios, apoyos sociales, seguridad en el trabajo y protección del ambiente a efecto de incrementar la productividad y asegurar el dominio económico” (Chiavenato, 2009:39)

El mes pasado, en septiembre, se informaba en distintos diarios que sólo 20% de los mineros en Cananea son locales, por políticas de empleo de Grupo México en Cananea, que impide la contratación a trabajadores que antes estuvieran sindicalizados. Paradoja si recordamos las razones que llevaron a la huelga de Cananea histórica: que los mexicanos ganaran lo mismo que los “gringos”, que se contratara a más mexicanos. La existencia de listas negras, prohibidas en nuestra legislación, se impone en esta práctica.

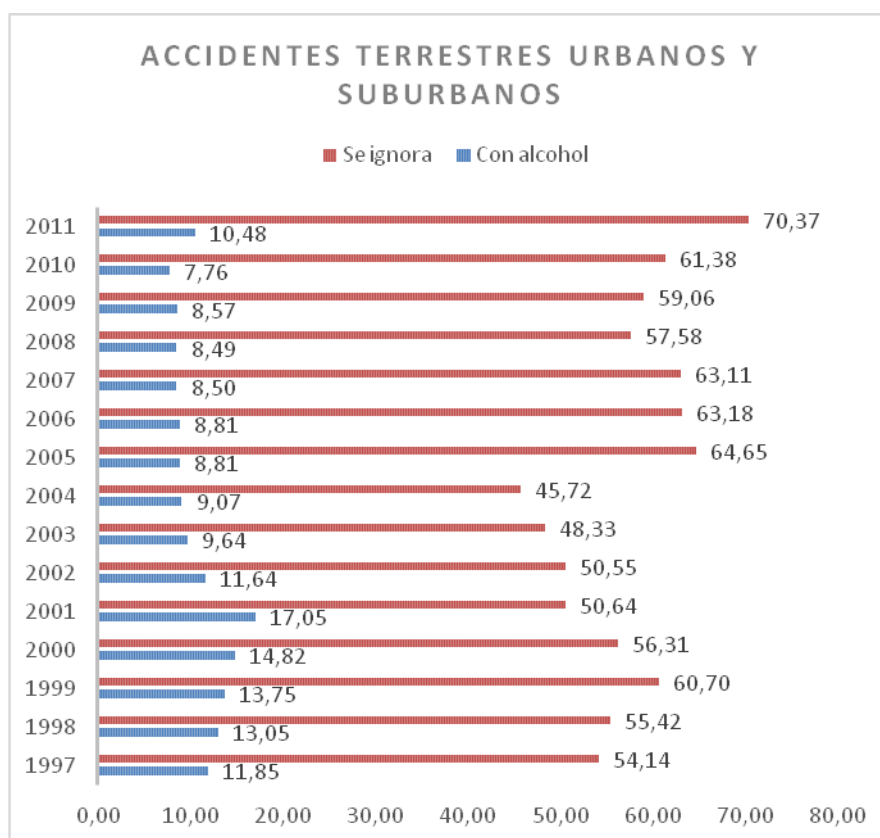
En un año, suben 19% ganancias de tres grandes refresqueras que cotizan en bolsa (*La Jornada*, 14 de septiembre 2013). Leamos los datos al revés, en una feliz articulación

para las refresqueras: 91% de los padres fomentan el consumo de refrescos en sus hijos (*La Jornada*, 28 de agosto 2013). Resultados: 163 litros por persona al año. Así lo revela la Encuesta Nacional sobre Obesidad realizada por la Alianza por la Salud Alimentaria. Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en el Hogar (ENIGH 2010), se encontró que los refrescos son el tercer bien en el cual realizan mayor gasto los mexicanos promedio, sólo después de la tortilla de maíz y la leche pasteurizada. Tenemos entonces una cadena de consumo de azúcar/fructuosa-aumento peso corporal-riesgo de padecer diabetes. En un estudio realizado por la Universidad Nacional Autónoma de México, la diabetes tipo 2 está presente en más de 95% de los casos, siendo la principal causa de muerte en nuestro país. En 2005 se registraron 67,090 defunciones por esta causa, lo que representa 13.6% de todas las defunciones y una tasa de 63 por 100,000 habitantes, lo que significa un incremento de 22% en los últimos 5 años. Además, detrás de muchas de las muertes cardiovasculares y cerebrovasculares también se encuentra la diabetes. Es una de las principales causas de discapacidad laboral, de ceguera, amputaciones e insuficiencia renal. ¿No hay responsabilidad de las empresas en los problemas planteados?

Sigamos en este orden de ideas. México, sexto lugar mundial en consumo de cerveza: 62 litros en promedio por persona. No apartemos este dato de su vínculo con los accidentes terrestres que, en aproximadamente el 10.8%, se relacionan con consumo de alcohol. En el caso de los hombres accidentados, casi 15% había consumido alcohol, y en las mujeres, de cada 100, alrededor de 3% estaba en esa condición. Los accidentes de tránsito se presentan como el primer factor de muerte en población juvenil, siguiéndole incidentes de violencia, muchos de ellos también asociados al consumo de alcohol. Las empresas cerveceras, ¿tendrán alguna responsabilidad en el consumo y sus efectos sociales?

En la serie histórica del INEGI de Estadísticas de accidentes de tránsito terrestre en zonas urbanas y suburbanas, se aprecia que en los accidentes de tránsito sí existen diferencias por género, y estas son muy contundentes, pero al contrario de lo que se piensa en general, son los hombres los que reportan mayores accidentes. En absolutos, los hombres tienen muchos más accidentes que las mujeres. En absolutos, los hombres tienen muchos más accidentes relacionados con el consumo de alcohol. Sin embargo, no debemos ignorar que el consumo de alcohol entre las mujeres va en considerable aumento y que las edades en las que se inician en el consumo de estas bebidas son cada vez menores, de acuerdo a lo que arroja la última Encuesta Nacional de Adicciones. Una última anotación que deja ver la presencia de subregistros en la información sobre los efectos del consumo de alcohol: en una serie histórica, del total de accidentes ocurridos la mayoría de las personas que abandonan el escenario del siniestro, por encima del 95% eran hombres. Por otro lado, en contraste, la gran mayoría de quienes se quedaron después un accidente fueron mujeres.

**Gráfica 7**



El dato que “se ignora” es elocuente, pues oculta parte del problema, si entendemos que parte de las razones por las que se ignora es porque los responsables de los accidentes huyen de la escena, entre otras razones, sin duda, por haber ingerido alcohol.

Atendamos otra rendija analítica, a partir de lo publicado por Fernández-Vega: “...para extraer una tonelada de cobre se necesitan 80 mil litros de agua, o mil litros por segundo para obtener un gramo de oro...producir una onza de oro (31 gramos) genera un promedio de 79 toneladas de desechos tóxicos” (Carlos Fernández-Vega, “México, S.A.”, *La Jornada*, 7 octubre, p. 30). La voracidad de las mineras ha sido documentada. Núñez, Couturier y Concheiro, argumentan que “El fantasma de las mineras recorre nuestra América” (2013: 48). El panorama es el de un México concesionado, contaminado, explotado, un retorno a la acumulación originaria, manteniendo la saga de las venas abiertas de América Latina, aludiendo a la “acumulación por desposesión”, citando los autores a D. Harvey. Parte de las concesiones, término que encierra claramente el sentido, son hasta por 50 años, pudiéndose prolongar hasta 100 años. Más del 26% del territorio nacional se encuentra en esta condición. Pero este es un promedio que oculta las disparidades, pues hay entidades que rebasan con mucho este porcentaje. Negocio de ricos que se formaliza en la Ley Minera, ligada al despojo agrario. Subsunción del capital, más que desarrollo. Agreguemos a esta complejidad lo que recién se publicó en un periódico nacional: surgen grupos de autodefensa contra

mineras, ya no es la defensa contra bandidos comunes y grupos del crimen organizado, sino contra las mineras (*La Jornada*, 27 de febrero 2013). ¿Cuál es el compromiso de las empresas con los problemas que hemos expuesto?

No nos apartamos de nuestro esquema de exposición si atendemos el paradigma del Buen Vivir y la respuesta de autodefensa, como dos expresiones que aluden a una sociedad, parafraseando a Monsiváis, que se organiza. Roberto Diego, en “Del desarrollo al Buen Vivir a debate”, plantea el carácter polisémico del término desarrollo, y la conveniencia de utilizarlo, reconociendo la historicidad del término, sus usos, y su perfil multívoco: “En este trabajo se debate sobre el uso de conceptos relacionados con los procesos de cambio social de distintos niveles, desde lo local hasta lo global hasta el Buen Vivir, considerando la capacidad explicativa del concepto “países de menor desarrollo económico”, pues a pesar de sus límites tiene capacidad explicativa, tomando distancia de visiones que señalan que se deben cumplir ciertos pasos. Más que hablar de subdesarrollo a superar o de desarrollo a alcanzar, la pertinencia estriba en la discusión, apunta el autor, de una nueva ética de desarrollo, que implica el tránsito del antropocentrismo y el economicismo al biocentrismo. Es una discusión que merece profundizarse. Sobre todo si vemos los pálidos alcances de la política estatal en materia ambientalista, en lo que nos detenemos para finalizar la exposición.

Para esta última parte recordemos lo enunciado por Lezama, de la notable “disociación” entre la magnitud del daño ambiental y la conciencia pública. Atendamos que en el conjunto total de municipios y delegaciones, en 98.09% de éstos se cuenta con el servicio de agua potable; con servicio de alcantarillado, el 76.75%, y solamente en 28% se cuenta con programas de gestión sustentable de agua y saneamiento. La forma en que se desagrega esta información se aprecia en la siguiente gráfica.

## **Gráfica 8**



Fuente INEGI, Agua potable y Saneamiento. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2011. Elaboración propia.

Solamente considerando la cuestión de las aguas residuales, haciendo ese corte, el INEGI proporciona la información de cuál es el destino de las aguas residuales.

**Gráfica 9**

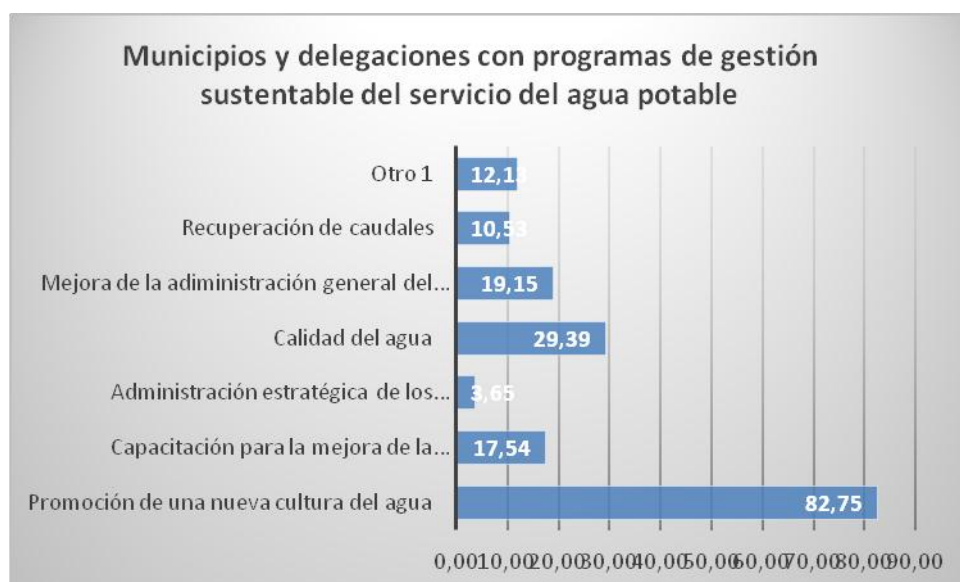


Fuente INEGI, Agua potable y Saneamiento. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2011. Elaboración propia.

No se cuenta con la información suficiente para ver el peso en la degradación ambiental, por ejemplo qué tanto daño hay en el mar y qué tanto en los ríos y arroyos; en este

acercamiento estadístico no se aprecia los volúmenes del daño, el tamaño del problema, el peso de los asentamientos poblacionales en aquél ni la responsabilidad de las empresas. Si leemos el problema en porcentajes, esto significa que el 54.16% de las descargas de aguas residuales tiene como destino ríos y arroyos, producto en mucho de la cercanía de los asentamientos humanos y de las actividades industriales (hay múltiples evidencia de ríos en donde se enferma la gente). La descarga en los suelos se ubica en el 19.29%. Esta información es valiosa, pero se mantienen las preguntas sobre los volúmenes y las afectaciones concretas. Así, frente al tamaño de la afectación, destaca la debilidad de la consciencia pública y, al mismo tiempo la fragilidad y falta de puntería en los alcances de la acción estatal.

**Gráfica 10**



Fuente INEGI, Agua potable y Saneamiento. Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2011. Elaboración propia.

### Consideraciones finales

Los sindicatos no tienen incluidas en sus agendas de discusión lo ecológico, manifiesto en el descuido del aspecto de la salud de los trabajadores en los procesos de negociación colectiva. Por ejemplo el caso del *karoshi* –muerte por exceso de trabajo–, sigue siendo un problema poco abordado desde la perspectiva sindical. Ferraroti planteaba que en los procesos de negociación colectiva las representaciones sindicales retiraban las propuestas que se referían a la salud obrera, privilegiando las cláusulas económicas. Boltanski, en un nivel de abstracción que estamos emparentando, hace un alcance en el que es preciso detenernos para ver los límites de la sustentabilidad: “...para los

miembros de las clases populares, que no prestan mucha atención al cuerpo, que lo utilizan principalmente como una herramienta y que, sobre todo, le piden que funcione, la enfermedad se manifiesta brutalmente porque no han observado sus signos precursores o porque se han rehusado a percibirlos y, la mayor parte de las veces, la considerarán un accidente imprevisible y repentino” (Boltanski, 1975: 73). Siguiendo esta línea, concluye Boltanski: “...el sujeto que debe utilizar al máximo su cuerpo no puede, sin grave esfuerzo mantener con él una relación atenta y solícita, escuchándolo, analizándolo y “comprendiéndolo”. De ser así, las normas que en las clases populares rigen la relación de los individuos con su cuerpo –y que cuando son concientes sólo aparecen en forma de reglas morales- quizá cumplan fundamentalmente una función de regulación tendiente a impedir que los sujetos obligados por su condición económica a utilizar intensamente su cuerpo, establezcan una relación reflexiva y conciente con él, porque tal relación sólo podría disminuir su resistencia, reduciéndose así la calidad y la cantidad del trabajo que aporta” (Boltanski, 1975: 86).

Mucho es el número de horas que destinan los trabajadores a cuestiones laborales por ingresos, por un lado por la insuficiencia salarial –en lo que se ha insistido al hacer referencia al umbral de subsistencia-, lo que tiene sin duda un correlato en afectaciones físicas y psíquicas. Esto es la antesala de otro hecho de gran relieve, y que desborda la individualidad de la cotidianidad obrera, aunque se inscribe en las condiciones generales de los trabajadores: se vive la crisis de la civilización. Es difícil voltear la mirada frente al argumento de que “la crisis ecológica del planeta no logrará resolverse mediante un simple pase de tecnologías, audaces acuerdos internacionales, cambios en las pautas culturales, o aun un reajuste en los patrones de producción y consumo” (Toledo, 2003: 122). Es pertinente apuntar que la reflexión de las ciencias sociales de la relación naturaleza-sociedad está mediada por “prácticas sociales específicas...Por esta razón no es posible explicarla abstraída de su referente social específico” (Lezama, 2004: 28), lo que construye un piso reflexivo en el que aparte de lo técnico se aprecia la necesidad de reflexionar en lo simbólico en cuanto a la producción y reproducción de la vida. Agreguemos a esto que el capital, tan bueno para los acuerdos globales, no llega a acuerdos sobre los riesgos y las responsabilidades. La reflexión sobre lo global exige lo propio a nivel local, sobre lo micro (la ciudad ecológica, como ejemplo). La gestión ambiental del desarrollo recorre ambas dimensiones, al articular a los procesos materiales como a las estrategias en el manejo de los recursos. Y aquí ocupan un lugar de relieve conceptos como el de productividad ecotecnológica, “el cual articula los niveles de productividad ecológica, tecnológica y cultural en el manejo integrado de los recursos productivos” (Leff, 1994: 105), asociado a las “tasas ecológicas de explotación, minimizando la sobreexplotación y agotamiento de los recursos naturales, así como la descarga y acumulación en el ambiente de subproductos, residuos y desechos de los procesos de producción y de consumo” (Leff, 1994: 105). La revisión estadística en materia ambiental, como lo tratamos de demostrar en la exposición, pone al desnudo las insuficiencias de la incapacidad estratégica del Estado para aplicar la sustentabilidad en sus prácticas.

Ahora, en lo que hace a los empresarios, en esta historia qué papel juegan. En una visión pesimista coincidimos con Morales cuando apunta: “Los empresarios en México aún no destacan las ventajas que les pueda representar la Responsabilidad Social incluso en el aspecto económico” (Morales, 2009: 69), por lo que una tarea urgente implica el que hay que trazar los alcances y límites desde la propia lógica del capital. En lo académico, se impone la necesidad de incorporar esta problemática, de manera transversal, en la reflexión desde la Administración, en la tarea de investigación y la docencia. No está de más subrayar el déficit en este sentido en nuestra disciplina.

## Referencias

Boada, Martí y Víctor M. Toledo (2003) *El planeta, nuestro cuerpo. La ecología, el ambientalismo y la crisis de la modernidad*, SEP-FCE-Conacyt, Colección La ciencia para todos/194, México

Boltanski, Luc (1975) *Los usos sociales del cuerpo*, Periferia, Argentina.

Cardozo, Myriam (2010) “Responsabilidad social empresarial en américa latina: Problemas, actitudes y actores relevantes”, *Administración y Organizaciones*, UAM-X, 24, junio.

Castel, Robert (2010) *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*, FCE, México.

Correa López, María Isabel (2011) “Educación para la sustentabilidad: La Licenciatura en Administración de la UAM”, *Administración y Organizaciones*, UAM-X, 27, diciembre.

Chiavenato, Idalberto (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, McGraw Hill, México.

Dean, Mateo y Luis Bueno (coords.) (2011) *Outsourcing. Modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*, CILAS, México.

Dean, Mateo y Alejandro Espinosa (2007) *Tercerización y subcontratación en México*, Única, CILAS, México.

De Gaulejac, Vincent e Isabel Tablada Léonetti (1994) “De l’excellence à l’exclusion” en *La lutte des places*, Desclée de Brouwer, París. Como traducción se titula “De la excelencia a la exclusión”, traducción de Mónica Portnoy y Vania Galindo.

Diego, Roberto (2013) “Del desarrollo al Buen Vivir a debate”, en Novelo, Federico (coord.), *El retorno del desarrollo*, UAM, México.

Ferrarotti, Franco (1975) *El pensamiento sociológico de Auguste Comte a Max Horkheimer*, Península, Barcelona.



Leff, Enrique (1994) *Ecología y capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*, Siglo XXI-UNAM, México.

Lezama, José Luis (2004) *La construcción social y política del medio ambiente*, El Colegio de México, México.

Morales Espinosa, Elda Aurora (2009) *La legislación ambiental para la responsabilidad social corporativa*, Administración y Organizaciones, UAM-X, 23, diciembre.

Núñez, Violeta, Patricia Couturier y Luciano Concheiro (2013), “Las mineras en México: ¿desarrollo para quién?”, en Novelo, Federico (coord.), *El retorno del desarrollo*, UAM, México.

Ruiz Durán, Clemente (2009) “México: las dimensiones de la flexibilidad laboral”, en Weller, Jürgen (ed.), *El nuevo escenario laboral latinoamericano. Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo*, Siglo Veintiuno Editores-Cepal, Argentina.

# **DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE: EL SECTOR DE LA CAFETICULTURA, UNA VISIÓN PROSPECTIVA EN EL CASO DE LA REGIÓN DE COATEPEC, VERACRUZ, PERÍODO 2000-2020**

**Dr. José Manuel Mávil Aguilera**

Universidad Veracruzana

[mmavil@uv.mx](mailto:mmavil@uv.mx)

**M.A. Isaias Sangabriel Rivera**

Universidad Veracruzana

**M.A. Miguel Hugo Garizurieta**

Universidad Veracruzana

## **Resumen:**

Una de las principales actividades agrícolas del estado de Veracruz es el cultivo del café, el interés por este tema se fundamenta en la gran relevancia económica y social que representa no solo en el estado sino a nivel nacional. Recientemente esta actividad se ha visto afectada, por un lado la fluctuación de sus precios de mercado, la baja productividad de las plantas en razón de su envejecimiento, la pérdida de mano de obra calificada en razón del alto nivel de migración de las personas que habitan esos lugares, el hecho de que en la mayoría de los casos sean pequeños productores lo que como consecuencia los limita para tener acceso a los programas de apoyo que ofrecen los diferentes niveles de gobierno, así como el cambio de uso de suelos que se ha incrementado en los últimos años. Sabedores de la importancia que esta actividad representa es que se realiza la presente investigación con la intención de encontrar herramientas que puedan contribuir para alcanzar un desarrollo regional sustentable y mejorar la calidad de vida de aquellas personas involucradas en el cultivo, procesamiento y comercialización del aromático.

**Palabras Clave:** Prospectiva, Desarrollo regional sustentable, Calidad de vida.

## **Introducción:**

Esta investigación parte de considerar a la actividad cafetalera como representativa y generadora de divisas para México. La cafeticultura se destaca por su importancia social, económica y ambiental, incluyendo a los productores, jornaleros, operadores de beneficios, obreros de industrias, empleados de cafeterías y participantes en la comercialización y sus familias; alrededor de tres millones de mexicanos dependen del café, en algún grado. Por su relevancia económica, figura en promedio como el primer producto individual de exportación y, en las regiones productoras, es un elemento fundamental en las economías locales.

Veracruz es el segundo productor nacional de café, además, vale la pena señalar que la producción de la región de Coatepec fue la primera en contar con la certificación de

origen, lo cual indica la calidad del aromático que se produce en ésta; como lo señala Mávila (2011) el clima templado, la altitud sobre el nivel del mar, los suelos predominantemente volcánicos, el tipo de porte alto utilizado, el cultivo bajo sombra, el beneficio húmedo y una larga tradición de 200 años en la cafecultura son los factores que se combinan para que se produzca un café de altura, suave, balanceado, de aroma y acidez intensos.

Ante esto, surge la intención de realizar una investigación encaminada a conocer cuáles serían las actividades que pudieran impactar de forma positiva en el bienestar de los involucrados en la actividad. En primer lugar, el enfoque del desarrollo regional en razón de su multiplicidad de métodos y técnicas abordándolo como el mecanismo que permitirá contar con un diagnóstico holístico de la situación que prevalece en la región, donde se podrá poner en datos específicos de qué forma los aspectos económicos, técnicos, sociales y ambientales se han visto dañados y han generado el momento actual de la cafecultura.

Es necesario investigar y comprender cuáles son las causas que ha provocado la disminución de la participación de la cafecultura en la región de Coatepec, Ver., y basado en los criterios del desarrollo regional sustentable así como la prospectiva, es que se adoptaran como criterios para el estudio de los municipios que integran esta región, estableciendo en su momento algunos criterios de selección que nos permita investigar un determinado grupo de fincas y productores de los diversos municipios que son parte de esta región, en la siguiente figura se muestra de manera general cuáles son los diversos problemas que atañen a la zona productora:



Elaboración propia con datos del Plan de Innovación de la cafecultura en el estado de Veracruz (2011).

Como resultado de todo este análisis y considerando los grandes problemas económicos que se han presentado a nivel internacional, nacional, estatal y regional han generado una disminución en el peso relativo de las actividades agrícolas relacionadas con la cafecultura. Y como consecuencia se ha visto afectada la calidad de vida de los

habitantes de la región de Coatepec, Ver. Se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Son la planeación prospectiva y el desarrollo regional sustentable estrategias propicias para generar procesos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en la actividad cafetalera de la región de Coatepec, Ver?

Este estudio tiene como finalidad la creación de una herramienta que contribuya en la toma de decisiones para todos aquellos que se encuentran vinculados con la cafecultura en la región de Coatepec, Ver. Este proceso parte de la realización de un diagnóstico socioeconómico, tecnológico y ambiental que permita conocer la situación actual de esta región cafetalera. Por otra parte, se diseñarán un conjunto de estrategias en base a la planeación prospectiva, con la intención de conocer los futuros que son susceptibles de ser alcanzados en razón de la importancia económica, social, política y ambiental de la actividad en el marco de un desarrollo sustentable.

Una vez realizado el diagnóstico así como determinadas las estrategias de planeación prospectiva de desarrollo regional sustentable, se estará en posibilidades de definir actividades para cada uno de los actores sociales involucrados en la actividad: productores, beneficiadores, comercializadores, consumidores y el Estado. Además, nos dará la oportunidad de otorgar una herramienta diseñada bajo un enfoque holístico, que brinde una serie de alternativas dentro del sector para mejorar su calidad de vida.

Partiendo de la problemática dada con anterioridad, la pregunta de investigación y los propósitos que pretenden ser alcanzados a través de la pesquisa, se plantea como objetivo general: Proponer estrategias de desarrollo regional sustentable con base a la planeación prospectiva que contribuya a mejorar la calidad de vida de los productores de la región de Coatepec, Ver.

A continuación se muestran los objetivos específicos que permitirán alcanzar el propósito planteado.

- Conocer las condiciones económicas, sociales, políticas y ambientales a las que ha estado sujeta la cafecultura de la región de Coatepec, Ver.
- Distinguir los factores que impactan la calidad de vida de los productores de la región.
- Diseñar la propuesta del plan en prospectiva que corresponde, a la luz de los elementos encontrados.

### **Enfoque teórico:**

Con la intención de lograr entender este enfoque es necesario realizar una revisión histórica y evolutiva de este tipo de estudios, por supuesto pensando en la generación de una conceptualización adecuada a la presente investigación dado que existen infinidad de definiciones para los términos que conforman el enfoque del desarrollo regional que

según las condiciones económicas, políticas, demográficas y ambientales se han ido presentando las adaptaciones conforme a las propias necesidades del investigador con la intención de que sea más sencillo su entendimiento.

Para empezar, podemos entender que el desarrollo es la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir, sostenida de los recursos y los sistemas naturales. Desde nuestra perspectiva, la definición señalada es muy clara dado que en el concepto nos lleva comprender que el desarrollo implica mucho más que sólo crecer, como tradicionalmente lo hemos concebido, involucrando aspectos que tienen que ver con el bienestar de los individuos en la sociedad.

Por su parte Flores (2006) nos define región como un espacio geográfico donde tiene su asiento un grupo social determinado y se analizan cierto tipo de relaciones económicas o sociales. Más específicamente las medidas para conocer el grado de desarrollo de una región hay que buscarlas en las variables o indicadores que identifiquen esas disparidades. Normalmente se trata de variables que están relacionadas con la calidad de vida de una sociedad en donde intervienen formas de vida, costumbres, tradiciones, etc.

Si bien es cierto, existen infinidad de definiciones sobre estos términos, sin embargo, para los efectos de la presente investigación se tomarán como guías las señaladas anteriormente dado su enfoque integral y práctico. Una vez aclarado lo anterior, debemos definir qué es el desarrollo regional y, considerando los elementos que conforman las definiciones anteriores, se considera que la concepción de The Contractive Society es la más apegada a las mismas dado que retoma aspectos que van desde el análisis a nivel estratégico hasta el operativo y nos dice que el desarrollo regional es un proceso holístico en el cual distintos actores de la región participan en la definición, decisión e implementación del desarrollo más conveniente para las presentes generaciones sin afectar la capacidad de inversión económica y social, ni los activos ambientales de las futuras generaciones.

Por otro lado Boisier (1996), señala que el desarrollo regional es un proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad el progreso permanente de la región, de la comunidad regional como un todo y de cada individuo residente en ella, lo que este concepto presupone varios atributos simultáneos, por un lado la dimensión espacial referida a la consolidación del territorio como región, la dimensión social que busca consolidar a la comunidad que habita en ella y, por último, la dimensión individual que buscará el constante progreso de individuo como persona y ente social.

Es por demás interesante como a través de los años la realidad de las economías han tenido una evolución constante, situación que ha obligado a los involucrados en el tema a modificar las herramientas que tradicionalmente habían utilizado para la interpretación de éstos, además de tener la necesidad de buscar nuevas teorías o enfoques de tipo transdisciplinario que se ajusten al momento actual y que por supuesto permitan proyectar en perspectiva el comportamiento de éstas.

Revisando un poco de historia, encontramos que en el campo de los estudios regionales es en el año de 1826 el teórico alemán Von Thünen inicia estos estudios partiendo de la construcción de un modelo basado en el precio de la tierra, considerando su calidad y por supuesto los costos que tenían que ver con el transporte tanto para el cultivo como para la comercialización, esto con la intención de explicar la forma en que se da la división del trabajo entre las zonas o centros urbanos y las áreas dedicadas a la agricultura. En el siglo XX en los años 20's autores alemanes como A. Weber, Cristaller y Losh en 1929, desarrollan la teoría de la localización, quienes además ya consideran la posición geográfica de los mercados, así como los costos de transporte y que a través de aplicaciones geométricas señalan los llamados "emplazamiento centrales" que son organizados de forma hexagonal y es ahí donde se concentran las actividades productivas.

Por su parte la academia norteamericana para los años 50's y 60's elaboran otras teorías como la de la base de exportación de Friedman en 1966, así como la denominada el potencial del mercado de Harris en 1954 tomando como eje rector la demanda, siendo en la primera que se focaliza su estudio en la demanda externa y las exportaciones para el caso de la segunda se centra el interés en la demanda interna. Es para el año de 1956 y en un intento por unir esfuerzos fue que Walter Isard en su obra "location and space-economy" crea lo que hoy conocemos como la ciencia regional, siendo hasta nuestros días un enfoque interdisciplinario que permite abordar el análisis de los estudios regionales desde múltiples ópticas tales como la geográfica, sociológica, antropológica, histórica y otras.

Ahora bien, es importante retomar lo que señala Moncayo (2000) que si bien es cierto las aportaciones de los geógrafos alemanes y estadounidenses son muy alentadoras también se debe considerar que no lograron explicar en su totalidad el eje de la cuestión espacial, dado que su enfoque siempre fue un tanto repetitivo y dio vueltas sobre las mismas concepciones de las que partieron, dado que la aglomeración de productores sólo supone la existencia de un mercado central urbano.

Partiendo de las teorías de crecimiento y desarrollo económico, según Moncayo (2000), en los años 50's y 60's se formulan varias conceptualizaciones que influyen positivamente en el pensamiento y la práctica del desarrollo regional. Por un lado aquellos enfoques que señalan que el grado de desarrollo está en función del lugar que ocupa la región en un sistema de naturaleza jerarquizada y de relaciones asimétricas definidas por el comportamiento de los flujos y fuerzas externas de la región y aunado a estos enfoques encontramos las teorías del desarrollo desigual que centran su atención en conocer los factores que generan diferencias tan marcadas entre las distintas regiones, siendo un autor muy reconocido en este ámbito Mirdal con su teoría de la causación circular acumulativa en 1957, misma que fue formulada de manera formal posteriormente por Kaldor en 1970. Otro que comparte la idea de que el crecimiento es desequilibrado es el autor Hirshman que introduce el concepto de Linkages (encadenamientos hacia adelante y hacia atrás) que se convierten en elementos clave en los estudios posteriores. Un segundo grupo de teorías centran sus estudios en las

condiciones internas de la región y entre estas encontramos las etapas del crecimiento que es vinculada a teóricos como Colin Clark, 1940 y Allan Fisher en 1939 que sin duda comenta el autor tiene su sustento en los trabajos realizados por A. Young en 1928. De estos trabajos surgiría también el desarrollado por Rostow en 1970 quien entre otras cosas identifica cuales deberían ser las condiciones para el despegue y que estas no serían sólo de carácter económico sino que involucrarían variables de carácter cultural y social.

Si bien es cierto este enfoque denominado ciencia regional ha evolucionado permitiéndonos comprender fenómenos ya no sólo desde la perspectiva económica sino considerando aspectos ambientales y sociales, el avance en este estudio nos lo presenta en forma resumida Garza (1985) quien nos describe en su obra que las etapas en las que se ha dado el estudio de este esquema de desarrollo están sustentadas por el enfoque neoclásico, el histórico, marxista y por último el holístico.

Como lo menciona Gudynas (2004), el concepto de desarrollo sustentable es plural y no tiene una concepción única dado que la forma de conceptualizarlo dependerá en gran medida de las perspectivas y valoraciones de cada una de las personas, además considera que este modelo como un esquema que puede contribuir en mejorar la calidad de vida de las personas, el progreso sigue siendo la ideología predominante rechazando o minimizando las cuestiones ambientales, convirtiéndose así aparentemente sólo en un ejercicio de discusión académica.

Quizás una de las preocupaciones más grandes que ha tenido el ser humano a lo largo de su historia es el conocer el futuro, con la intención de anticiparse a él con acciones que le permitan hacer de este un aliado más que un enemigo a vencer. La prospectiva es la disciplina que en los años 50's viene de alguna manera a dar opciones de cómo debe el hombre prepararse para enfrentarlo no sólo adivinándolo sino estableciendo mecanismos que le den la oportunidad de hacer de este una oportunidad de desarrollo. Fue dada a conocer en el año de 1957 por su creador el Senegalés Gastón Berger. Su visión al respecto era que se debería tomar en consideración lo que emerge del pasado y del presente para, actuando en el presente, crear el futuro deseado.

Otros de los autores que se incorporaron a los trabajos de Berger fueron Bertrand de Jouvenel y André Clement, quienes conforman la primera escuela de la prospectiva. Una segunda generación es la escuela norteamericana de Kahn en 1960, quien entre otras cosas lo que hace es aplicar la técnica Delphi y la de escenarios a la prospectiva para dar mayor credibilidad a sus resultados. Ya en los años 80's y junto con el laboratorio de investigación en prospectiva, estrategia y organización, surge una tercera generación que cuenta con la participación de Godet, France y Blondel. Rosales (2010).

Para introducirnos al concepto de planeación prospectiva, es importante ubicar a la planeación tradicional como aquella esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida por lo que ha sucedido. En cambio en la planeación prospectiva ocurre a la inversa, primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las

restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales, y como segundo término, con esta imagen de lo deseable, se procede a la selección del futuro más satisfactorio, a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado.

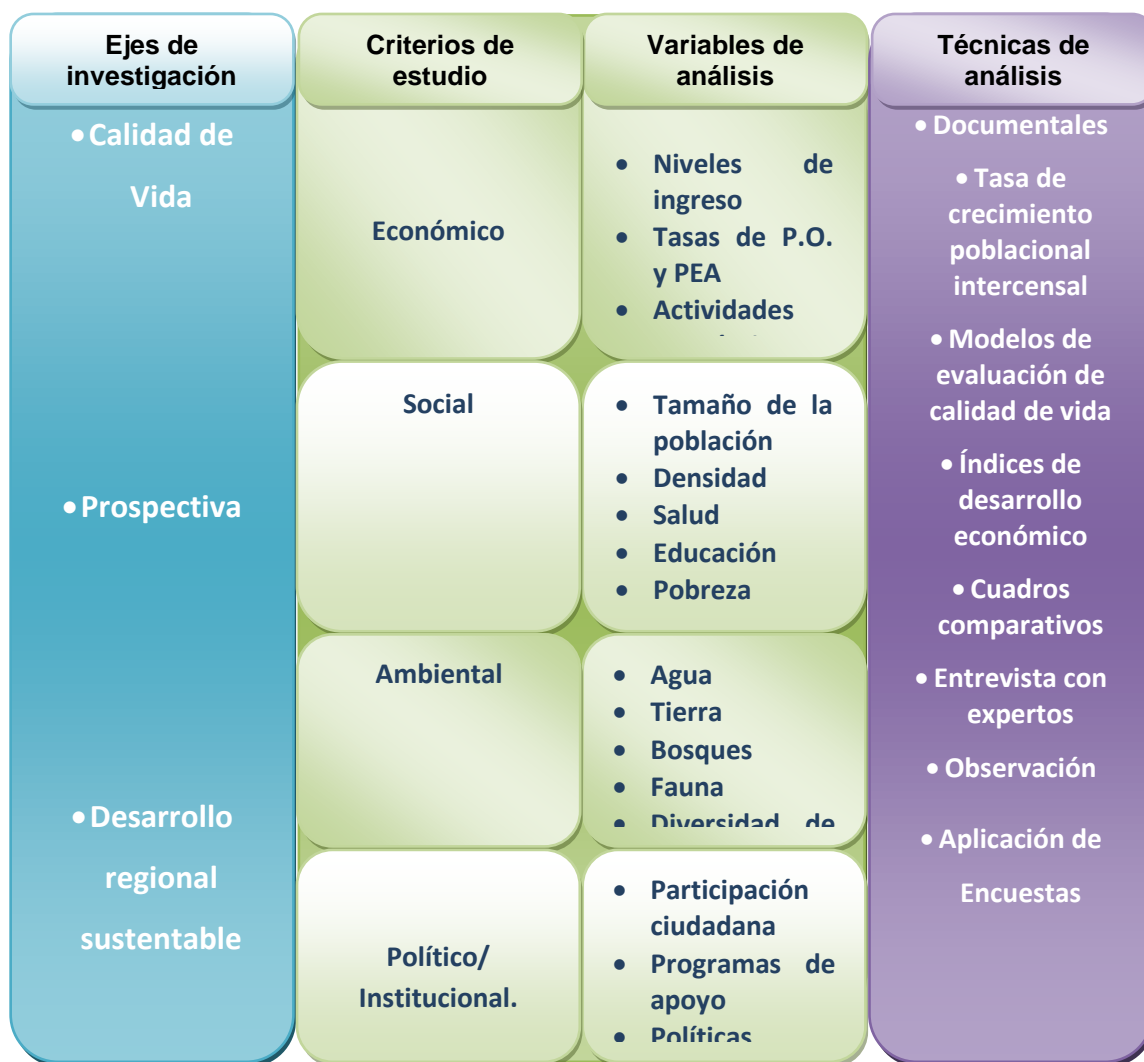
Por lo anterior y cómo podemos darnos cuenta lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis que hace en los futuros deseados y la búsqueda de los medios para alcanzarlos, considerando desde el planteamiento de los ideales tanto sociales como económicos, así como la forma en que deberán tomarse las decisiones individuales por parte de los involucrados en el proceso. Para Gavigan (2004), la prospectiva es la intersección de tres campos: estudios de futuro, planificación estratégica y análisis de políticas, es decir, va de lo predictivo, pasivo exploratorio hacia lo exploratorio, activo y constructivo. Por su parte Godet (1991) define a la prospectiva como un panorama de futuros posibles, que no son improbables teniendo en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores.

Esta estrategia ha retomado tal importancia que en países como Alemania, Japón, y Chile, al desarrollar su propia institución orientada a la prospectiva.. Así también empresas como Nokia, Mercedes Benz, y Apple, han orientado sus esfuerzos a una planeación en prospectiva para crear sus propios escenarios. Es por ello que se considera tan relevante como un mecanismo que dé la oportunidad a todas aquellas personas tanto del sector público como privado o incluso a los que orientan los esfuerzos de las organizaciones no gubernamentales a estar en posibilidades de tomar decisiones basadas en los futuribles identificados por el trabajo de la prospectiva.

### **Método:**

Este trabajo se realizó en la región de Coatepec, Ver. Contemplando su alcance a los 10 municipios de mayor producción. Con la intención de dar claridad a lo antes expuesto se presenta de forma general el proceso que se seguirá con respecto a los temas de análisis, tal como puede observarse en la siguiente figura. Resaltando en esta, cuatro aspectos fundamentales para la realización de esta investigación:

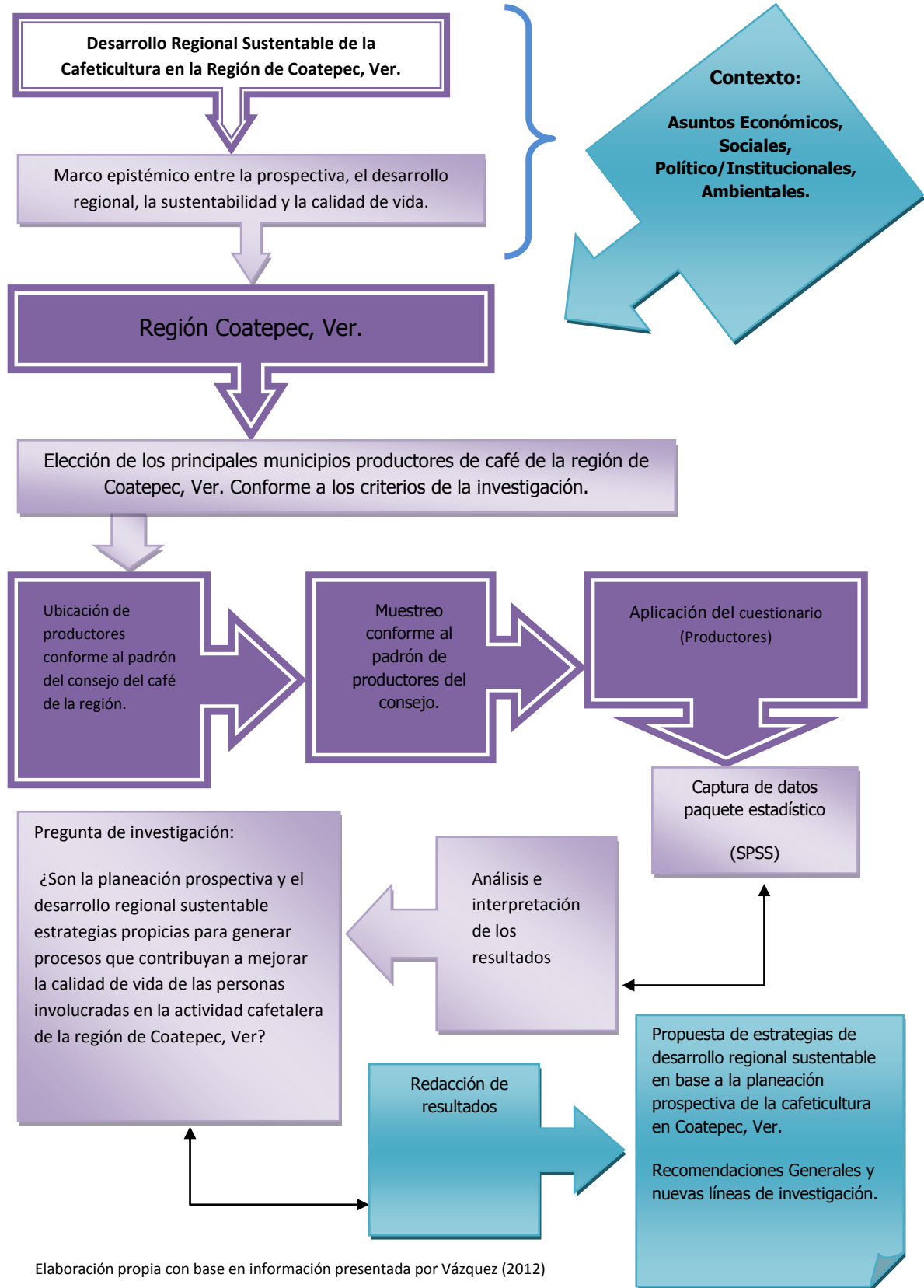




Elaboración propia con la idea tomada de Flores (2007).

Para ello se seguirán los siguientes pasos que nos llevarán a cumplir con los objetivos que se han planteado así como la elaboración de la propuesta que nos brinde elementos

fundamentales para el desarrollo de la región motivo del presente trabajo.



El enfoque de esta investigación es de carácter mixto ya que se combinarán aspectos de la indagación documental (los censos poblacionales intercensales, los modelos de calidad de vida, los índices de desarrollo económico municipal, etc.) con la

investigación de campo que a través de la aplicación de encuestas se obtengan los datos necesarios para poder estar en posición de probar o disprobar la hipótesis planteada. Pero aún más importante haciendo uso de las herramientas del desarrollo regional, de la sustentabilidad y por supuesto de la prospectiva poder diseñar los futuros deseables para esta actividad productiva.

La intención de la presente hipótesis es la de definir de forma clara las relaciones que se dan entre las diferentes variables que se manejarán en este trabajo que son de tipo descriptivo y que al final nos permitan establecer el nivel de interrelación entre estas. Y que nos darán la pauta para comprender y explicar el fenómeno de estudio. Por lo cual la hipótesis es planteada de la siguiente manera: Las condiciones de baja competitividad económica, atraso tecnológico y depredación agrícola de la región cafetalera de Coatepec, Veracruz han impactado negativamente la calidad de vida de sus habitantes, en el período 2000-2012. Por lo que el diseño de estrategias con base en la planeación prospectiva pueden generar un desarrollo regional sustentable en un horizonte al año 2020 que beneficie a los participantes del sector.

En cuanto al diseño de investigación esta será de carácter no experimental, en virtud de que se observará el fenómeno de estudio, con la intención de conocer el estado actual de esta actividad, así mismo se aplicarán encuestas con la intención de conocer a través de los productores de café de la región la problemática que han enfrentado en los últimos años y a partir de eso estar en posibilidades de realizar un ejercicio de planeación prospectiva que nos dé la pauta para proponer alternativas de intervención para mejorar la calidad de vida de los mismos.

En razón de que la investigación se encuentra enmarcada en un periodo de análisis de 12 años y con una prospectiva de 8 años más, su diseño es longitudinal de tendencia, lo que permite conocer la forma en que han evolucionado en el tiempo las diferentes variables de estudio y como ese proceso de cambio ha impactado en el sector de la caficultura de la región de Coatepec, Ver., pero quizás lo más importante es que nos permita visualizar las acciones que se deberían emprender para mejorar y convertir a esta actividad en un proceso sustentable que brinde bienestar a quienes depende de forma directa o indirecta de ella.

La selección de las unidades de estudio de esta región cafetalera se fundamenta en la clasificación del SIAP (Servicio de información agroalimentaria y pesquera). El SIAP considera nueve regiones agropecuarias en el estado de Veracruz, considerando características de producción, calidad y distribución regional es que se decide realizar el proceso de indagación en la región de Coatepec, Ver. La cual se encuentra integrada por 20 municipios, sin embargo el desarrollo de esta investigación se ejecutará en los diez municipios de mayor producción de la zona.

Cabe hacer mención que el análisis de la situación cafetalera de estos municipios se realizara en el marco de lo que propone en su esquema metodológico Flores (2007). Considerando los aspectos de regionalización y por su puesto de participación social en la comunidades que en un sentido estricto dará la pauta para no solo conocer de forma

integral la situación por la que atraviesan los productores cafetaleros de la región, sino que además nos permitirá conocer cuáles han sido las circunstancias que los han llevado a esta posición y con este conocimiento encontrarme en posición de proponer diferentes estrategias de intervención que nos lleven a generar un plan general de desarrollo para la zona motivo fundamental de esta investigación.

### **Resultados:**

Una vez realizado el análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta elaborada expresamente para el desarrollo de esta investigación se puede concluir de manera general que en el análisis de la primera variable que incluyó los indicadores de planeación, políticas gubernamentales y programas de apoyo, que en el primero de los casos existe un trabajo constante en las fincas, pero que sin embargo no está regido por un plan previamente establecido, sino que más bien es sustentado en la experiencia de los poseedores de los predios y aunque existe un alto porcentaje que realiza una renovación de los cafetos esta no es de manera programada. Otro aspecto fundamental es que ellos no han considerado la posibilidad de adoptar el cultivo del café orgánico dado que no conocen en términos generales los beneficios que pudiera aportarles. En el caso de las políticas gubernamentales ellos manifiestan que existe poco interés por parte del gobierno en brindarles los apoyos necesarios para el desarrollo de su actividad, sin embargo en ese mismo indicador podemos darnos cuenta que no existe un interés real por parte de ellos en participar de forma activa en las actividades que son promovidas por las instituciones del sector lo que nos da una oportunidad para cambiar esa percepción al poder desarrollar en ellos un mayor interés y fomentar su participación. Por último en el caso de los programas de apoyo es por demás evidente que no han sido sujetos en su gran mayoría de algún tipo de apoyo principalmente y como ya se comentó en párrafos anteriores de este capítulo debido a las reglas de operación de muchos de los programas que establecen cierto tipo de restricciones que impactan principalmente en los pequeños productores.

En el caso de la segunda variable: desarrollo regional sustentable y que incluyó indicadores económicos, sociales, político/institucionales y ambientales. Se puede señalar lo siguiente: en el análisis del primer indicador se consideraron aspectos como: los años de dedicación de los encuestados, que oscilan entre los 16 y 20 años lo que nos habla de un gran cumulo de experiencia, aunque quizás uno de los inconvenientes encontrados es la poca cantidad de hectáreas que poseen o tienen dedicado a este cultivo que en su gran mayoría está entre 2 y 4. Un factor que llama mucho la atención es que muy pocos de estos productores realizan actividades alternativas como el cultivo de otros productos, la cría y engorda de animales, etc. Lo que sin duda nos muestra que esto limita el monto de sus ingresos, pero que nos da la oportunidad de poder trabajar con alguna estrategia que pudiera orientar el esfuerzo de estos para aprovechar mejor sus tierras y por último la percepción generalizada sobre su nivel de vida es en la gran mayoría vista como mala o regular. Para el caso del segundo indicador se buscó conocer que tanto ellos participan en las reuniones, si se consideran escuchados, si son parte del consejo regional del café e incluso si existe unión entre aquellos individuos que

producen el café en la región y es por demás evidente que en todos los casos las respuestas son en muy altos porcentajes negativas, sin embargo esto representa una buena opción para que a través de la formulación de una serie de acciones se esté en posibilidad de fomentar en ellos un sentido de pertenencia a un grupo determinado por el mismo sector. En el caso del indicador político/institucional es muy evidente que la percepción que estos productores encuestados tienen de que con el cambio de gobierno federal, o incluso con el actual gobierno del estado es que no serán apoyados de forma adecuada para lograr sacar adelante este proceso productivo, en resumen no existe confianza en los diferentes niveles de gobierno y finalmente en el indicador ambiental un alto porcentaje en la actualidad no realiza ningún tipo de acciones encaminadas al cuidado del medio ambiente, personalmente considero que obedece principalmente a la falta de conocimiento por lo cual no existen actividades orientadas al cuidado del agua, a la reforestación o al cuidado de las especies animales predominantes en la región. Finalmente son muy pocos los que han tenido contacto con algún programa de sustentabilidad y aún menos los que conocen o en su caso hacen uso de energías alternativas como es el caso de las celdas solares, la energía eólica o el biocombustible.

En la variable calidad de vida y conforme a los indicadores elegidos por el autor para el desarrollo de esta investigación tales como la educación, la salud, la vivienda y el ingreso encontramos datos muy interesantes. En el primer caso en lo que se refiere a la educación un porcentaje muy alto tiene al menos estudios de primaria y secundaria y si bien existen algunos más con estudios universitarios desafortunadamente no es representativo conforme a la muestra seleccionada. Para el indicador de salud encontramos que un alto porcentaje se encuentra afiliado a algún tipo de servicio de salud (una gran mayoría al seguro popular) sin embargo conforme a las respuestas que dan a los ítems aplicados en este tema su percepción sobre la calidad de los servicios que proporcionan estas instituciones no son muy alentadoras por lo que una gran mayoría sigue haciendo uso de la medicina tradicional. En el caso de la vivienda prácticamente el total de la población encuestada vive en casa propia y cuenta con los servicios básicos de luz, agua y drenaje aunque muy pocos tienen acceso a servicios de mayor impacto como es el caso del teléfono o el internet. Así mismo se encontró que no existe un nivel grave de hacinamiento dado que el número de cuartos es entre 2 y 4 para un total de personas que viven en esas casas que va entre 2 y 4 personas. Y finalmente con respecto al ingreso en términos generales es muy bajo dado que se encuentra entre los \$1,501.00 y los 3,500.00 pesos que si lo comparamos con el salario mínimo de \$64.76 para la zona A según la comisión de salarios mínimos, el ingreso de estos productores es apenas de un poco más de un salario mínimo diario y si consideramos que este debe alcanzar para alimentación, vestido y salud entre otras tanto para el productor cafetalero como sus dependientes económicos, es evidente que es insuficiente para cubrir de forma adecuada todas esas necesidades.

Es notorio que al analizar cada uno de los elementos anteriores se pueden vislumbrar algunas oportunidades para la generación de alternativas que pudieran orientarse para

apoyar a los productores de café en la región de Coatepec, Ver. De tal forma que pudiéramos impactar de forma positiva en su calidad de vida.

### **Conclusiones:**

El desarrollo regional sustentable tiene gran injerencia en aspectos que permiten analizar el ambiente económico, social, político/institucional y ambiental en un territorio determinado en la búsqueda de incrementar el bienestar de los individuos que pertenecen a este. En el caso del análisis prospectivo del sector cafetalero de la región en estudio, nos dio la oportunidad de adentrarnos en una actividad que por su trascendencia no solo representa una fuente de ingresos sino que es parte del desarrollo cultural de los municipios donde se realizó la investigación.

Uno de los elementos destacables fue la forma en que estos los trabajadores del campo conceptualizan el término de calidad de vida, al reducirlo a tener salud para poder realizar las actividades necesarias dentro de sus fincas para dar un lugar donde vivir y alimento a su familia, en virtud de que ellos se sienten muy bien con el entorno donde habitan y consideran que la tierra los provee de todo lo necesario y el amor de su familia son suficientes para tener un alto nivel de bienestar. Esta afirmación es notoria en base a los datos que fueron analizados con los diferentes ítems aplicados que nos indican que para ellos su calidad de vida es considerada de regular a buena, contrario a lo que en un principio se consideró dado que el planteamiento general fue en el sentido de que ellos tenían una mala calidad de vida.

El planteamiento hipotético llevo a la búsqueda de probar que las condiciones de baja competitividad económica, atraso tecnológico y depredación agrícola de la región cafetalera de Coatepec, Veracruz han impactado negativamente la calidad de vida de sus habitantes en el periodo 2000-2012. Por lo que se considera que el diseño de estrategias en base a la planeación prospectiva puede generar un desarrollo regional sustentable en un horizonte al año 2020 que beneficie a los participantes del sector. En este proceso se tomaron como base para probar lo antes planteado el análisis de tres variables, la prospectiva, el desarrollo regional sustentable consideradas variables independientes y la calidad de vida como variable dependiente dentro de este diseño metodológico.

Considerando los resultados de la investigación de campo se puede afirmar que la primera parte de la hipótesis puede ser comprobada dado que si son factores de tipo económico, social, político/institucional y ambientales los que han mermado fuertemente el ingreso de este tipo de productores agrícolas y como consecuencia han visto afectada su calidad de vida, con respecto a la segunda parte de este planteamiento hipotético se espera que con el diseño de las estrategias pudiésemos estar en posibilidades de involucrar a los actores sociales que forman parte de la cadena productiva y a través de los llamados escenarios tendenciales estar en posibilidad de conformarles un ambiente propicio para el desarrollo integral de ellos y sus familias. Estas estrategias por supuesto fueron realizadas considerando el entorno que envuelve actualmente a los municipios pero también el escenario modificado que habrá de presentarse en ese futuro en virtud de variables poblacionales, ambientales, de

desarrollo tecnológico e incluso de políticas públicas que puedan ejercer una presión negativa o positiva para el cumplimiento de los objetivos planteados en la búsqueda del bienestar de este grupo de productores y las familias en general que habitan estas 10 localidades.

Dentro de los problemas más comunes encontrados fueron una planeación empírica que ha traído como consecuencia que no se tenga muy claro cuál es el futuro de la cafecultura en la región, no existe una participación constante por parte de los productores en los aspectos relacionados con las políticas públicas orientadas al sector por lo que no se cuenta con información clara y precisa de los beneficios que pudiesen obtener, los programas de apoyo no han sido efectivos dado que no llegan a quienes realmente los necesitan o en su momento por desconocimiento no pueden realizar los trámites necesarios para acceder a ellos. En el aspecto económico se encuentran datos como el hecho de que los productores de café tienen ya más de 50 años y en promedio 20 años dedicados a la actividad y que la generación que les precede es la que salió de la región para buscar mejores condiciones de vida es decir, se tiene un alto nivel de emigración por lo que en la gran mayoría de los datos recopilados encontramos que la familia actual se conforma por ancianos, mujeres y niños. En el aspecto social el trabajo de campo nos muestra que no existe organización entre los productores ocasionado entre otras cosas que su poder de gestión se vea bastante afectado, si a esto le sumamos la poca confianza que tienen en los agentes gubernamentales nos encontramos con trabajadores aislados y que por sí mismos deben encontrar la mejor forma de sobrevivir. Otro de los hallazgos que se consideran prioritarios y fueron considerados en la propuesta de este trabajo es el desconocimiento que tienen sobre las actividades encaminadas a la protección del medio ambiente por lo que de forma progresiva han ido ocasionando daños en algunos casos irreversibles a la biodiversidad de las fincas que poseen. Todo lo anterior como se ha mencionado ha generado la problemática actual de la cafecultura de estos municipios por lo que sin duda para este investigador se presente una gran oportunidad para que en base a la propuesta podamos lograr algunos cambios que les den las opciones necesarias para hacer de su actividad una fuente de ingresos y mejora continua en su calidad de vida.

## Referencias

BOISIER, S. (1996). *Modernidad y territorio*, Cuadernos del ILPES, publicación de Naciones Unidas, Chile.

FLORES, S. (2007). *Megalópolis de la región centro de México. Evolución, cambio territorial y perspectivas*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Centro de investigaciones sobre opinión pública. México.

GARZA, G. (1985). *El proceso de industrialización en la ciudad de México, 1821-1970*. El colegio de México, centro de estudios demográficos y de desarrollo urbano. México.

GAVIGAN, J. y F. SCAPOLO. (2004). *La prospectiva y la visión del desarrollo regional a largo plazo*. Recuperado el 12 de septiembre del 2012 de: <http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol56/spanish/MET1S496.htm>.

GODET, M. (1991) *Prospectiva y Planificación Estratégica*, Trad. E. Pagés y J. Gavaldá, SG Editores, España.

GUDYNAS, E. (2004). *Ecología, economía y ética del desarrollo sustentable*, gráficos del sur, Montevideo Uruguay.

MAVIL, J. (2011). *Modernidad cafetalera. Caso Roma en la región de Coatepec, Veracruz*. Editorial académica española. EUA.

MONCAYO, E. (2000). *Modelos de desarrollo regional: Teorías y factores determinantes*. Recuperado el 16 de septiembre del 2012 de: [www.Sogeocol.edu.co/documentos/omode.pdf](http://www.Sogeocol.edu.co/documentos/omode.pdf).

ROSALES, E. (2010). *Modelo de la planeación prospectiva de servicios educativos*. Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C. Toluca, México. Recuperado el 21 de julio del año 2012 de: <http://www.iapem.org.mx/iapem/docs/libros/modelo.pdf>



# **TURISMO CULTURAL Y EL MUSEO DE ANTROPOLOGÍA DE XALAPA (MAX) DESDE UNA PERSPECTIVA DE MARKETING**

**Lic. Alejandro Guzmán Rivera**

Universidad Veracruzana

**[alex.guzman.rv@gmail.com](mailto:alex.guzman.rv@gmail.com)**

## **Resumen:**

El presente artículo describe al Museo de Antropología de Xalapa (MAX) desde una perspectiva de marketing con el fin de ofrecer un panorama al lector sobre el potencial y beneficios de su utilización como detonador del turismo cultural en la ciudad de Xalapa. Para ello se desarrollará un marco teórico acorde al tema así como la presentación de algunos casos de éxito a nivel mundial y una descripción a través de la mezcla de marketing del propio MAX. Al final el lector podrá encontrar, a manera de conclusión una serie de observaciones cuyo contenido pretende servir de base para la implementación de mejoras al museo y para facilitar el desarrollo de investigaciones posteriores.

**Palabras Clave:** MAX, marketing, cultura, turismo cultural.

## **Introducción:**

El turismo cultural es una fuente de beneficios importante para muchas ciudades que cuentan con productos culturales para atraer visitantes, sin embargo, la ciudad de Xalapa, la “Atenas Veracruzana”, parece ser la excepción: se trata de una ciudad con una importante oferta cultural pero cuyo motor económico y social está basado en la oferta académica y en el gobierno estatal establecido allí, y no en una estrategia de ciudad para desarrollar productos culturales que incluya a recintos tan grandes como el Museo de Antropología de Xalapa (MAX), con los consiguientes problemas de estacionalidad que basarse en tal modelo conlleva.

Es por ello, que el presente trabajo pretende hacer un diagnóstico preliminar del estado de uno de los productos culturales más importantes de la localidad: el MAX desde una perspectiva de marketing, así como describir su potencial como bastión para atraer turistas de la cultura, basándose sobre todo en el trabajo realizado por el autor sobre el mismo museo, en el periodo 2009-2011 e información recabada durante el periodo enero-diciembre 2013, producto de una nueva investigación cuyos resultados, se pretende sean de utilidad para el MAX y futuros estudios.

## **Enfoque Teórico:**

Un museo, es un guardián de la cultura, una institución concebida con el fin de proteger el patrimonio histórico de los pueblos y de paso, educar acerca del mismo a las nuevas generaciones, es por ello, que ha sido necesario erigir organismos para representarlo y

definirlo, este es el caso del Consejo Internacional de Museos (ICOM por sus siglas en inglés), cuya definición de museo citamos a continuación:

“Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.” (ICOM, 2007)

Los museos también son organizaciones con objetivos (mayor afluencia, incrementar sus ingresos, aumentar el número y calidad de las actividades culturales que ofrece, etc.) y problemas propios como por ejemplo: la ausencia de personal especializado y la manera en la que se le asignan los puestos; a veces a través de personal especializado en disciplinas relacionadas (bellas artes, antropología, zoología, entre otros), mientras que otros son asignados como resultado de acuerdos políticos, sin tomar en cuenta el perfil. También hay personal que ingresa a laborar en los museos como resultado de la redistribución de personal de los organismos gubernamentales y por supuesto, mediante concursos por oposición (De Carli, 2004).

Aunado a lo anterior, los museos se enfrentan a un limitado apoyo institucional que se reduce a veces al pago de un personal mínimo, gastos fijos y mantenimiento de infraestructura y áreas verdes, así como un presupuesto dependiente de una sola fuente de financiamiento, poca variación en la oferta, desaprovechamiento de los recursos existentes y de los contactos; con una Misión y objetivos poco flexibles y anticuados o incluso, inexistentes, una fuerte verticalidad, una deficiente utilización de los recursos tecnológicos y el poco interés en la consolidación de una imagen sólida para la organización (De Carli, 2004).

Por si fuera poco, los museos se enfrentan a una creciente contracción del Estado, a la reducción del presupuesto en cultura (Balerini Casal, 2012), a concepciones estereotipadas de los museos como lugar “elitista” y/o “aburrido” (De Carli, 2004), y además a verse obligados a competir por obtener recursos propios moldeados por las necesidades y deseos de sus públicos, como los casos en Australia (Lehman, 2009) o los planteados para pequeños museos (McNichol, 2005).

Por lo tanto, los museos se han visto obligados a innovar, sobre todo en materia de marketing, implementando estrategias con el fin de no quedarse rezagados frente a otras opciones de ocio provenientes de la creciente industria del entretenimiento (McNichol, 2005) tales como el cine, el teatro, conciertos, internet y un largo etcétera.

Así, algunos museos están desarrollando sistemas de actividades de negocios para planear productos relativos a ellos mismos, satisfaciendo necesidades, asignándoles precios, promoviéndolos y distribuyéndolos a los públicos meta, logrando de esta manera, alcanzar los objetivos de la organización (Stanton, Etzel, & Walker, 2007), es decir, utilizando el marketing para incrementar la capacidad de los museos para generar impactos positivos en la comunidad en la que se encuentran inmersos, siempre y cuando

logren alcanzar para ellos mismos niveles de sostenibilidad. Entre estos beneficios se destacan los siguientes (De Carli, 2004):

- Lograr incrementos en la afluencia de visitantes al museo.
- Generar ingresos adicionales.
- Poner en valor los recursos patrimoniales, propiciando su preservación, recuperación y usufructo responsable.
- Producir en el público un mayor impacto en forma de experiencias significativas por medio de la oferta de servicios y productos culturales, llevados a cabo en forma conjunta, por el museo y la comunidad, que se traduzca en posicionamiento.
- Generar ingresos y beneficios a los miembros de la comunidad, que les permita una mejora en su calidad de vida, posibilitando el desarrollo local.
- Servir como atracción turística para las ciudades, ayudando a captar un mayor número de turistas (turismo cultural) y agregando valor a la experiencia del visitante de la ciudad gracias a sus cualidades (Zapata Aguirre, 2012).

#### **Objetivos:**

- Describir al Museo de Antropología de Xalapa (MAX) desde una perspectiva de marketing, así como el nivel de afluencia de visitantes obtenido durante un año.
- Inferir a través del nivel de afluencia del MAX, observaciones a manera de conclusión acerca de su estado como detonador del turismo cultural en Xalapa.

#### **Metodología:**

Evidentemente, este artículo se centra en la posibilidad de evidenciar la utilización de los museos, en particular al MAX, como detonantes del turismo cultural, entendiendo al mismo como: “aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico” (Secretaría de Turismo, 2002), el cual se ve enriquecido por el aporte de los museos, en forma de agregar valor a la experiencia turística (Jansen-Verbeke, 1986), sirviendo como la atracción principal para los turistas en muchas ciudades (Zapata Aguirre, 2012) y ayudando a definir el producto turístico general del destino (Trufts y Milne, 1999).

Es por ello que para mostrar de un modo más claro lo anterior, se decidió utilizar a manera de ejemplo, los beneficios proporcionados por dos museos de clase mundial a sus respectivas sociedades: el Museo del Louvre en París y el Museo Guggenheim de Bilbao, los cuales se han valido de las herramientas del marketing para mejorar su oferta cultural, establecer nuevos y mejores canales de comunicación con sus públicos e incrementar la afluencia de visitantes, entre otros beneficios, todo ello por supuesto,

aunado a los consecuentes beneficios producto del turismo cultural y haciendo por otra parte, una breve comparación con las reservas del caso, con el Museo de Antropología de Xalapa, desde una perspectiva de marketing para posteriormente, concluir con una serie de observaciones sobre el MAX y su potencial como detonante del turismo cultural en Xalapa.

### **El Museo del Louvre:**

Tomemos en cuenta que a los ya de por sí múltiples atractivos que ofrece la ciudad de París, se suma el museo del Louvre y su gama de virtudes que favorecen a la ciudad. Cada año el museo del Louvre cuenta con alrededor de 200 millones de euros de presupuesto (Precio y Arte, 2012), 100 millones provenientes del Estado y 100 millones que aporta el propio museo. Con estos recursos, el museo es capaz de atraer entre 35 mil y 45 mil visitas diarias, es decir, casi 10 millones de visitantes al año para disfrutar de su colección.

Estos resultados se convierten en beneficios para la sociedad parisina y se traducen de la siguiente manera en palabras de Henri Loyrette, presidente-director del museo (El País, 2012): “de cada euro que el Estado otorga al Louvre, éste le devuelve 10€ a la sociedad”, es decir, el Louvre devuelve al Estado francés aproximadamente 1,000 millones de euros, además de dar empleo a un personal compuesto por 2,100 personas, de los cuales 65 son agentes encargados de la conservación de las piezas, 8 son directores de los “grandes departamentos patrimoniales”, 166 personas están contratadas como personal de conservación, 1,200 vigilantes y una brigada de 48 bomberos activados las 24 horas del día, los 365 días del año (Musée du Louvre, 2011).

El modelo es tan exitoso que Emiratos Árabes Unidos ha realizado una alianza con el Louvre para levantar su propio complejo cultural de 64,000 m<sup>2</sup> (Río Negro, 2013) en Abu Dabi el cual incluye la utilización comercial de la marca “Louvre” por 400 millones de euros y mecenazgo para el museo, préstamo de obras e intercambio de expertos y organizadores de exposiciones con Abu Dabi por la cantidad de 1,000 millones de euros pagaderos a 30 años. (Mencarelli, Rémi, 2008).

Este somero repaso de los resultados del Louvre y su efecto en París en particular y en Francia en lo general, nos refleja que los beneficios del Louvre no son producto de la casualidad, estos ha sido posibles gracias a una magnífica y moderna propuesta de valor, acompañada de un modelo de negocios y una estrategia de marketing eficiente y rentable (El País, 2012).

### **Guggenheim de Bilbao:**

El museo Guggenheim de Bilbao ha logrado, de manera exitosa, diseñar e implantar un modelo de gestión museística que incluye el aspecto comercial, convirtiéndose con toda probabilidad en el principal atractivo de la ciudad y uno de los factores de mayor peso en la decisión de visitarla o al menos eso es lo que opina el 82% de los visitantes al museo (Noticias Arte Selección, 2012). Por otra parte, a raíz de su éxito se han

identificado varias métricas para determinar sus resultados, mismas que entre las cuales destacan las medias de gasto por nacionalidad entre los visitantes, resultando de la siguiente manera:

---

*Tabla 1. Media de gasto dentro del Museo Guggenheim de Bilbao per cápita en euros, por nacionalidades*

<i>País de procedencia</i>	<i>Media en euros</i>
<i>Estados Unidos</i>	<i>592</i>
<i>Canadá</i>	<i>592</i>
<i>Alemanes</i>	<i>429</i>
<i>España</i>	<i>347</i>
<i>Gran Bretaña</i>	<i>328</i>
<i>Francia</i>	<i>321</i>

*Media estimada de gasto de los visitantes del Guggenheim 352 €.*

---

Fuente: Noticias Arte Selección, 2012

El resultado del modelo comercial del Guggenheim se refleja en los 10 millones de visitantes que le han visitado en los últimos 10 años, quienes han dejado una derrama económica de 220, 240, 289 de euros en 2007 (Álvarez, 2012).

Por otra parte, amparado con un presupuesto de 24.4 millones de euros (2011), el Guggenheim contribuye a la ciudad de Bilbao generando 6,000 empleos, aportando 42.2 millones de euros anuales a la Hacienda Pública y proporcionando por concepto de actividades propias del museo 311 millones de euros anuales a la ciudad de Bilbao en 2011 (Noticias Arte Selección, 2012).

### **El Museo de Antropología de Xalapa (MAX) desde una perspectiva de marketing**

#### **Producto:**

El Museo de Antropología de Xalapa es un espacio dedicado a proteger los tesoros artísticos, orientado a la educación, investigación, conservación y difusión del patrimonio histórico veracruzano, en un ambiente multidisciplinario para el desarrollo de estudiantes y profesionales de áreas diversas (Museo de Antropología de Xalapa, UV).

La Dra. Sara Ladrón de Guevara, ex directora del inmueble y actual rectora de la Universidad Veracruzana, aporta a ésta explicación sobre su naturaleza y vocación en

un artículo redactado para la revista *Arqueología mexicana* (edición especial 22, diciembre 2006) donde menciona que el museo:

“Al ser un recinto universitario, el MAX tiene además la vocación de ser formador e informador de sus visitantes, de los estudiantes que realizan su servicio social en el museo o elaboran sus tesis y de los niños (...)”.

Ahora bien, desde una perspectiva de marketing el MAX se acerca a sus visitantes a través de su oferta cultural, que está disponible de martes a domingo de 9 a.m. a 5 p.m. e incluye los siguientes elementos de considerable importancia y calidad:

- El edificio y la colección. Las instalaciones del museo y jardines en su conjunto comprenden un área de 12 000 m<sup>2</sup> de construcción, de los cuales 9 000 m<sup>2</sup> corresponden al espacio dedicado para la colección permanente y exposiciones temporales. El diseño del museo representa la geografía de Veracruz, mientras que el área de exhibición abarca 3 mil años de historia contados a través de la colección permanente dividida en 18 galerías, 6 salas y 4 patios (Museo de Antropología de Xalapa, UV), donde se exhiben 7 cabezas colosales y 2 mil 500 de las 29 mil piezas originales creadas por las culturas prehispánicas que se asentaron en el territorio veracruzano (Guzmán Rivera, 2011).
- Exposición temporal. Se trata de exposiciones con temas diferentes y que tienen un tiempo límite.
- Cuates del MAX. Dedicado a niños entre 4 y 14 años de edad donde los días domingo, se instruye a los niños en diversas actividades y juegos relacionados con el acervo del museo y recorridos dentro del mismo.
- Cursos de verano. Incluye talleres de Relieve, Arqueología, Museografía, joyería prehispánica, recorridos guiados, restauración, juegos. Tiene una duración es de 11 días.
- Sala de Lectura. Un espacio de literatura universal y también infantil con el fin de acercar al público (y sobre todo a los niños) a la lectura.
- Guía del MAX para niños. Es un formato flexible que presenta información sobre las culturas del estado (desde la Olmeca a la Huasteca), diseñado especialmente para los niños.
- Servicio social. El museo cuenta con este programa, para permitir que estudiantes de diferentes áreas realicen sus actividades de servicio social en el MAX.
- Servicios. El MAX cuenta con servicio de cafetería, sala de descanso, terraza, guías (en español y en inglés), audioguías y sitio web.

**Precio:**

Los ingresos del MAX provienen de diversas fuentes, entre ellos por supuesto, encontramos a los ingresos por taquilla. En la siguiente clasificación remarcamos las fuentes de ingreso del museo:

- Presupuesto anual otorgado por la Universidad Veracruzana: \$1,126,650.00 (Candanedor de Herrera, 2013).
- Ingresos totales por concepto de actividades propias del museo: \$ 1,247, 722.50.00 (Candanedor de Herrera, 2013) .

Si se analiza un poco más a detalle se tiene:

- Por concepto de la taquilla. Divididos en entrada general, estudiantes con credencial, maestros y miembros del INSEN.
- Cuotas para aparatos como cámaras de video y para fotógrafos profesionales, menores de 12 años entran gratis.
- Renta de audioguías.
- Tours con guías capacitados. (De martes a domingo, a las 3 p.m. el tour en español es gratuito).
- Renta del auditorio para 292 personas.
- Guía del MAX para niños.
- Servicio de cafetería.
- Cursos de verano

#### **Plaza:**

La colección permanente, exposiciones y el resto de la oferta cultural que ofrece el MAX, se encuentra disponible en sus instalaciones ubicadas en Avenida Xalapa s/n, equina con 1° de Mayo de martes a domingo de 9 a.m. a 5 p.m. en Xalapa, Veracruz, México.

#### **Promoción:**

El Museo de Antropología de Xalapa se anuncia en todos los medios de la ciudad de Xalapa: “medios masivos de comunicación, prensa, tv, radio tanto a nivel local, nacional e incluso internacional” (*sic*) (Amezcuca Valdés, Entrevista sobre las actividades promocionales del Museo de Antropología de Xalapa, 2009).

El contacto con los medios se realiza casi a diario, enviando información para que sea publicada, haciendo énfasis en “la exposición permanente (...) así como las actividades culturales, conferencias, premios, exposiciones, programas que se hacen internamente

como cuates del MAX, cursos de verano, cursos de guía, todo lo que concierne a lo que es el Museo de Antropología” (Amezcuva Valdés, Entrevista sobre las actividades promocionales del Museo de Antropología de Xalapa, 2009).

El MAX presenta otra particularidad y es que el costo por anunciarse es prácticamente nulo, ya que en palabras de la Mtra. Ivette Amezcuva Valdés: “nos dan sus espacios gratuitamente porque considero que es honor y consideran ellos que es un honor que el Museo de Antropología esté dentro de sus páginas, o dentro de sus espacios en los caso de radio o de TV”.

### Impacto en los públicos:

La información proporcionada por el propio museo sobre la afluencia del MAX en el último año y medio la podemos representar de la siguiente manera (Amezcuva Valdés, Recopilación de la afluencia del MAX 2012-2013, 2013):

Tabla 2. Afluencia de visitantes al MAX durante el 2012

Afluencia	Total	
Enero 2012 a Diciembre 2012	<b>34,913</b>	
Enero 2012 a Diciembre 2012 General	10,126	
Fuente: Enero 2012 a Diciembre 2012 Estudiantes	13,263	Amezcuva Valdés,
Enero 2012 a Diciembre 2012 Gratuita	11,524	

Recopilación de la afluencia del MAX 2012-2013, 2013

Desgraciadamente, la información relativa a la afluencia al MAX en años anteriores al 2012 no se encuentra disponible, así como la relativa al origen de los visitantes, sin embargo, debido a la calidad de sus piezas, la infraestructura del inmueble y el alto nivel de sus responsables, es posible identificar que al compararlo con la afluencia recibida por otros museos de categoría mundial como los anteriormente mencionados Guggenheim de Bilbao y Louvre de París, el MAX se encuentra aún muy lejos de poder alcanzar niveles tan altos, no obstante, las virtudes anteriormente mencionadas.

Sin embargo, al compararlo con otros recintos de la localidad, se observa que el MAX lleva una evidente ventaja:

Tabla 3. Afluencia de visitantes a 3 recintos culturales en Xalapa durante un año

MAX	Museo Casa Típica de Pinacoteca Diego Rivera Xalapa
-----	---



---

34,913 personas<sup>88</sup>

2,985 personas<sup>89</sup>

22,500<sup>90</sup>

---

Fuente: Amezcua Valdés, Recopilación de la afluencia del MAX 2012-2013, 2013, Carrión Rosales, 2013, Administración de la Casa Típica de Xalapa, 2013.

De la anterior tabla es posible inferir que el MAX, cuenta con un peso considerable a nivel de visitantes entre algunos de los recintos culturales más famosos de la localidad, contribuyendo de ésta manera al turismo cultural a la ciudad de Xalapa. Sin embargo, será tarea de los nuevos resultados obtenidos por esta investigación el ofrecer información completa, actualizada y detallada, adecuada para la toma de decisiones.

### **Conclusión:**

- El Museo de Antropología de Xalapa (MAX) es una institución que por el valor intrínseco de su colección, su recinto, las exposiciones y actividades culturales que ofrece, con un gran potencial para contribuir al desarrollo económico y social de la ciudad de Xalapa a través del turismo cultural.
- El MAX debe tomar en cuenta las herramientas del marketing de una manera estructurada y estratégica, con el fin de generar experiencias atractivas a los clientes y por consiguiente beneficios, tanto para el museo mismo como para sus visitantes.
- A mediano y largo plazo el MAX, debe seguir una línea moderna de gestión y desarrollo tomando como referencia a los grandes museos a nivel mundial: Louvre, Guggenheim, Museo Británico e incluso, el Museo Nacional de Antropología (MNA) de la ciudad de México.
- El MAX debe sentar las bases de una planeación estratégica sólida que permita desarrollar un modelo de negocios bien definido y una estrategia de mercadotecnia eficiente.
- En este momento, Xalapa, a pesar de contar con productos culturales de notable calidad, aún no cuenta con un referente de ciudad, tal como ocurre por ejemplo con el Museo Guggenheim en Bilbao.

### **Referencias**

Administración de la Casa Típica de Xalapa. (18 de Julio de 2013). Respuesta a solicitud de información . *Afluencia de visitantes a la Casa Típica de Xalapa* . Xalapa, Veracruz, México.

---

<sup>88</sup> Comprende el periodo de enero 2012 a diciembre 2013.

<sup>89</sup> Comprende el periodo de enero 2013 a julio 2013.

<sup>90</sup> Comprende el periodo de septiembre de 2012 a septiembre de 2013.

Álvarez, S. M. (11 de Enero de 2012). (Re) Building an image for a city: is a landmark enough? Bilbao and the Guggenheim museum, 10 years together. *Journal of Applied Social Psychology* , págs. 100-132.

Amezcuá Valdés, I. (22 de Noviembre de 2009). Entrevista sobre las actividades promocionales del Museo de Antropología de Xalapa. (A. Guzmán Rivera, Entrevistador)

Amezcuá Valdés, I. (6 de agosto de 2013). Recopilación de la afluencia del MAX 2012-2013. Xalapa, Veracruz, México.

Balerini Casal, E. (23 de Diciembre de 2012). Critican reducción del presupuesto para cultura. México, Distrito Federal, México .

Candanedor de Herrera, G. (2013). *Presupuesto del MAX 2013*. Xalapa.

Carrión Rosales, D. (20 de Septiembre de 2013). Respuesta a solicitud de información. *Afluencia de visitantes a la Pinacoteca Diego Rivera* . Xalapa, Veracruz, México.

De Carli, G. (2004). *Un Museo sostenible : museo y comunidad en la*. San José, Costa Rica: Oficina de la UNESCO para América Central.

El País. (7 de Diciembre de 2012). *Cultura: El País*. Obtenido de sitio web de El País: [http://cultura.elpais.com/cultura/2012/12/07/actualidad/1354902284\\_055596.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2012/12/07/actualidad/1354902284_055596.html)

Guzmán Rivera, A. (4 de Julio de 2011). La Mercadotecnia Cultural, aplicada para la comercialización del Museo de Antropología de Xalapa. *Tesis* . Xalapa, Veracruz, México.

ICOM. (2007). *Definición del Museo: ICOM*. Obtenido de sitio web del ICOM: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>

International Council of Museums, ICOM. (2007). *Definición del Museo: ICOM*. Obtenido de sitio web del ICOM: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>

Jansen-Verbeke, M. (1986). Inner city tourism, resources, tourists, and promoters. *Annals of Tourism Research* , págs. 79-100.

Ladrón de Guevara González, S. D. (2006). El Museo de Antropología de Xalapa. *arqueología mexicana* , 11.

Lehman, K. (2009). Australian Museums and the Modern: Public: A Marketing Context. *The Journal of Arts Management, Law, and Society* , págs. 87-100.

McNichol, T. (Noviembre de 2005). Creative marketing strategies in small museums: up close and innovative. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* , págs. 239-247.

Musée du Louvre. (2011). *Rapport d'activité*. París.

Museo de Antropología de Xalapa MAX. (15 de Septiembre de 2013). *Exposiciones Temporales: Museo de Antropología de Xalapa MAX*. Obtenido de sitio Web del Museo de Antropología de Xalapa, MAX: <http://www.uv.mx/max/exposiciones/expo-temporales.html>

Museo de Antropología de Xalapa, UV. (s.f.). *Acerca de*. Obtenido de sitio web del Museo de Antropología de Xalapa: <http://www.uv.mx/max/acercade/index.html>

Museo de Antropología de Xalapa, UV. (s.f.). *Directorio MAX*. Obtenido de Sitio web del Museo de Antropología de Xalapa: <http://www.uv.mx/max/directorio/index.html>

Museo de Antropología de Xalapa, UV. (s.f.). *Tríptico del MAX*. Obtenido de Sitio web del Museo de Antropología de Xalapa: <http://www.uv.mx/max/folleto/tripticomuseofinal.pdf>

Noticias Arte Selección. (11 de Enero de 2012). *noticias: Noticias Arte Selección*. Obtenido de sitio Web de Noticias Arte Selección: <http://www.noticiasarteseleccion.com/noticias-es/guggenheim-bilbao-genera-beneficios-300-millones-1738>

Precio y Arte. (15 de Enero de 2012). *Noticias: Precio y Arte*. Obtenido de sitio web de Precio y Arte.com: <http://precioyarte.com/noticias/economiaprecios/item/polemica-en-el-louvre-por-su-recursos-propios>

Río Negro. (9 de septiembre de 2013). *Inicio: Río Negro*. Obtenido de Sitio web de Río Negro.com: [http://www.rionegro.com.ar/diario/un-nuevo-louvre-en-emiratos-arabes-1046932-10943-notas\\_eh.aspx](http://www.rionegro.com.ar/diario/un-nuevo-louvre-en-emiratos-arabes-1046932-10943-notas_eh.aspx)

Secretaría de Turismo. (2002). *El turismo cultural en México*. México D.F.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Estados Unidos: McGraw-Hill .

Universidad Veracruzana, MAX. (s.f.). *Colección: MAX*. Obtenido de Sitio web del Museo de Antropología de Xalapa: <http://www.uv.mx/max/coleccion/>

Zapata Aguirre, S. (2012). El potencial turístico de los museos como recursos culturales urbanos. Un análisis de caso del museo de arte moderno de la ciudad de Medellín. *TURyDES, Revista de investigación en Turismo y desarrollo local* .

# GESTIÓN AMBIENTAL SUSTENTABLE COMO HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA PYMES

**Lic. Jorge Alberto Leyva García**

Universidad Veracruzana

[Leyva2280@gmail.com](mailto:Leyva2280@gmail.com)

## **Resumen:**

La intención de la presente investigación establece las ventajas competitivas de la gestión ambiental estableciendo el consumo de recursos naturales como impulsor del desarrollo y sus impactos.

Sin embargo, los tiempos modernos nos llevan a reflexionar sobre este tema, en el cual, tiene absoluta pertinencia el concepto de desarrollo sustentable y responsabilidad social, que en algunos países son conceptos primarios.

Los resultados esperados darán pauta a considerar el medio ambiente como un factor estratégico y establecer el concepto de responsabilidad social empresarial como parte primordial a considerar por parte la pequeña y mediana empresa, no importando las dimensiones de la empresa misma ni el número de empleados que esta posea, lo importante es lograr que no sólo se identifiquen con los objetivos de la empresa sino que adopten la cultura de preservación pues esto origina no solo beneficios económicos a ella .

**Palabras Clave:** Gestión Ambiental, Crecimiento Estratégico, Sustentabilidad.

## **Introducción:**

El presente artículo establece los elementos necesarios para dar una visión de la pequeña y mediana empresa dentro del desarrollo sustentable y responsabilidad social enfocada como base de crecimiento estratégico empresarial.

Analizando la evolución de la de las empresas en México en este aspecto podemos observar ciertas mejorías en aspectos legales, planeación y procesos que nos llevan un panorama actual.

México, como país en vía de desarrollo, en pleno proceso de industrialización y con grandes riquezas potenciales, tiene la urgente necesidad de contar con técnicas idóneas para coordinar los recursos de los diversos sectores productivos.

En la actualidad, el mercado plantea un gran desafío en donde todos los empresarios deben de estar conscientes que la empresa no solo debe obtener beneficios económicos, sino también cumplir con sus responsabilidades hacia la comunidad a la cual pertenece mediante un crecimiento sostenido.

## **Desarrollo temático:**

Para hablar de sustentabilidad nos podemos remitir a cientos de definiciones sobre desarrollo sustentable, a pesar de que la mayoría de los casos nos hablan de aspectos sociales y económicos en su conjunto.

Este término surge como síntoma de una crisis de civilización, cuestionando las bases mismas de la racionalidad económica, los valores de la modernidad y los fundamentos de las ciencias que fueron fraccionando el conocimiento sobre el mundo. De esta manera se plantea la necesidad de dar bases de sustentabilidad ecológica y de equidad social al proceso de desarrollo.

En su conjunto la sustentabilidad ecológica corresponde al concepto de conservación de la naturaleza, en el sentido de naturaleza externa al ser humano.

El criterio para medir la sustentabilidad ecológica, aunque eso sea técnicamente imposible está dado por el concepto de integridad o naturaleza sin modificaciones hechas por el ser humano. (Pimentel, 2000)

La Problemática mundial en cuestión ambiental nos lleva a las bases mismas de la producción; apuntando hacia la desconstrucción del paradigma económico de la modernidad y a la construcción de una nueva racionalidad productiva, fundada en los límites de las leyes de la naturaleza, así como en los potenciales ecológicos y en la creatividad humana. (Bautista, 2000)

Esto nos da lleva a entender que la degradación ambiental es el síntoma de una crisis de civilización, marcada por el predominio de la tecnología sobre la naturaleza.

La era de la globalización ha traído consigo la construcción de un nuevo mercado que se rige por el paradigma de la sustentabilidad. El mercado ambiental es parte sustantiva de la ya conocida “paradoja”: la globalización lleva implícitamente la regionalización, la construcción de espacios con identidades diferenciadas, y por ello, la construcción de un mercado ambiental global es la trayectoria construcción de mercados son regionales o nacionales. (Micheli, 2001)

El autor nos marca puntualmente como la globalización traza un camino a las empresas a seguir en aspectos sustentables de crecimiento empresarial.

Los efectos perjudiciales que la globalización y el capitalismo financiero han tenido en equilibrios sociales y económicos están estrechamente relacionados con los argumentos conceptuales que, como una llamada de atención, se han acercado a las corporaciones y las empresas por la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, el modelo construido en torno a la acumulación de capital y las ganancias han aumentado una relación simbiótica en la que son ellos mismos los recursos y al final de su existencia, dando lugar a tensiones estructurales que anula las alternativas de ser sostenible y socialmente responsable (bautista, 2000)

Sin embargo, la velocidad de desarrollo de la industria ha sido mucho mayor que la capacidad de recuperación de los recursos. Por esto se ha hecho necesario pasar de remediar los problemas ambientales a prevenirlos; de disponer los

Desechos a evitarlos y reducirlos, y del uso creciente de recursos para su conservación.

Cabe mencionar que existe un paralelo entre la capacidad de los ecosistemas y el desarrollo de sociedades y actividades productivas humanas en el que se soporta nuestro estilo de vida. Vemos cómo en las sociedades poco desarrolladas, la explotación oportunista del ambiente mediante una tecnología inadecuada y la acumulación de recursos, así como el rápido crecimiento de la población, son necesarios para la supervivencia.

La prioridad es la extracción excesiva de recursos, mientras que la protección y el mantenimiento de recursos de soporte de vida no son importantes, debido principalmente a que la oferta es aún considerada mayor que la demanda, la consecuencia es una gran cantidad de desechos y amenazan la sostenibilidad a largo plazo del sistema económico. A medida que las sociedades se desarrollan, aumentan su densidad poblacional, tienen tecnologías más complejas y, por supuesto, demandan mayor cantidad de recursos, lo que las lleva a afrontar una serie de limitaciones en el acceso a esos recursos, obligándolas a tomar medidas de control y protección de los mismos.

Es en este momento cuando surge interés por la recuperación de la energía y el concepto de reciclaje de materia como mecanismos para conservar el ecosistema.

Esto lleva a implementar sistemas industriales que eviten o eliminen los desechos nocivos y los productos peligrosos, y minimicen el uso de materias primas, agua y energía, mediante sus procesos de producción y consumo, al igual que el diseño de productos durables, reutilizables y fáciles de reparar.

Con esto se generan formas más eficientes el uso de los recursos naturales, que reducen la carga sobre el medio ambiente y además generan valor (proyectos de minimización de residuos y emisiones que resulten rentables).

Cabe mencionar que por lo general los efectos ambientales generados por las industrias no son tomados en cuenta por los empresarios, si estos no se traducen en costos financieros directos.

El enfoque que actualmente presenta un mayor potencial es el de la eco-eficiencia, que aporta de manera simultánea beneficios económicos y ambientales, con un planteamiento empresarial, en el cual los desechos son materiales y energía que nunca se convirtieron en producto terminado, traduciéndose así en costos para la empresa.

Definimos como eco-eficiencia a la estrategia medioambiental de reducir el impacto de un producto o servicio aumentando la eficiencia de utilización de recursos (<http://www.wbcsd.org/home.aspx>, 2013)

El componente eco de la palabra, por su trayectoria y posicionamiento, nos lleva a pensar en protección del medio ambiente: no contaminación de las aguas, del aire, del suelo. Y muy posiblemente, en protección de la flora y la fauna.

Sin embargo, al profundizar en su significado y al conocer en detalle la inmensidad de asuntos relacionados con esta estrategia de trabajo, se comienza a entender que la palabra eco, además de los asuntos ya mencionados, está refiriéndose a asuntos económicos.

Hacer un proceso de manera eco-eficiente es hacerlo de la mejor manera posible. Esto significa, de la manera más económica, de la mejor calidad, con los mínimos recursos, con la máxima productividad, con las mínimas fallas, con los mayores rendimientos. Esto, en detalle, involucra tres pilares al interior de la organización. Para esbozarlo, tengamos en cuenta que una empresa toma ciertos materiales, los transforma a partir de diferentes operaciones, las cuales en su conjunto conforman el proceso de producción y posteriormente tiene unas salidas, entre las que se encuentra su salida principal, que es el producto que vende. Este mismo concepto puede utilizarse para una empresa constructora: Toma unos materiales, los utiliza para construir un bien y al final, obtiene este bien construido y le quedan otros materiales como restos de su proceso. (Leff, 2000)

Al considerar una estrategia eco-eficiente, desde el pilar de las entradas, estamos considerando cuál es la eficiencia de aprovechamiento de esta entrada: materiales de empaque vinculados que luego de utilizar el contenido quedan como inservibles; facilidad de utilización de las materias primas y requerimientos posteriores a su uso, es decir si por usar tal o cual material, se deberá incurrir en operaciones posteriores como limpiezas, mantenimientos frecuentes, control de salidas (vertimientos, emisiones, residuos). Y claramente, todas estas consideraciones significarán mayores costos.

En la percepción de esta crisis ambiental se configuran las estrategias del eco-desarrollo, postulando la necesidad de fundar nuevos modos de producción y estilos de vida en las condiciones y potencialidades ecológicas de cada región, así como en la diversidad étnica y la capacidad propia de las poblaciones para auto gestionar sus recursos naturales y sus procesos productivos. (malave, 2000)

Cuando empleamos eco-eficiencia como estrategia ambiental, tenemos que ser conscientes de la paradoja de Jevons y asegurarnos de que los ahorros en recursos por unidad producida no se traducen en una mayor cantidad de unidades con un impacto ambiental mayor.

La paradoja de Jevons, denominada así por su descubridor, afirma que a medida que el perfeccionamiento tecnológico, aumenta la eficiencia con la que se usa un recurso, lo

más probable es que aumente el consumo de dicho recurso, antes que disminuya. (Jevons)

Concretamente, la paradoja de Jevons implica que la introducción de tecnologías con mayor eficiencia energética pueden, a la postre, aumentar el consumo total de energía.

Debemos de entender que el termino sustentabilidad empresarial en México fue construida durante los años 80 y 90, atravesando la etapa de reformas neoliberales de la economía y transitando progresivamente hacia formas de operación que la integran al mercado ambiental global. Pero la escala regional de la crisis ambiental es el espacio concreto en el cual interactúan los actores del mercado ambiental, y en el caso de México, existen escenarios claramente diferenciados no aplicados específicamente en la pequeña y mediana empresa.

Por lo mismo durante los años 80 se produce la incorporación de la crisis ambiental a la esfera de la intervención estatal. Nacen las políticas ambientales con identidad propia, lo cual significa pasar de la construcción de un saber, a la construcción de una acción transformadora para lo cual la geografía es imprescindible.

Aunque también es vital conocer y actuar sobre las dimensiones geográficas de la crisis ambiental constituye un instrumento del ejercicio del poder estatal, los gobiernos crean nuevas organizaciones ambientales. (Micheli, 2001)

.teniendo en cuenta que la visión de la sustentabilidad (paradigma de fin de siglo), se concreta en las crisis Ambientales en espacios definidos, los actores sociales se movilizan en torno a las crisis ambientales regionales, y se definen así nuevas particularidades de las regiones, es decir, se crea una nueva geografía nacional definida por la acción en torno al mercado ambiental. (Micheli, 2001)

Dentro de la problemática actual las empresas innovadoras, tienen clara la conciencia de sus entradas, evaluando en todo su ciclo, cuáles materiales e insumos representan en el proceso completo una mayor eficiencia y en consecuencia, una mayor rentabilidad para el negocio.

Teniendo en cuenta que el beneficio económico es muy claro y la relación ambiental de esta estrategia significa el consumo de menos recursos naturales, tanto renovables como no renovables, conlleva a la posibilidad de aprovechar estos recursos y en consecuencia, es uno de los principios del desarrollo sostenible.

Las compras verdes, certificación de proveedores, análisis de ciclo de vida, son algunas herramientas que apoyan las estrategias.

El proceso está entonces conformado por una serie de operaciones que toman estas entradas y las van transformando en un bien o producto, que al ir pasando de operación en operación, va tomando forma hasta quedar listo. Dentro de este proceso y dentro de cada operación, se necesitarán combustibles, electricidad y personas que ejerzan el control del proceso



Se propone que el mercado ambiental se construye por la acción económica y política de actores cuyo poder está vinculado a remediar o preservar el ambiente. Tal poder se expresa en la esfera de los negocios, las ideas y la política. Dado que el objetivo de la acción de los actores es modificar tendencias.

El mercado es un espacio social de confrontación en el que se juega la suerte de sus actores que hacen política, crean estrategias, transforman o innovan técnicas, definen alianzas, cooperan y compiten.

### **Objetivo general:**

Desarrollar las bases para un plan de mejoramiento en gestión ambiental para la pequeña y mediana empresa.

### **Objetivos específicos**

Incorporar el criterio de sustentabilidad como elemento de competitividad dentro de la pequeña y mediana empresa.

Establecer planes estratégicos de sustentabilidad de acuerdo a la actividad empresarial de la empresa.

Dar a conocer los beneficios económicos a las empresas al aplicar dichas estrategias.

Finalmente Establecer relaciones estrechas de empresas y gobierno en base a criterios sustentables.

### **Metodología:**

Estudios de la percepción y comportamiento de la población sobre diferentes problemáticas ambientales.

Recopilación de datos cuantitativos Indicadores de Desarrollo Sustentable en México.

### **Resultados esperados:**

Como resultado a la investigación podemos determinar que las barreras que más dificultan el proceso de adaptación medioambiental de la empresa son las internas. y dentro de estas se encuentran barreras los costos de la adaptación, la prioridad de otros asuntos en la empresa, la escasa sensibilización de los directivos y la falta de formación de los trabajadores.

La consideración del medio ambiente, por parte de la empresa, propone un cambio dentro del proceso de planificación estratégica de la misma a su vez es importante, identificar dos aspectos: la orientación medioambiental de la empresa y su estrategia empresarial para establecer un vínculo esencial que nos permita su crecimiento.

Puesto que las empresas son conscientes de su responsabilidad con el medio ambiente y, cada vez, están dando más importancia a este factor, las Administraciones Públicas

podrían incentivar una mayor implicación de las mismas mediante el desarrollo de acciones tales como: una comunicación constante y puntual sobre los problemas medioambientales que más afectan a la Comunidad donde se localiza la empresa; organización de cursos sobre sistemas de gestión medioambiental; campañas de concienciación para las empresas; informar sobre las actividades medioambientales de la competencia; localizar mercados-salida para los residuos de las empresas o bien a través de programas de apoyo a organizaciones no lucrativas y a otros grupos de presión; el fomento de alianzas entre este tipo de organizaciones para que promuevan la filosofía del Ecologismo de empresa; y poniendo énfasis en las ventajas competitivas que las empresas pueden alcanzar siguiendo esta estrategia.

Asimismo, para avanzar en este aspecto es necesario trasladar dichas cuestiones a las empresas para conocer de primera mano la importancia real percibida por sus directivos respecto a los posibles determinantes de la estrategia medio ambiental corporativa.

Conforme a la relación sector público y privado a los problemas ambientales puede abordarse en dos formas por los cambios producidos en los recursos y por el gasto ambiental que realizan esos sectores.

Las empresas deben de considerar que dicho gasto en protección ambiental está ligado al mejoramiento de la productividad y a su crecimiento.

Fomentar la preocupación por hacer negocios de una forma más humana y ética, en las organizaciones teniendo principal consideración para las Pymes que son el motor de la economía nacional, se vuelve fundamental y por lo tanto asegurar no solo su supervivencia, sino su existencia en el tiempo de manera competitiva, de tal manera que además de que sean capaces de hacer negocios de una forma más humana y ética, aseguren y propicien su crecimiento sustentable

## **Referencias**

(Micheli, 2001)

Pimentel, 2000)

<http://www.wbcds.org/home.aspx>, 2013

(DESARROLLO DE LAS ESTADÍSTICAS DEL MEDIO AMBIENTE, 2012)

[http://www.lawndalecity.org/html/depthtml/pw/PWBanner/Lawndale\\_OPT\\_Summer\\_2013.p](http://www.lawndalecity.org/html/depthtml/pw/PWBanner/Lawndale_OPT_Summer_2013.p)

<http://saladeprensa.semarnat.gob.mx/index.php/noticias/951-guerra-abud-exhorto-al-sector-privado-a-impulsar-el-crecimiento-economico-de-mexico-de-manera-sustentable>

Hurtado, J., y Fernández, J.2004

## **DESEMPEÑO SUSTENTABLE EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA, MÉXICO**

**Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández**

Instituto Tecnológico de Sonora

[carlos.jacobo@itson.edu.mx](mailto:carlos.jacobo@itson.edu.mx)

**Dr. Sergio Ochoa Jiménez**

Instituto Tecnológico de Sonora

[Sergio.ochoa@itson.edu.mx](mailto:Sergio.ochoa@itson.edu.mx)

**Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna**

Instituto Tecnológico de Sonora

[beatriz.leyva@itson.edu.mx](mailto:beatriz.leyva@itson.edu.mx)

### **Resumen:**

El estudio de las pequeñas y medianas empresas, así como del concepto de sustentabilidad ha cobrado en la actualidad una mayor relevancia para distintos actores en la sociedad. En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón, Sonora, México, en relación a las tres dimensiones de la sustentabilidad, identificando indicadores que reflejen el desempeño económico, social y ambiental de estas organizaciones. Haciendo uso de un instrumento diseñado específicamente para este fin, se pretende recabar la información directamente de un grupo representativo de empresas para analizar el desempeño y su relación con las dimensiones de la sustentabilidad. Con los resultados de este estudio se pretende conocer el equilibrio (o la falta de él) en cuanto a los indicadores económicos, ambientales y sociales.

**Palabras Clave:** Sustentabilidad, Desempeño y PyMES.

### **Antecedentes:**

El estudio de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) ha cobrado una gran relevancia para el sector académico y los organismos gubernamentales. Esto puede deberse fundamentalmente a la importancia que tienen este tipo de empresas en la economía, en términos de su aportación al PIB y generación de empleos.

En el caso de México las microempresas son un motor de crecimiento económico importante, ya que representan el 95% del total de las unidades económicas, mientras que las pequeñas empresas, representan el 15% de fuentes de empleo que se generan en el país; por otra parte, las medianas empresas son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar niveles importantes de competitividad y mejorar las habilidades empresariales. (Secretaría de economía, SE, 2013).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009), las MPyMES, tienen una gran importancia para la economía de los diferentes países, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Por lo tanto representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, ya que no solo aportan producción y distribución de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades, sino que también son una gran fuente generadora de empleos. En el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las MPyMES.

En 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

- a) Microindustria. Aquellas empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.
- b) Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- c) Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

En México, de acuerdo con la Secretaría de Economía (2013), existe una clasificación de empresas la cual considera como criterio de selección el tamaño, utilizando al personal que labora en ella, la facturación anual y el sector económico en el que se desempeña.

La diferencia fundamental de la clasificación de empresas tomando en cuenta el número de empleados o bien, su facturación, arroja resultados diferentes. Ello ha obligado a que dependiendo del sector, la propia Secretaría de Economía haya realizado la estratificación (ver tabla 1).

**Tabla 1. Estratificación por número de empleados**

<b>Tamaño/Sector</b>	<b>Manufacturero</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante
--------	-----------------	-----------------	-----------------

**Fuente:** Secretaría de economía (2013)

Según la Secretaría de Economía (2011), en México, el 99.8 por ciento del sector empresarial se integra por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales contribuyen a generar el 52% del Producto Interno Bruto y siete de cada 10 empleos formales en el país. En este sentido, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía impulsa el crecimiento y consolidación de las MIPYMES a través de la estrategia México Emprende.

### **Planteamiento del problema:**

Las pequeñas y medianas empresas son un importante motor del desarrollo en México y en el mundo independientemente de la gran variedad de problemas que éstas presentan. Su clasificación varía en función del país en el que se encuentran aunque en general puede decirse que presentan ciertas similitudes entre las distintas naciones sobre todo de latino América.

La importancia de las PyMES no solo radica en el número de unidades económicas que representan o la cantidad de empleos generados, la creación de este tipo de empresas de alguna forma se encuentra ligada con el problema del desempleo y la pobreza, ya que éstas empresas pueden constituirse como refugio ante estos problemas (Rueda y Simon 1999; Suarez y Martín, 2008).

En términos generales las MIPyMES mexicanas enfrentan una serie de dificultades en común y que están relacionadas con elementos externos a ellas. Este difícil entorno incluye aspectos como una menor demanda interna debido al creciente desempleo, inestabilidad económica y apertura extrema del comercio exterior (Rueda y Simon 1999).

Por su parte, Zapata (2004) menciona que los problemas de este tipo de empresas se pueden agrupar en los siguientes: el paradigma de no desarrollar una gerencia profesional, la influencia del entorno, las debilidades en la gestión interna y la incapacidad para asociarse entre ellas.

Otro aspecto importante de mencionar es que los dueños o gerentes de la MIPyMES se enfocan en los aspectos relacionados con la producción pero descuidan los procesos estratégicos y de mercadeo (Zapata, 2004).

Por otro lado, estudios recientes relacionados con el tema de sustentabilidad han abordado la problemática desde el punto de vista de las empresas (Allen, Walker y Brady, 2012); Adams, Thornton y Sepehri, 2012); Hart y Milstein (2003); entre otros.

Estos autores incluyen el concepto de sustentabilidad como marco para el análisis de las empresas en relación a su desempeño y formas de organización.

Según la Conferencia internacional del trabajo (2007) el concepto de empresa sostenible está relacionado con el enfoque general del desarrollo sostenible entendido como la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. Aunque hace la aclaración de que no solamente se refiere a los aspectos ambientales sino también a los relacionados con cuestiones económicas y sociales.

Allen et al. (2012) mencionan que cada vez son más las empresas (sobre todo las grandes multinacionales) que incluyen en su discurso la implementación de elementos relacionados con la sustentabilidad, de hecho lo relevante de esto no es sólo que estas importantes compañías incluyan el concepto de la sustentabilidad en sus prácticas de gestión, sino que a través de ellas se incluyan a prácticamente toda la cadena de suministro, es decir, tanto a proveedores como a clientes.

Por su parte Adams, Thornton y Sepehri (2012) mencionan que hasta finales de los años ochentas los líderes empresariales relacionaban el término sustentabilidad con el hecho de que las empresas fueran capaces de generar incrementos en sus ganancias de una manera sostenida. En la actualidad el término ya es entendido como el hecho de atender las tres dimensiones de la sustentabilidad: económica, social y ambiental.

Considerando lo anterior se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuáles son los indicadores que deben considerarse para identificar el desempeño sustentable de las pequeñas y medianas empresas?

¿Cómo se están desempeñando las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón en relación a la dimensión económica de la sustentabilidad?

¿Cómo se están desempeñando las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón en relación a la dimensión social de la sustentabilidad?

¿Cómo se están desempeñando las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón en relación a la dimensión ambiental de la sustentabilidad?

### **Justificación:**

Una de las principales razones para desarrollar la presente investigación es la insuficiente información que se tiene sobre las prácticas de gestión de las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón en relación a indicadores sustentables. Esta falta de información por sí sola alienta a profundizar con más detenimiento sobre el fenómeno del desempeño de las empresas considerando las tres dimensiones de la sustentabilidad (económica, social y ambiental).

Por otro lado, la carencia de un modelo relativamente sencillo de aplicar sobre cómo desarrollar un desempeño sustentable en las organizaciones, es otra razón para llevar a cabo el presente estudio de tal manera que la información generada a partir de esta investigación pueda servir de base para proponer un modelo de gestión de empresas sustentables que no presente complejidades excesivas para los administradores de las empresas.

### **Revisión literaria:**

Según Kurz y García (2008) el concepto de sustentabilidad surgió en Alemania en el año 1442, en donde Speyer en un reglamento de economía forestal del obispado se proponía el desarrollo de la economía forestal en diversas regiones de Europa, como una forma para controlar y dar solución a la devastación de los bosques, especialmente el perpetrado por la industria naval y minera, que involucraban a éstos como su principal materia prima.

El término “sustentabilidad” ha sufrido diferentes transformaciones a lo largo del tiempo hasta llegar al concepto moderno basado en el desarrollo de los sistemas socioecológicos para lograr una nueva configuración en las dimensiones centrales del desarrollo sustentable: económica, social, ambiental, cultural, espacial o territorial y política.

En el año 1983 las Naciones Unidas crean la Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo (WCED, World Comisión of Environment and Development) bajo la dirección de Gro Harlem Brundtland, primer ministro de Noruega en aquel momento. Uno de los resultados más significativos que surgieron de esta comisión fue la importancia de evaluar cualquier acción o iniciativa desde tres enfoques: el económico, el ambiental y el social.

Posteriormente, en 1992 en la ciudad de Río de Janeiro el Earth Summit consolidó todas las acciones referentes a los conceptos relacionados con el medioambiente y el desarrollo sustentable. En tal conferencia se acordaron 27 principios relacionados con la sustentabilidad que se concentran en un programa mundial conocido como Agenda 21. Más tarde estas acciones plasmadas acerca de la conciencia global sobre la importancia de esta temática, derivó en la creación de diversos consejos consultivos, organismos, asociaciones e investigaciones relacionadas con la sustentabilidad.

De acuerdo a Achkar, Canton, Cayssials, Domínguez, Fernández, y Pesce (2005) “se entiende por sustentabilidad el estado de condición (vinculado al uso y estilo) del sistema ambiental en el momento de producción, renovación y movilización de sustancias o elementos de la naturaleza, minimizando la generación de procesos de degradación del sistema (presentes o futuros)”.

Según Calvente (2007) el concepto de Sustentabilidad “es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas.”

Por otra parte Macedo (2005) define a la sustentabilidad como “la capacidad de una sociedad humana de apoyar, en su medio ambiente, el mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus miembros para el largo plazo”. Las sustentabilidades de una sociedad está relacionada al manejo que ella haga de sus recursos naturales y puede ser mejorada indefinidamente.

Para Ramirez (2009) existe una discusión hasta cierto punto inútil entre los términos de sustentabilidad y sostenibilidad. Se buscan las diferencias entre los términos y existe quienes argumentan que sostenible se refiere a lo local mientras que sustentable hace referencia a lo global; sostenible es la teoría y sustentable es la aplicación; sostenible es permanente en el tiempo y el espacio mientras que sustentable es lo inmediato y concreto. De hecho según este mismo autor la única diferencia entre ambos términos es la traducción que se hizo en algunas regiones de Latinoamérica de la palabra “sustainable”. Algunos lo tradujeron como sustentable y otros como sostenible.

### **Objetivos:**

Una vez planteadas las preguntas de investigación es importante definir los objetivos del estudio. Se presenta un objetivo general y cuatro específicos que servirán como directrices para desarrollar cada una de las etapas del estudio.

#### **Objetivo general:**

Analizar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón en relación a las tres dimensiones de la sustentabilidad identificando indicadores que reflejen el desempeño económico, social y ambiental de estas organizaciones.

#### **Objetivos específicos:**

- Identificar los indicadores que reflejen el desempeño de las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón considerando las tres dimensiones de la sustentabilidad.
- Analizar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en relación a la dimensión social de la sustentabilidad.
- Analizar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en relación a la dimensión económica de la sustentabilidad.
- Analizar el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en relación a la dimensión ambiental de la sustentabilidad.
- Generar un modelo de gestión sustentable para las pequeñas y medianas empresas que permita un desarrollo económico, social y ambiental sostenido.

#### **Método:**



A continuación se presentan de forma resumida los pasos a seguir para la elaboración de esta investigación:

**Análisis de la situación actual.** En un primer momento se pretende recabar la información estadística básica relacionada con la conformación de las pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón, esto permitirá contar con un panorama claro de la dimensión que presenta este tipo de organizaciones en la localidad. Por otro lado, se contempla recabar todos aquellos estudios disponibles sobre la problemática de la sustentabilidad en las PyMES.

Posteriormente se procederá a diseñar el instrumento de recolección de la información que consistirá en un cuestionario que contenga fundamentalmente cuatro elementos al interior de su estructura: El primero de ellos es la información relacionada con los datos generales de la empresa a la que se está entrevistando, esto incluye nombre, dirección, teléfono, número de empleados, años operando, giro, etc. Un segundo elemento a considerar en el instrumento contempla todos aquellos indicadores cualitativos u cuantitativos que reflejen el desempeño económico de la empresa, por ejemplo la variación en las ventas de un año a otro, la participación en el mercado, la variación en los costos de operación, etc. Como tercer elemento dentro del instrumento se encuentran los indicadores que reflejen el desempeño ambiental, es decir, qué acciones lleva a cabo la empresa para el cuidado del medio ambiente en cuanto a ahorro de energía, eficiencia en el manejo de desechos orgánico e inorgánicos y el uso eficiente del agua entre otros. Por último, se incluyen algunos cuestionamientos para identificar el desempeño de la empresa en cuanto a los aspectos sociales, principalmente con aquello relacionado a las condiciones laborales de los trabajadores. En este apartado se incluyen cuestionamientos sobre las acciones que la empresa lleva a cabo para cuidar la salud de sus empleados, la existencia de acciones de filantropía por parte de la empresa, entre otras.

Una vez diseñado el instrumento se llevará a cabo el trabajo de campo, para lo cual se determinará una muestra representativa que permita obtener resultados que reflejen el desempeño sustentable de la totalidad de las pequeñas y medianas empresas en Ciudad Obregón. Adicionalmente se tiene contemplado conformar un equipo de personas que durante un período aproximado de tres semanas se encargue de visitar personalmente a las empresas seleccionadas para recabar la información. Otro elemento importante a resaltar es que a aquellas personas que se involucren directamente en la recolección de la información deberán ser debidamente capacitadas para realizar tal tarea.

Una vez recabada la información directamente de las empresas, se procederá a realizar el análisis correspondiente a cada uno de los aspectos que conforman la sustentabilidad, es decir, se analizará primeramente el desempeño económico, posteriormente el desempeño ambiental y adicionalmente el referente al desempeño social. Por último, en un esfuerzo integrador se llevará a cabo un análisis de las tres dimensiones de la sustentabilidad.

Después de haber sido analizada la información resultante de la investigación, se procederá a seleccionar los elementos a considerar para la conformación de un modelo de gestión sustentable, en el cual estén incluidos los elementos económicos, sociales y medioambientales. La intención de este modelo es servir de guía de una manera práctica y libre de complejidades para apoyar la gestión de las pequeñas y medianas empresas.

### **Resultados esperados:**

El desarrollo de la presente investigación permitirá tener una idea clara de la situación en la que se encuentran las pequeñas y medianas empresas en relación a las tres dimensiones de la sustentabilidad. Adicionalmente el hecho de generar esta información obliga a plantear indicadores de desempeño que reflejen el estado actual en el que se encuentran éstas empresas y estar en posibilidad de hacer análisis comparativos entre los diferentes tipos de organizaciones.

De esta forma, los resultados esperados en el presente estudio pueden clasificarse en función a los aspectos que serán investigados y que se relacionan con el concepto de sustentabilidad: los aspectos económicos, sociales y ambientales.

En cuanto a la dimensión económica debe decirse que cuando se habla de desempeño, justamente ésta dimensión es la que generalmente se utiliza con mayor frecuencia, sobre todo considerando la perspectiva de los propietarios o accionistas de las empresas. Para efectos de este estudio en un primer momento se pretende identificar los indicadores que reflejen tal desempeño para que posteriormente, una vez recabada la información de las propias empresas, se pueda conocer el nivel de desempeño económico de cada una de ellas.

En lo referente a la dimensión social debe decirse que una vez identificados los indicadores que reflejen la forma en que las empresas contribuyen en algún sentido a la sociedad, deberá tenerse claro el nivel de desempeño en cuanto al aspecto social, de tal forma que puedan considerarse los beneficios para los trabajadores, los grupos de personas vulnerables o incluso cualquier otra acción que pueda considerarse filantrópica y que contribuya a mejorar el entorno cercano de las empresas en su comunidad.

Un tercer resultado esperado se relaciona con aquellas acciones que las empresas están emprendiendo y que buscan en algún sentido la preservación del medio ambiente, ya sea considerando la generación de residuos sólidos, el uso eficiente del agua, gas y electricidad o la emisión de gases contaminantes a la atmósfera.

Por último, debe mencionarse que la principal aportación del presente estudio radica no únicamente en el análisis aislado de cada una de las dimensiones de la sustentabilidad, sino que se pretende valorar el equilibrio (o la falta de él) en relación a los indicadores económicos, sociales y ambientales.

## Referencias

Achkar, M., Canton, V., Cayssials, R., Domínguez, A., Fernández, G. y Pesce F. (2005) Comisión Sectorial de Educación Permanente. DIRAC, Facultad de Ciencias. Montevideo. P. 104 Recuperado el 25 de septiembre de 2013 de: <ftp://ftp.cgiar.org/cip/CIP-QUITO/Jorge%20Andrade/Literatura%20SAS-M/INDICADORES%20DE%20SOSTE/Indicadores%20%20de%20sustentabilidad.pdf>

Adams M., Thornton B. y Sepehri M. (2012) The impact of the pursuit of sustainability on the financial performance of the firm. *Journal of Sustainability and Green Business*. PP 1-14.

Allen M., Walker K. and Brady R. (2012) Sustainability Discourse Within a Supply Chain Relationship: Mapping Convergence and Divergence. *Journal of Business Communicatio*. PP 211-236.

Calvente A. (2007) El concepto moderno de sustentabilidad. *Sociología y desarrollo sustentable* Recuperado el 25 de septiembre de 2013 de: <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/uais-sds-100-002%20-%20sustentabilidad.pdf>

CIMA (Chartered Institute of Management Accountants and Accenture, 2011) “Sustainability Performance Management: How CFOs can unlock value”, Recuperado el 7 de enero de 2013 de : <http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Sustainability/Sustainability-performance-management-how-CFOs-can-unlock-value/>.

Chandima R. (2009) Evolution of Scientific Management Towards Performance Measurement and Managing Systems for Sustainable Performance in Industrial Assets: Philosophical Point of View. *Journal of Technology Management & Innovation*. PP 152-161.

Epstein M. and Widener S. (2011) Identification and Use of Sustainability Performance Measures in Decision-Making. *Journal of Sustainability and Green Business*. PP. 43-73.

Freeman E. (2004), *The Stakeholder Approach Revisited*, The Darden School, University of Virginia, PP 228-254.

Garner J. and Stead W.(2008), *Sustainable strategic management: an evolutionary perspective*, Department of Management and Marketing, PP 62-81.

Glavic P. and Lukman R.(2007) Review of sustainability terms and their definitions, *Journal of Cleaner Production* 15, PP 1875-1885.

Hart, S y Milstein, M (2003) Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 2, pp. 56-67.

Herrera A., Lluch S., Ramírez H., Hernández S. y Ortega A. (2003) Sustainable performance of the tourist industry in the state of Baja California Sur, México. *Revista Interciencia*. PP 268-272.

INEGI (2009) Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa, estratificación de los establecimientos. 2009. Recuperado el 28 de agosto de 2013 de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

Krajnc D. y Glavic P. (2003), Indicators of sustainable production, *Clean Techn Environ Policy* 5, PP 279–288.

Kurz, A. y García R. (2008) Sustentabilidad...origen y significado. *Home Tech*. recuperado el 25 de Septiembre de 2013 de: [http://hometech.com.mx/articulos.php?id\\_art=77&id\\_sec=21&num\\_page=116](http://hometech.com.mx/articulos.php?id_art=77&id_sec=21&num_page=116)

Lam P., Chan E., Poon C., Chau C. y Chun K. (2010) Factors affecting the implementation of green specifications in construction". *Journal of Environmental Management* , PP 654–661.

Macedo, B. (2005) El concepto de Sostenibilidad. UNESCO, Oficina Regional de Educación para América Latina y El Caribe. Santiago de Chile. Recuperado el 25 de Septiembre de 2013 de: <http://www.udca.edu.co/attachments/article/1966/sistema-integrado-gestion-ambiental-siga.pdf>

Mebratu D. (1998) Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review, *International Institute for Industrial Environmental Economics*, PP 494-519.

OCDE (2013) Environmental Performance Review of Mexico, Recuperado el 7 de enero de 2013 de: <http://www.oecd.org/env/country-reviews/18385233.pdf>

Petrini M. y Pozzebon M. (2010) Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms, *Brazilian Administration Review*, PP 362-378.

Ramírez, A. Sánchez, J y García A. (2004) El Desarrollo Sustentable: Interpretación y Análisis *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, vol. 6, núm. 21, julio-diciembre, pp. 55-59.

Secretaría de economía (2013) Evaluación de la aplicación del subsidio para que las micro, pequeñas y medianas empresas tengan acceso a los servicios de consultoría y capacitación especializados que brinda el comité nacional de productividad e

innovación tecnológica (COMPITE). Recuperado el 28 de agosto de 2013 de [http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/compite\\_eval\\_2006\\_agosto.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/compite_eval_2006_agosto.pdf)

Secretaría de Economía (2004)  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf) recuperado el 25 de septiembre de 2013.

\_\_\_\_\_ (2011)  
[http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/5\\_Informe\\_de\\_Labores\\_2011\\_SE\\_FI\\_NAL.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/5_Informe_de_Labores_2011_SE_FI_NAL.pdf) recuperado el 25 de septiembre de 2013.

Solér C., Bergström K. y Shanahan H. (2010) “Green Supply Chains and the Missing Link Between Environmental Information and Practice”, *Business Strategy and the Environment*, PP 14-25.

# CÓMO MIDE LA CONTABILIDAD SUSTENTABLE LA DIMENSIÓN SOCIAL; Y LA IMPORTANCIA DEL EMPLEO DENTRO DE ÉSTA

**Jorge Eduardo Jiménez Fajardo**  
Universidad de Santiago de Chile

## **Resumen:**

El presente trabajo aborda la evolución del pensamiento contable y su evolución en el tiempo, llegando a construir Sistemas Contables inspirados en ideas de incorporación de las Dimensiones Social y medio ambiental a la tradicional dimensión económica, tomando el enfoque de la Triple Cuenta de Resultados, frase acuñada por John Elkington en 1994.

Tratando de responder a los desafíos que planteaba la incorporación de estas nuevas dos dimensiones, la idea principal de la Triple Bottom Line (Triple Cuenta de Resultados), es que los datos que se obtienen de la comunidad, empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas y estos deben ser medidos, calculados y reportados de forma similar a la de los resultados financieros de una empresa.

Savitz y Weber (2006:p.30) establecieron que la TBL “Capta la esencia de la Sustentabilidad mediante la medición del impacto de una organización de actividades en el mundo, incluyendo su rentabilidad, accionistas, valores, su capital ambiental y capital social.

La Sustentabilidad abocada a la contabilidad, es decir la Contabilidad Sustentable (CS), de creciente interés en el último tiempo a nivel mundial incluye a los seres humanos sus habilidades, dedicación, experiencias y el comportamiento resultante es el foco de la dimensión social o “capital humano” y el buen manejo de esta dimensión puede ser una ventaja competitiva en la empresa.

El empleo uno de los aspectos integrados en la Dimensión Social se comprende de modo el desarrollo y su capacitación aumenta el acceso al empleo, al autoempleo y al desarrollo de medianas y pequeñas empresas.

**Palabras Clave:** sustentabilidad, triple cuenta de resultados, contabilidad sustentable, Responsabilidad Social Empresarial.

El pensamiento contable ha tenido una evolución en el tiempo que ha llevado a la aceptación por la doctrina de la posibilidad de construir sistemas contables diferentes en función de los objetivos a los que se encamina cada uno de ellos. Así se ha observado que la Contabilidad ha ido dejando de lado la limitación de su misión en el control de las organizaciones para “*ser una práctica social institucionalizada*” (Curvelo, 2011). De esta forma se va configurando no solo como parte integral de la Economía, sino

como “una herramienta para el control social y la vivencia de la ciudadanía” (Gómez, 2003; P. 121).

Es así como hoy la Contabilidad –tras un debate de larga data- se define comúnmente como una “ciencia social” (Miller, 1994)<sup>91</sup>. Como establece Morgan (1983, en Gaffikin, 2006):

*“Los investigadores contables están obligados a enfrentar el hecho de que son científicos realmente sociales... y estar al tanto de los nuevos desarrollos y ser competente en su oficio. Tendrán que dedicar una seria consideración a la naturaleza y la práctica de lo que se entiende por investigación social (9, 385).*

Para Curvelo (2011) con ello se abre la puerta para que la Contabilidad asuma “*el impacto social y ambiental de las organizaciones, el desarrollo sustentable y los temas sociales, que resultan un nuevo reto con relación a la investigación epistemológica en Contabilidad*” (p.2).

Por la misma época en que comienza a desarrollarse la Contabilidad Crítica, con el Balance Score Card como una de las herramientas más difundidas, B.S.C.; se generó una corriente de opinión pública que planteaba que las firmas son responsables de algo más que la creación de valor económico. De esta forma Lehman (1999: p.218) consignaba que “*en la abundante literatura sobre la moderna contabilidad ambiental y social, un discurso democrático liberal otorga a las empresas una posición privilegiada como agentes del cambio social*”. Gray (1992) y Gray et al (1996) agregaron que los informes que incorporan las dimensiones social y medioambiental representan en una sociedad democrática un elemento que permite a las empresas dar cuenta de su responsabilidad social.

Inspirados por estas ideas e intentando responder a los desafíos que planteaba la incipiente incorporación del enfoque ambientalista a la gestión de las empresas y a nivel nacional, comenzaron a aparecer propuestas de medición de la sustentabilidad, informes contables y balances incorporando las nuevas dimensiones. O'Dwyer y Owen (2005) determinaron que el informe de sustentabilidad ha sido la forma de publicación más habitual de dar cuenta del rendimiento de la sustentabilidad, y que se presenta ya sea en conjunción con, o por separado, con el informe anual de la empresa. A todo esto se le denominó “Contabilidad Sustentable”.

Thomson y Bebbington (2005) señalan que alrededor de la mitad de la década de 1990, las organizaciones -en su mayoría empresas- comenzaron a producir cuentas de sus impactos sociales; y a comienzos de la década del 2000 algunas comenzaron con la redacción de informes sustentables sobre el desarrollo, que describían el impacto de sus actividades en lo económico, social y ambiental. Estos informes “*se plantean en forma*

---

<sup>91</sup> Aun cuando se consigna que ya en 1931 se reconocía la naturaleza social de la Contabilidad. Gaffikin (2006) menciona un autor llamado DR Scott que ese año publica un libro que reconoce esta relación.

*de relatos escritos de impactos seleccionados, usando medidas cuantitativas y cualitativas escogidas de acuerdo al objetivo, así como imágenes cuidadosamente elegidas” (p.516).*

Finalmente cabe consignar la aparición de los estándares de Contabilidad Social como SAI 8000 “Social Accountability” (2001), Accountability 1000 (AA 1000) en 1999 del Institute of Social and Ethical Accountability, e ISAE3000 publicado el 2003 por el International Auditing and Assurance Standards Board; en los cuales progresivamente se fueron introduciendo elementos que lo ampliaron hacia la contabilidad sustentable. Nerón (2010: p.342) se refiere a la diversidad de estándares en el ámbito de la sustentabilidad como *“políticas de contabilidad”* que implican *“redes complejas de intercambios, colaboración, deliberación y confrontación”*.

### **Triple Cuenta de Resultados:**

En cuanto a enfoques, el más comúnmente utilizado, por no decir, “por excelencia” de la evaluación del desempeño sustentable (en términos de información corporativa y de las prácticas contables) es el de la “Triple Cuenta de Resultados” (TBL por sus siglas en inglés: Triple Bottom Line) (Robins, 2006; Savitz y Weber, 2006), frase que fue acuñada en 1994 por John Elkington, fundador de una consultora llamada AccountAbility, en su libro “Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”, considerado el texto fundacional de esta nueva corriente (Norman y Mc Donald, 2004). En 1998 la TBL como *“estrategia de negocio para desarrollo de la sostenibilidad”* fue adoptada explícitamente en el repertorio conceptual de las Naciones Unidas (Cintra, Carvalho y Perlingeiro, 2008: p. 128).

La Triple Cuenta de Resultados se refiere al conjunto de valores, temáticas y procesos que las empresas deben abrazar para contabilizar sus impactos y potenciar el valor generado a nivel económico, social y ambiental.

En tanto para Waheed, Khan y Veitch (2011) la TBL se enfoca a la identificación de mejoras en el medio ambiente, el aspecto social, y el desempeño económico como resultado de decisiones políticas a corto y largo plazo. También la TBL menciona la necesidad de integración entre las tres áreas, ya que esto proporciona una mejor imagen ante la comunidad en términos de impactos (Downes et al., 2002).

En sus raíces teóricas está el desafío a la noción de capitalismo sin restricciones. Por lo tanto, la TBL ha sido vista como *“una institución que utiliza sus poderes institucionales y las presiones para cambiar el comportamiento de las empresas”* (Sridhar y Jones, 2013: p. 99). Esto permite a la TBL formar parte de un marco más amplio e impulsar la gestión del cambio y la integración en las decisiones empresariales (Suggett y Goodsir, 2002). Kimmitt y Boyd, (2004) demostraron que las empresas que implementan la TBL están en realidad tratando de cambiar la forma en que hacen negocios.



Desde sus orígenes ha generado gran interés en el mundo académico, desde donde se han desarrollado una serie de investigaciones sobre su aplicabilidad en diversos ámbitos, como la innovación en la empresa (Pereira de Carvalho y Barbieri, 2010) y la evaluación ambiental de proyectos (Hacking y Guthrie, 2008).

La Triple Cuenta de Resultados como marco contable está conformado por tres Ps: ganancias (pickings), personas (people) y el planeta (planet). A nivel conceptual, la TBL implica incorporar los componentes de capital humano y capital natural en la gestión de costos tradicionales de la empresa (Elkington, 1998). Su objetivo es medir el desempeño financiero, social y ambiental de una empresa durante un período de tiempo (Slaper y Hill, 2011). En tanto Kleindorfer et al. (2005) plantean una perspectiva amplia de la TBL integrando las tres "P" en la cultura corporativa, estrategia y las operaciones de una empresa.

Una demanda fundamental de la TBL es que los datos que se obtienen en la comunidad, empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas deben ser medidos, calculados y reportados de forma similar a la de los resultados financieros de una empresa (Norman y MacDonald, 2003).

Savitz y Weber (2006: p.30) establecieron que la TBL *"capta la esencia de la sustentabilidad mediante la medición del impacto de una organización de actividades en el mundo... incluyendo su rentabilidad, accionistas, valores y su capital social, capital humano y capital ambiental"*.

Algunas adaptaciones de la TBL han utilizado unidades monetarias para medir el desempeño económico, social y ambiental; mientras que otras versiones, como la utilizada en las Directrices de Contabilidad Sustentable del GRI utilizan una amplia gama de indicadores para medir el rendimiento hacia la meta de la sustentabilidad (Lamberton, 2005).

En tanto Fauzi, Svensson y Rahman (2010: p.1345) plantean que la TBL debe ser interpretada como un concepto relativo que es dinámico e interactivo. De allí que consideran necesario realizar *"un monitoreo continuo, adaptar el contenido de los elementos de medición a los cambios que se desarrollan en diferentes contextos y a través del tiempo en el mercado y la sociedad"*.

En cuanto a los reportes o informes basados en la TBL, tres conceptos son centrales en ellos: el compromiso de los stakeholders (en la construcción y puesta en marcha de códigos de conducta), la integridad organizacional (significa que los valores de la organización deben guiar sus interacciones con todos sus stakeholders, tanto interna como externamente); y el activismo de los stakeholders (tomar a diversos grupos como stakeholders y con ello "distribuir el poder"), los cuales, de acuerdo a Painter - Morland (2006) pueden ser utilizados para reconstruir una "gramática social" que pondría a las empresas en una relación más sustentable con la sociedad.

Finalmente, a pesar de que el aumento de las empresas que comenzaron a adherirse a esta tendencia presentando reportes basados en la TBL fue exponencial (Painter – Morland, 2006; MacDonald y Norman, 2007; Robins, 2006) este enfoque también ha sido problematizado. Es el caso de Sridhar y Jones (2013) que plantean que las raíces conceptuales de la TBL están incrustadas en el paradigma cuantitativo y económico. Para tener debidamente en cuenta las cuestiones ambientales y sociales del marco de la TBL se deben desarrollar líneas verdaderamente trans-disciplinarias que integren el desarrollo de las ciencias sociales y naturales con la Economía.

#### **Estado actual: ausencia de una teoría contable:**

Se ha dicho que las diversas mediciones de la sustentabilidad no siempre van en la misma dirección, y en muchos casos se plantean en conflicto (Wilson, Tyedmers y Pelot, 2007), lo que dificulta *“hacer decisiones de negocios (...) y comparaciones entre las empresas”* (Krajnc y Glavic, 2005: p.193) lo cual se podría explicar por la falta de consenso colectivo sobre lo que es la sustentabilidad, y de lo que constituye el desarrollo sustentable. Este último se entiende y se define de diferentes maneras (Wilson, Tyedmers y Pelot, 2007; Sena, 2009; Van Passel et al, 2007).

Sobre los índices compuestos además se ha planteado que los métodos para lograr una suma de indicadores son a menudo subjetivos (Heuting y Reijnders, 2004) y que cada índice contiene suposiciones ocultas y simplificaciones (Hanley et al., 1999).

En tanto, de las tres dimensiones que la Contabilidad Sustentable se ha propuesto medir, la dimensión en la que hay más desarrollo teórico y herramientas prácticas para abordarlo es la dimensión económica, por el hecho evidente de ser el objeto de medición clásico de la Contabilidad. Las dimensiones social y medioambiental tienen un evidente menor desarrollo. En esta línea, Simnett, Vantraelen, y Chua, (2009) consideran que las tecnologías para medir y información de auditoría no financiera *se encuentran todavía en su infancia y se mantienen en un estado relativamente primitivo de desarrollo en comparación con la información financiera”* (p.944).

La creación el 2010 del International Integrated Reporting Committee (IIRC<sup>92</sup>) para crear un marco común para la contabilidad sustentable a nivel mundial ha surgido en un momento en que los informes de sustentabilidad están siendo cada vez más objeto de un examen crítico, dada la idea ya bastante extendida de que éstos están fallando en su objetivo de aumentar la visibilidad de los impactos sociales y ambientales de las empresas (Gray, 2010; Hopwood, 2009).

Si bien se han documentado experiencias de aplicaciones específicas de instrumentos como la Triple Cuenta de Resultados, y el GRI en ciertos ámbitos; falta desarrollo de

---

<sup>92</sup> El IIRC incluye al presidente de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), los presidentes de la International Accounting Standards Board (IASB) y el Financial Accounting Standards Board (FASB); y los presidentes y ejecutivos de varias empresas importantes de servicios profesionales, y los organismos nacionales de Contabilidad.

modelos contables propiamente tales, que den cuenta de una sistematización de lo que se ha investigado y desarrollado en el ámbito de la Contabilidad Sustentable.

Se observa por lo tanto una brecha aún sin salvar entre la teoría desarrollada acerca de la Contabilidad Sustentable y su concreción en modelos contables para su aplicación práctica en empresas y organizaciones.

### **Tres dimensiones de la sustentabilidad:**

La **dimensión económica** se basa en el concepto de “lucro”. En la Contabilidad tradicional, independientemente de la herramienta que se use para medirlo, se considera que una inversión consigue lucro económico cuando el retorno invertido es más que suficiente para pagar el costo del capital de terceros y el capital propio. Desde la perspectiva de la sustentabilidad, el GRI (2006) la define como *“los impactos de la organización sobre la situación económica de sus grupos de interés y en los sistemas económicos a nivel local, nivel nacional y mundial”* (p. 28). En tanto para Cotes y Cotes (2005: p.2820) la sustentabilidad económica *“se alcanzará a través de un crecimiento sostenido y de la eficiencia en el uso del capital y de los recursos”*.

Dentro de la dimensión económica es posible diferenciar dos tendencias o direcciones. Por un lado aquellas empresas que parten de conceptos clave tales como “integridad del negocio y ética de empresa”, lo cual incluiría una gestión económica basada en la transparencia en la información, mejora de las relaciones con los grupos de interés y buenas prácticas en el ámbito del Mercado de Valores (Tovar y De la Vega, 2009).

Esta visión también es compartida por otros actores, que subrayan la necesidad de hacer de las empresas, a través de la dimensión económica, corporaciones más prudentes, responsables y honestas a través de la “corporate governance”, esto es: la imagen corporativa, la buena reputación y el buen gobierno corporativo, haciendo especial incidencia en la transparencia en la información y en la comunicación con los accionistas (Tovar y De la Vega, 2009).

La **dimensión ambiental** ha sido definida como la suma de todos los procesos biogeológicos y sus elementos (lo que ha sido llamado “capital ambiental” por los economistas) (Spangenberg, Pfahl y Deller, 2002). La sustentabilidad ambiental se alcanzará *“reduciendo la degradación ambiental, que puede consistir tanto en la sobreexplotación de recursos naturales como en el aumento de la contaminación”* (Cotes y Cotes, 2005: p.2820). De forma más concreta la organización The Natural Step, identificó cuatro condiciones del sistema necesarias para conseguir una sociedad sustentable:

1. *“Las sustancias extraídas de la litosfera no deben acumularse de forma sistemática en la ecósfera.*
2. *Las sustancias producidas por nuestra sociedad no deben acumularse de forma sistemática en la ecósfera.*

3. *Las condiciones físicas de producción y de diversidad de la ecósfera no deben ser deterioradas de forma sistemática.*
4. *La utilización de los recursos debe ser eficaz y correcta con respecto a las necesidades humanas” (Robert, 2002: p. 39).*

En la práctica, en las empresas la preocupación en esta materia ha sido entendida como la consecución de múltiples objetivos específicos relacionados con el entorno natural, tales como el reciclaje, la utilización de materias primas, la información local o la integración social y cultural de los temas medioambientales (Tovar y Valdés de la Vega, 2009).

Para alcanzar la sustentabilidad medioambiental se pone en práctica la “eficiencia” que consiste en la ponderación por parte de las empresas del impacto negativo de los recursos liberados durante el desarrollo de sus productos o servicios. La ventaja competitiva en relación a los residuos significa obtener ganancias económicas o reducir la contaminación, es decir: gestionar los residuos para aumentar la eficiencia empresarial (Vellani, 2011). Como instrumento de medición, la eficiencia puede reflejar cuánto impacto ambiental fue necesario para generar valor agregado (Schaltegger, Burrit y Peterson, 2003).

Los seres humanos, sus habilidades, dedicación, experiencias y el comportamiento resultante es el foco de la **dimensión social** o “capital humano” (Spangenberg, Pfahl y Deller, 2002). Vellani (2011) distingue cinco aspectos dentro de esta dimensión, que son:

- Gobierno corporativo
- Relación con consumidores y clientes
- Relación con los proveedores
- Relación con el gobierno y la sociedad
- Relación con colaboradores internos.

Por último, según Cotes y Cotes (2005: p.2820) se alcanzará *“a través del logro de una mayor equidad, de la preservación de la diversidad cultural y de la mayor utilización de prácticas sustentables en culturas menos dominantes”*.

### **El lugar del empleo dentro de la sustentabilidad:**

El empleo como un aspecto dentro de la dimensión social de la sustentabilidad ha sido comprendido en términos de *“asegurar que el desarrollo aumenta el acceso al empleo y apoya el autoempleo y el desarrollo de pequeñas empresas”* (Gibberd, 2003).

Otra definición más amplia la aportan Bebbington y Dillard (2008):

- Términos y condiciones del empleo (incluye seguridad laboral, nivel de renta, buenas prácticas laborales y libertad de asociación).
- Reconocimiento e interacción con los sindicatos

- Capacitaciones y oportunidades de desarrollo en el trabajo.
- Comprometer a los empleados en el manejo de la empresa.

El buen manejo del tema de los recursos humanos es a menudo visto como una fuente clave de ventaja competitiva en la empresa (Drucker, 1988). Involucrar a los empleados a través de la representación, participación y/o de la propiedad es visto como un medio para prevenir los excesos de los CEO; y expandir la conciencia de los recursos financieros, humanos y de los factores de riesgo reputacional. La construcción de capital humano (Kochan, 2003), y de reputación positiva ante la comunidad y asociaciones no gubernamentales son otra forma de desarrollar el capital social como un recurso - dando a la corporación "*licencia para operar y crecer*" (Elkington, 1998).

Es así como compañías como Walmart y The Home Depot en Estados Unidos acordaron prohibir la discriminación laboral por causas relativas a la sexualidad tras repetidos problemas por esta causa (Epstein, 2008).

También la categoría "empleo", se ha operacionalizado de forma más específica, por ejemplo, en el sector de la construcción. Gibberd (2003) ha realizado tal ejercicio y ha establecido los siguientes ítems:

- Ubicación: localizar el edificio donde generar empleo es necesario
- Sitio: diseño del sitio para apoyar la creación de empleo y el autoempleo
- Tamaño y forma: diseño tamaño del edificio y de la forma de tal forma de apoyar la creación de empleo y el autoempleo.
- Muebles y Accesorios: especificar muebles y accesorios que apoyan la creación de empleo y autoempleo.
- Materiales y componentes: especificar los materiales y componentes que apoyan la creación de empleo y trabajo por cuenta propia.
- Construcción: uso intensivo de mano de obra en los procesos de construcción.
- Funcionamiento: gestión de mano de obra intensiva en los procesos de instalaciones y mantenimiento.
- Demoler/ Restaurar: el uso intensivo de mano de obra en estos procesos.
- 

El número y la complejidad de los objetivos generados por esta matriz indica que, para que éstos puedan aplicarse correctamente, es importante disponer de un marco de evaluación de la eficacia con que los objetivos puedan ser descritos y priorizados. Además, para evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos, los indicadores de desempeño son obligatorios (Gibberd, 2003).

### **Conclusiones:**

1. La Contabilidad es considerada una ciencia social capaz de medir tanto los impactos sociales como ambientales de cualquier organización. La elaboración de informes sustentables recopila dichos impactos escogiendo medidas

cuantitativas y cualitativas de acuerdo a los objetivos contables planteados por cada empresa.

2. Los informes de Contabilidad Sustentable convierten a la Responsabilidad Social en un tema mucho más manejable y aplicado a la realidad, pudiendo convertir a las empresas no solo en meros agentes económicos que interactúan dentro de la Economía sino en agentes del cambio social.
3. El enfoque TBL (Triple Bottom Line) considera el análisis económico, social y ambiental de las empresas como una estrategia clave para el manejo exitoso del negocio frente a las cambiantes tendencias del entorno del mercado y de la sociedad en la que se desenvuelven y que afectan a determinadas áreas críticas de la empresa.
4. El enfoque TBL es una herramienta para medir la sustentabilidad de las empresas, las mismas que involucran dentro de su gestión de costos, y de estrategias y operaciones a las *personas, planeta y ganancias*, tratando de que este involucramiento sea a través de resultados medibles con indicadores no sólo de tipo cuantitativo sino también cualitativo; es decir, la medición no debe ser solo de crecimiento sino también de desarrollo.
5. La dimensión económica según el enfoque de sustentabilidad no se refiere únicamente a lucro, sino en medir los impactos de la empresa sobre la situación económica de sus diversos grupos de interés y a través de la eficiencia en el uso del capital, pretendiendo crear empresas honestas, de imagen corporativa y gobiernos corporativos transparentes.
6. La dimensión ambiental o capital ambiental plantea la ecoeficiencia empresarial del impacto de los recursos liberados durante el proceso de producción de bienes y/o servicios con el objetivo de cuidar el entorno natural.
7. La dimensión social o capital humano trata esencialmente de los seres humanos y su comportamiento en la relaciones con consumidores, clientes, proveedores, gobierno, colaboradores internos, entre otros. Dicho de otro modo, su interacción con la sociedad.
8. La contabilidad Sustentable realmente es un instrumento eficiente para medir las acciones en el plano social de una empresa y en ese sentido aporta para visualizar lo que una empresa hace en el campo laboral para que finalmente esa visualización pueda tener efectos concretos como provocar un impulso al desarrollo del concepto de “Buen Trabajo” o generar un dialogo social entre empresas y su entorno basado en hechos más concretos.

## Referencias

- Curvelo, J. (2011). La epistemología como campo de posibilidad para el desarrollo científico de la Contabilidad. En: Cano, A. "Desarrollo Científico de la Contabilidad". Medellín: Universidad de Medellín eds.
- Gómez, M. (2003). Algunos comentarios sobre la potencialidad de la investigación en la Contabilidad. *Innovar*. Enero – Junio 2003.
- Miller P. (1994). The margins of accounting, *European Accounting Review*, vol. 7, issue 4, pages 605-621.
- Gaffikin, M. (2006). The Critique of Accounting Theory. Accounting & Finance Working Paper 06/25, School of Accounting & Finance, University of Wollongong.
- Lehman, G. (1999). Disclosing new worlds: a role for social and environmental accounting and auditing. *Accounting, Organizations and Society* 24 217±241
- Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organisations and Society*, 17(5), 399-425.
- Gray, R.; Owen, DL, y Adams, CA (1996). *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Prentice Hall, London.
- O'Dwyer, B. y Owen, D. (2005). Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation. *British Accounting Review* 37: 205-229
- Thomson, I. y Bebbington, J. (2005). Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation. *Critical Perspectives on Accounting* 16 507–533.
- Neron, P. (2010). Business and the polis: What does it mean to see corporations as political actors? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 333–352.
- Robins, F. (2006). The Challenge of TBL: A Responsibility to Whom? *Business and Society Review*, 111, 1-14.
- Savitz, A. y Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line: How Today's Best Run Companies are Achieving Economic, Social, and Environmental Success- and How You Can Too*. San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Norman, W. y Mac Donald, C. (2004). Getting To The Bottom Of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, Volume 14, Issue 2.
- Cintra, Y.; Carvalho, N. y Perlingeiro, B. (2008). The "Triple Bottom Line" approach on social and environmental reporting: should financial accounting standard setters step in?. *European Journal of Management*. Volume: 8; Issue: 4
- Waheed, B.; Khan, F. y Veitch, B. (2009). Linkage-Based Frameworks for Sustainability Assessment: Making a Case for Driving Force-Pressure-State-Exposure- Effect-Action (DPS 47).
- Downes, L., Mccoy, C., Rogers, G. y Taylor, S. (2002). Modelling the way: The Triple Bottom Line and sustainability. Sydney: Premiers Executive Development Program Report. Sydney.EEA) Frameworks. *Sustainability* 1, 441-463.
- Sridhar, K. y Jones, G. (2013). The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian J Bus Ethics*, Volume 2, Issue 1, pp 91-111

- Suggett, D. y Goodsir, B. (2002). Triple bottom line measurement and reporting in Australia: Making it tangible. Making it tangible. The Allen Consulting Group, Melbourne.
- Kimmett, P. y Boyd, T. (2004). An Institutional Understanding of Triple Bottom Line Evaluations and the use of Social and Environmental Metrics. Construction Innovation project. Brisbane: School of Construction Management and Property.
- Pereira de Carvalho, A. y Barbieri, J. (2010). Innovation For Sustainability: Overcoming The Productivity Of The Sugar-And-Ethanol Industry's Conventional System. *Journal of Technology Management & Innovation* v.5 n.4.
- Krajnc, D. y Glavic, P. (2005). How to compare companies on relevant dimensions of sustainability. *Ecological Economics* 55 551– 563.
- Sena, A. (2009). A theoretical essay on sustainability and environmentally balanced output growth: natural capital, constrained depletion of resources and pollution generation. *BAR, Braz. Adm. Rev.* vol.6, n.3, pp. 213-229.
- Van Passel, S.; Nevens, F.; Mathijs E. y Van Huylenbroeck, G. (2007). Measuring farm sustainability and explaining differences in sustainable efficiency. *Ecological Economics* 62, 149 – 161.
- Heuting, R. y Reijnders, L., (2004). Broad sustainability contra sustainability: the proper construction of sustainability indicators. *Ecol. Econ.* 50, 249–260.
- Hanley, N., Moffatt, I., Faichney, R. y Wilson, M. (1999). Measuring sustainability: a time series of alternative indicators for Scotland. *Ecological Economics* 28 (1), 55–73.
- Simnett, R., Vantraelen, A. y Chua, W. (2009). Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison. *The Accounting Review* 84 (May): 937–967.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know? An exploration of narratives of organizations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (1): 47-62.
- Hopwood, A. (2009). Accounting and the Environment. *Accounting, Organizations and Society* 34 (3-4): 433-39.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2006). Sustainability reporting guidelines. Amsterdam: GRI
- Cotes, A. y Cotes, J. (2005). El problema de la sustentabilidad dentro de la complejidad de los sistemas de producción agropecuarios. *Rev. Fac. Nal. Agr. Medellín*. Vol.58, No.2. p.2813-2825.
- Tovar, J. y Valdés de la Vega, B. (2009). Sobre el concepto de responsabilidad social de las empresas. Un análisis europeo comparado. *Cuadernos de Relaciones Laborales* 27, núm. 1 53-75
- Spangenberg, J.; Pfahl, S. y Deller K. (2002). Towards indicators for institutional sustainability: lessons from an analysis of Agenda 21. *Ecological Indicators*, vol.2: 61-77.
- Robert, K. (2002). The natural step story—seeding a quiet revolution. New Society Publisher, Gabriola Island.
- Vellani, C. (2011) Contabilidade e responsabilidade social. Sao Paulo: Ed. Atlas.



- Gibberd, J.(2003), Building systems to support sustainable development in developing countries Working Paper CSIR, Division of Building and Construction Technology.
- Bebbington, J., & Dillard, J. (2008). Social sustainability: An organizational level analysis. Understanding the social dimension of sustainability. NY: Routledge.
- Drucker, P. F. (1988). Management and the world's work. Harvard Business Review, 66(5), 65-76.
- Kochan, T. A. (2004). Restoring trust in the human resource management profession. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 132-146.
- Epstein, M. J. (2008). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hacking, T and Guthrie, P (2008) *A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment*. Environmental Impact Assessment Review, 28. pp. 73-89.
- Slaper, T. y Hall, T. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*. Spring. Volume 86, N° 1
- Kleindorfer, P., Singhal, K., Van Wassenhove, L., (2005). Sustainable operations management. *Production and Operations Management* 14(4), 482-492. ISI
- Savitz, A. (2006). *The Triple Bottom Line*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lamberton, G. (2005). Sustainability accounting-a brief history and conceptual framework. *Accounting Forum* 29 7-26

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL SERVICIO DE AGUA POTABLE. CASO EL MUNICIPIO DE AHOME.**

**Dra. Virginia López Nevárez**

Universidad de Occidente  
[vicky-academico@hotmail.com](mailto:vicky-academico@hotmail.com)

**Dra. Dinora Albarrán Carrera**

Universidad de Occidente  
[Dinora.carrera@gmail.com](mailto:Dinora.carrera@gmail.com)

**M.C. Luz Cecilia Gálvez Bon**

Universidad de Occidente  
[luz.galvez@udo.mx](mailto:luz.galvez@udo.mx)

### **Resumen:**

La gestión del agua desde una postura sustentable es una cuestión fundamental hoy día, el recurso hídrico es cada vez más escaso y la tarea de las instituciones que administran el recurso es cada vez más compleja, lo que exige una visión integral. El presente trabajo presenta un protocolo de investigación desde este contexto, el propósito es realizar un diagnóstico en el Municipio de Ahome, Sinaloa, con la finalidad de identificar el nivel de responsabilidad social que la Junta de Agua Potable realiza en la gestión del agua potable y el impacto a nivel del tipo de sustentabilidad presente. Se parte de la noción de que existen tres tipos de conceptualizaciones sobre sustentabilidad, las dos primera de carácter técnico, sustentabilidad ecológica y social, que abordan el problema del aseguramiento del líquido a partir de la visión de ingeniería que permita el acceso del agua a la población; la tercer visión aborda el problema de la sustentabilidad del agua desde una propuesta ecosocial que analiza las relaciones sociales que a partir de la gestión del agua establecen sus distintos grupos de interés.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social, Sustentabilidad, Servicio de agua

### **Introducción:**

“La gestión del agua en México se reconoce como un recurso estratégico y de seguridad nacional. Hoy en día, se ha convertido en elemento central de la política ambiental, y más aún, en un factor clave de la política de desarrollo social y de la política económica; su disponibilidad condiciona la posibilidad de desarrollo de algunas regiones del país y su calidad es factor determinante para la salud y bienestar de la población” (CNA, 2006: 13). La cuestión del agua a dejado de ser un problema de carácter técnico y se ha convertido en un problema social, pensar en “una nueva economía del agua” (Aguilera, 2006), implica asumir que nos encontramos en un cambiante contexto social,

económico y ambiental, por ende cultural; el agua ha sido vista como un factor de producción o un activo financiero para convertirse en un activo ecosocial.

Este escenario obliga a pensar en formas creativas que permitan resurgir en el nivel organizacional acciones que se dirijan no solo a un buen servicio, sino que sea sustentable. Esta premisa es retomada para desarrollar esta investigación, la cual plantea como eje central analizar los aspectos de responsabilidad social que se tienen en el servicio de agua y como inciden en los distintos tipos de desarrollo sustentable, en un estudio de caso en el Municipio de Ahome, Sinaloa.

En este documento se describe el protocolo de investigación desde el contexto, el planteamiento del problema, objetivos, justificación, enfoque teórico, metodología y resultados esperados.

### **Contexto de la investigación: El agua como recurso estratégico.**

La Tierra, con sus diversas y abundantes formas de vida, que incluyen a más de seis mil millones de seres humanos, se enfrenta en este comienzo del siglo veintiuno con una grave crisis del agua (ONU, 2003). El consumo de agua per cápita aumenta, la población crece y en consecuencia el porcentaje de agua objeto de apropiación se eleva. Si se suman las variaciones espaciales y temporales del agua disponible, se puede decir que la cantidad de agua existente para todos los usos está comenzando a escasear y ello lleva a una crisis del agua.

Así mismo la ONU refiere que todas las señales parecen indicar que la crisis se está empeorando y que continuará haciéndolo, a no ser que se emprenda una acción correctiva, se trata de una crisis de gestión de los recursos hídricos, esencialmente causada por la utilización de métodos inadecuados.

En realidad, se trata fundamentalmente de un problema de actitud y de comportamiento, problemas en su mayoría identificables (aunque no todos) y localizables. Actualmente poseemos los conocimientos y la pericia necesarios para abordarlos y hemos elaborado excelentes herramientas conceptuales, tales como la equidad y la noción de sustentabilidad (UNESCO-WWAP, 2003). Sin embargo, la inercia de los líderes y la ausencia de una conciencia clara sobre la magnitud problema por parte de la población mundial (en muchos casos no suficientemente autónoma para reaccionar), resultan en un vacío de medidas correctivas oportunas y necesarias y en una incapacidad para infundir a los conceptos de trabajo una resonancia más concreta (ONU, 2003).

### **Planteamiento del problema:**

Según datos de la CEPAL (2001) en los últimos diez años la mayoría de los países de América Latina y el Caribe han venido efectuando cambios en las leyes y formas de conducir los procesos de gestión del agua, dentro de los cuales se ha empezado a considerar la gestión integrada. Los orígenes que han generado estos cambios no han

sido uniformes, sin embargo ha habido una creciente necesidad de enfrentar los conflictos derivados del manejo del recurso.

Algunas de las causas de esta ingobernabilidad sobre el sector hídrico son endógenas al sector, es decir corresponden a los roles que el Estado, los usuarios, la sociedad civil tienen directamente sobre la gestión del agua, y otras son exógenas al sector y tienen que ver con la situación económica del país, la cultura, la educación de la población, la efectividad y credibilidad del sector público y otros factores vinculados a los ingresos, capacidades y compromisos de la población.

Uno de los principales problemas que retardan la gestión integrada del agua es el desconocimiento de los problemas de la dimensión organizacional, por lo que no se incorporan elementos que vayan más allá de la fase técnica y no se conoce realmente a la organización en todas sus dimensiones: hidrología, leyes, organizaciones, responsabilidades, sustentabilidad, programas y proyectos.

Al respecto señala Santos (2004) que los factores que de manera general influyen en la problemática del agua, es que se carece de una concientización sobre el valor real del agua, de tecnologías adecuadas para utilizarla de manera racional, de una cultura del agua que reconozca no su abundancia sino su escasez, de información confiable y sistematizada para la toma de decisiones y el análisis de su problemática y los mecanismos de regulación de las agencias involucradas en la prestación del servicio. La escasez del agua no solo es de carácter físico sino que esta socialmente condicionada, “condición obsoleta del agua, que ignora la noción de ciclo, hasta el mal estado de las infraestructuras de almacenamiento y distribución.....pasando por existencia de un marco institucional anticuado y en una administración pública que hace dejadez de sus competencias que se inhibe de sus responsabilidades con el fin de no enfrentarse determinados conflictos y grupos de interés” (Aguilera, 2006).

En el caso de mexicano, el agua tiene diferentes usos, de los cuales el mayor porcentaje le corresponde al sector agrícola, también se utiliza en la generación de energía eléctrica, acuicultura, recreación y turismo. El uso del agua aumentará en función del crecimiento e intensidad de las actividades económicas del país y desde luego de su crecimiento demográfico. Los posibles escenarios de demanda permiten perfilar políticas de manejo y prever estrategias institucionales para enfrentar necesidades cada vez mayores, bajo presiones de sobreexplotación de fuentes y escasez recurrente del líquido.

La contaminación de la mayoría de los cuerpos de agua superficiales ocasiona grados variables de degradación y limita el uso directo del agua. A pesar de los avances en el tratamiento de las aguas residuales, a nivel nacional solamente el 10 por ciento de las aguas superficiales son de buena calidad, en tanto que la calidad es media en el 65 por ciento y mala en el 25 por ciento restante (CNA, 2005).

La importancia del agua subterránea queda de manifiesto al considerar que el 70 por ciento del volumen que se suministra a la población, el 33 por ciento del que se destina

a la agricultura y el 62 por ciento del que utiliza la industria tienen ese origen (ibidem). Por ello es necesario prestar atención especial al uso de los acuíferos del país; de los 600 acuíferos identificados en 1999, 100 estaban siendo sobreexplotados.

En México la problemática del abasto de agua se acentúa al ser el onceavo país con más población en el mundo, con una densidad de 52 personas por kilómetros cuadrados en promedio, una población menor de 15 años que es el 33 por ciento la cual contrasta con el 5 por ciento que son mayores de 60 años, el 74 por ciento vive en zonas urbanas y su ingreso per cápita al año es de 8,790 dólares norteamericanos. Además, su población crece anualmente a un ritmo de 2,1 millones (INEGI, 2010).

Derivado de lo anterior, el servicio de agua debe plantearse como base de su gestión la responsabilidad social y la sustentabilidad, de tal manera que sus acciones vayan encaminadas a atender sus obligaciones hacia la sociedad, satisfaciendo las necesidades de las generaciones presentes o que existen en la actualidad sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para entender sus propias necesidades (Brundtland, 1987). Razón por la cual esta investigación se plantea responder la pregunta ¿Cómo el servicio de agua potable actúa en materia de responsabilidad social para lograr un desarrollo sustentable?, para lo cual se desarrollará un estudio de caso en la Junta de Agua Potable del Municipio de Ahome, Sinaloa.

### **Objetivos de la investigación:**

#### **General:**

Identificar el nivel de responsabilidad social y su impacto en el desarrollo sustentable en el del servicio de agua del municipio de Ahome.

#### **Específicos:**

- Obtener un esquema que permita identificar el nivel de responsabilidad social corporativa en el servicio de agua.
- Establecer las interacciones entre las dimensiones de responsabilidad social y los tipos de desarrollo sustentable en el servicio de agua.
- Identificar los indicadores que permiten la integración efectiva de la responsabilidad social y el desarrollo sustentable del servicio de agua.

#### **Justificación:**

El servicio del agua es sumamente complejo, históricamente, el desarrollo del sector ha estado predominantemente dirigido a satisfacer las necesidades de los usos productivos y de la población. En ese sentido, destaca la capacidad técnica, reflejada en las grandes obras de ingeniería hidráulica realizadas desde el siglo pasado, con fines de abastecimiento de agua y control de inundaciones.

El crecimiento acelerado de la población y la importancia de la preservación del medio ambiente han generado nuevos retos en el manejo del agua. En las zonas de menor disponibilidad de agua del país se observa el mayor incremento poblacional y de desarrollo económico, con el consecuente aumento de la demanda de agua. Lo anterior origina una fuerte presión sobre el recurso, y una dificultad mayor para cubrir las necesidades sin alterar el equilibrio ecológico. Por ello, el sector agua inició un proceso de cambio que complementa el enfoque puramente técnico – hidráulico, incorporando planteamientos desde las perspectivas social, organizacional y ambiental.

La consideración de este escenario, requiere que los sistemas de gestión, cuyo fin es la producción, operación y mantenimiento de sistemas de agua, involucren los procesos, estructuras y técnicas que permitan hacer una conciliación entre los usos y necesidades del agua de la sociedad de la mejor manera posible, teniendo en consideración la especificidad del recurso, sus características económicas y políticas, ambientales y sociales, es decir, el servicio del agua no sería completo si no se integran todos sus dimensiones.

### **Enfoque Teórico:**

La responsabilidad social se ha orientado a reconocer el compromiso que las organizaciones tienen con la sociedad en la que se desenvuelven. El concepto ha crecido y ha cambiado en términos del enfoque de los stakeholders (Carroll, 2008), dando lugar a nuevas iniciativas, que se han movido a través de integrar un gobierno y una gestión con prácticas y políticas sociales.

La diversidad de corrientes y filosofías sobre responsabilidad social corporativa que se han desarrollado, expresan un consenso sobre la idea fundamental de que las empresas tienen la obligación de trabajar para el bienestar social (Ojeda y Jiménez, 2012), con el componente ético y moral como un elemento de los negocios (Carroll, 2008).

Las posturas que sobre la acción de la responsabilidad social corporativa se orientan básicamente en la propuesta de Friedman (1962), la cual se identifica con el liberalismo económico que sostiene que solo se tiene responsabilidad con los accionistas en la generación de beneficios y por otro lado la propuesta del Triple Botton Line de Carroll (1979), en la cual se debe asumir un rol más allá de lo económico para integrar lo social y lo ambiental, es decir la responsabilidad social abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de la organización en un momento determinado.

En la evolución de la responsabilidad social corporativa no se ha podido llegar a un consenso de una definición totalmente aceptada (Suárez y Lara, 2012), para la Organización Internacional del Trabajo, la responsabilidad social corporativa puede ser entendida como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsables no significa solamente

cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores” (OIT, 2007, p.1).

En el mismo sentido, para el World Business Council for Sustainable Development, con sede en Suiza, la responsabilidad social corporativa es “el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (p. 15).

Estas conceptualizaciones ponen de manifiesto el enfoque funcionalista, al tratar a la responsabilidad social como una función de regulación social (Gond, 2012), es decir, hay una búsqueda de estabilidad, integración de propósitos y un contrato social implícito que vincula a las organizaciones con la sociedad que les rodea. Es este vínculo organización-sociedad, es lo que determina la visión del respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente (Husted y Salazar, 2006).

Existen también razones éticas que refuerzan la perspectiva de responsabilidad social de la organización (Lozano, 2012):

- La necesidad de confianza
- La demanda de ética de responsabilidad de acuerdo con el poder que tenga la organización.
- La imposibilidad de eludir el nivel posconvencional, es decir, guiarse por los principios universales de la justifica.
- La voluntad de justicia y felicidad de las personas que trabajan en la organización, sus grupos de interés y de la comunidad local.

La necesidad de que las organizaciones fueran integrando nuevos aspectos de la sociedad ha sido lo que ha dado origen a las características de una organización sustentable (Portales y García, 2011): armonía, unión de objetivos sociales y medioambientales, gestión orientada a los grupos de interés. Lo cual significa que la sustentabilidad incluye los aspectos de responsabilidad social corporativa, así como los objetivos a nivel social y ambiental de la sociedad y la contribución para un desarrollo sustentable.

El desarrollo sustentable, se aplica y se coloca en el desarrollo socioeconómico y su definición se formalizó en el Informe Brundtlan (1987), la cual se refiere al proceso proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras. Wilson (2003) refiere

que el desarrollo sustentable es un concepto amplio y dialéctico que equilibra la necesidad de crecimiento económico con la protección ambiental y la equidad social, ya que combina la economía , la justicia social , ciencias del medio ambiente y la gestión , la gestión empresarial , la política y el derecho.

La sustentabilidad no ha llegado a todas las organizaciones, pues no se presenta como tal en su centro de gestión (Portales y García, 2011). Sin embargo hay algunos intentos de sustentabilidad, a partir de la comunicación de informes de sustentabilidad basados en el Global Reporting Initiative, los cuales se enfocan más al tema ambiental.

Desde la perspectiva de Foladori (2002), la mayoría de las instituciones se mueve en un continuo entre la sustentabilidad ecológica y social basada en un enfoque técnico “En un extremo colocamos el concepto de sustentabilidad restringido a su consideración física o ecológica, en el otro extremo la sustentabilidad ecológica y social simultáneamente” (Foladori, 2000). Esto nos hace pensar en la necesidad de un tercer enfoque de sustentabilidad basado en las relaciones sociales, se trata entonces de un enfoque basado en el ambiente, que incluya las relaciones entre los actores involucrados en la gestión del agua; instituciones, usuarios, la sociedad, incluso la noción de agua que sobre ella se construya, es decir un enfoque basado en las relaciones sociales establecidas en la gestión del servicio de agua potable del Municipio de Ahome.

### **Método de la investigación:**

A partir del problema formulado, la línea metodológica que se considera más pertinente es el enfoque cualitativo. Se ha seleccionado este enfoque metodológico debido a que se busca lo específico y local dentro de una realidad, lo cual no puede ser determinado dentro de patrones establecidos.

La investigación cualitativa se centra en el entendimiento de la experiencia única del individuo, desde su perspectiva del mundo social, al buscar desarrollar significados. Los principios de guía de investigación cualitativa, reclaman básicamente la observación de primera mano del desarrollo de los fenómenos sociales. Desde este punto de partida se siguen una serie de consignas de procedimiento que pueden resumirse en las siguientes máximas de investigación (Ruíz, ,1999):

- Introducción analítica.- el trabajo cualitativo comienza con la observación detallada y próxima a los hechos.
- Proximidad.- se da especial importancia a la observación de casos concretos y del comportamiento de los individuos en las actividades que ellos mismos realizan.
- Comportamiento ordinario.- el mundo cotidiano es el marco en que se plantean los problemas dignos de investigación.
- La estructura como requerimiento ritual.- la investigación tiene que descubrir la estructura, no imponerla, reconociendo los significados y los contextos de los actos.



La estrategia de investigación planteada es el estudio de caso. Debe señalarse que la fortaleza del estudio de caso radica en su capacidad para manejar una variedad de fuentes de información, que permiten construir una teoría explicativa sobre el fenómeno a ser estudiado (Creswell, 1998).

Para efectos del material empírico se recurre a distintas herramientas de recolección de datos: la entrevista, el análisis documental y la observación. Para reducir la probabilidad de mal interpretación, se emplean la triangulación, la redundancia en la recolección de datos y retos de procedimientos en las explicaciones (Stake, 1994).

En el análisis de los datos y la interpretación de los hechos, se integran técnicas descritas por Grawitz (1990) y Langley (1999): la teorización inductiva, la narrativa y los mapas visuales.

#### **Método para del estudio de caso en el Municipio de Ahome:**

- Antecedentes y momento actual de la organización
- Propósitos, antigüedad, tradición y cultura organizacional
- Estrategia, capacidades, liderazgo y posición social.
- Contexto
- Industria, regulación, presión social y competitividad
- Nivel de desarrollo en la RSC
- Dimensiones y etapas
- La sustentabilidad en el servicio de agua
- Integración efectiva de la responsabilidad social y el desarrollo sustentable del servicio de agua.
- Conclusiones

#### **Resultados esperados:**

La propuesta del estudio de una problemática organizacional orientada a la responsabilidad social y desarrollo sustentable en el servicio de agua, en una realidad local mediante un estudio de caso, permite involucrarse en la organización y conocer a profundidad los problemas implicados en estas dos dimensiones.

En materia de desarrollo sustentable en el agua hay mucho camino por recorrer, el conocimiento derivado de este estudio ofrecerá la oportunidad a la comunidad

académica y a las juntas de servicio de agua de las comunidades de encontrar elementos para establecer estrategias, líneas de acción y programas que fomenten la responsabilidad social y participen activa y conscientemente en el desarrollo sustentable del servicio de agua que prestan.

## Referencias

Aguilera, Federico (2006), “Hacia una nueva economía del agua: cuestiones fundamentales”, Polis [en línea], 14/2006, puesto en línea 08 de agosto de 2012, consultado 25 de septiembre de 20113. <http://polis.revues.org/5044>

Brundtland, Gro Harlem (1987). “Towards sustainable development, Dans Our Common Future”, New York, *Oxford University Press*, p.43-66. ISBN 0-19-282080-X

Carroll, Archie B. (1979), “A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. Academy of Management”. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497 – 505

\_\_\_\_\_ (2008), “A history of Corporate social Responsibility” en Crane, Mc Williams, Matten, Moon y Siegel. *The Oxford Handbook of Corporated Social Responsibility*. Inglaterra, Oxford, pp. 19-46.

CEPAL (2001). *Crisis de gobernabilidad del agua*. División de recursos naturales e infraestructura. Chile.

CNA (2005). *Estadísticas del agua en México. Síntesis. Producto del sistema unificado básica del agua*. México.

Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions*. SAGE publications. EE. UU.

Foladori, Guillermo (2002), “Avances y límites de la sustentabilidad social”, *Economía Sociedad y Territorio*, Vol III, num 12, 621-637.

Foladori, Guillermo y Tommasino Humberto, (2000), “El enfoque técnico y social de la sustentabilidad”, *R, paran. Desenv, Curtibian*, num 98, Jan/Jun 67-75

Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press. USA.

Grawitz, Madeleine (1990). *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris

Gond, Jean-Pascal (2012). “Cuatro perspectivas sobre la RSE”, en Raufflet, Emmanuel, Félix, Barrera y García (ed), *Responsabilidad Social Empresarial*. Pearson. México. pp 29-41.

Husted, Bryan y J. Salazar (2006). “Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance”. *Journal of Management Studies*. 43 (1). pp. 75-91.

Lozano, J.-Félix (2012). “Ética y filosofía de la responsabilidad social empresarial”, en Raufflet, Emmanuel, Félix, Barrera y García (ed), *Responsabilidad Social Empresarial*. Pearson. México. pp 29-41.

ONU (2003). *Informe de las Naciones Unidas sobre el desarrollo de los recursos hídricos en el mundo*.

Ojeda, Ruth y O. Jiménez (2012). “Medición de la Responsabilidad Social Corporativa”, en Suarez, *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y casos*. México. Pp 37-68.

Ruiz Olabuenaga, José I. (1999) *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao, España. P.p. 165-210.

Santos, J. (2004). *Acción pública organizada: el caso del servicio de agua potable en la zona conurbada de San Luis Potosí*. México, Miguel Angel Porrúa.

Stake, Robert E. 1994. "Case Study" en Denzin, Norman K. e Yvonna S. Lincon (editores) 1994, *Handbook Qualitative Research*. Sage Publications. California, USA. P. p 236-247.

Suárez, Tirso y G. Lara (2012). "Ideas y conceptos en relación a la responsabilidad social corporativa", en Suarez, *Responsabilidad Social Corporativa: teoría y casos*. México. pp 13-36

UNESCO-WWAP (2003). *Water for People. Water for Life*. The United Nations. World Water Development Report.

#### **Referencias Sitios Web**

Comisión Nacional del Agua: <http://www.cna.gob.mx>

INEGI: <http://www.inegi.gob.mx>

UNESCO: [http://www.unesco.org/water/index\\_es.shtml](http://www.unesco.org/water/index_es.shtml)

# LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: UN ANÁLISIS DESDE EL ENFOQUE DE LAS METÁFORAS ORGANIZACIONALES

**Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano**

Universidad Autónoma de Chiapas

[moguelliévano@hotmail.com](mailto:moguelliévano@hotmail.com)

**Mtro. Roger Irán Gordillo Rodas**

Universidad Autónoma de Chiapas

[rogeriran@hotmail.com](mailto:rogeriran@hotmail.com)

**Dr. Hilario Laguna Caballero**

Universidad Autónoma de Chiapas

[hlaguna@hotmail.com](mailto:hlaguna@hotmail.com)

## **Resumen:**

El estudio de la responsabilidad social empresarial (RSE) representa un área de conocimiento de alta complejidad, su análisis reclama la participación de disciplinas diversas a veces con fines opuestos, tales como la economía, la ecología, el derecho, las matemáticas, la estadística, la teoría de las organizaciones, la administración, las finanzas, la sociología, la psicología, la antropología, la ética y la moral, todas en busca de las dimensiones ocultas del fenómeno.

El presente artículo se desarrolla en relación con la importancia de la figura de la metáfora organizacional (también conocida como imágenes, véase Morgan, 1990) para una mejor comprensión de la responsabilidad social empresarial, dada la complicación que encierra su estudio.

La metáfora representa una herramienta didáctica de gran importancia en el proceso enseñanza-aprendizaje en diferentes ámbitos del conocimiento. Siendo uno de ellos el área de la responsabilidad social empresarial.

Mediante esta perspectiva de análisis se trata de explorar la posibilidad de crear diversas figuras metafóricas que puedan ayudar en el estudio de la RSE, entre ellas se proponen las siguientes analogías: la organización ciudadana, la organización solidaria, la organización socialmente responsable, la organización verde, la organización humana y la organización como hábitat.

**Palabras Clave:** Enfoque de metáforas, responsabilidad social empresarial, organización ciudadana, organización solidaria.

## **Introducción:**

En las últimas décadas muchas organizaciones se han montado en el tren de la responsabilidad social empresarial, realizando mejoras –algunas reales en otras parece más simulación– en sus procesos de producción, así como en el diseño de sus productos y servicios, y atendiendo las necesidades de sus grupos de interés, propiciando nombres varios en figuras metafóricas con la idea de asociarse e identificarse con el movimiento de la RSE y su triple balance de resultados.

Después de la revisión de diferentes propuestas metafóricas en el estudio de las organizaciones, en el presente artículo se propone un conjunto de metáforas organizacionales propias del estudio de la responsabilidad social de las empresas, con la finalidad de abonar algunos conceptos que pueden ayudar a una mejor comprensión del fenómeno de la RSE.

### **Desarrollo temático:**

#### **El enfoque de metáfora en el análisis organizacional.**

Si se revisa la literatura existente a la fecha en materia de estudios y desarrollo organizacional, se observa que la teoría de la organización representa un desafío epistemológico originado por su alta polisemia, derivado de la gama de disciplinas que convergen en esta área. Por momentos, la teoría de los estudios organizacionales parece el encuentro de diversas ideas que tratan de explicar los fenómenos que ocurren en la vida organizacional.

De esta forma, la teoría organizacional se auxilia en la figura didáctica de la metáfora para acercarse a una explicación de la teoría y la práctica de la organización. Diversos autores, como los que se citan a continuación, han enfocado sus esfuerzos a describir como perciben las personas a sus organizaciones.

Morgan (1990) estudia las metáforas a través de las cuales se puede explicar la organización: como una máquina, como organismos, como cerebros, como culturas, como sistemas políticos, como cárceles psíquicas, como cambio y transformación, como instrumentos de dominación, y como un método de pensamiento.

Pariante (2000) adiciona a las anteriores las metáforas de la misión, la ecología, el organigrama, el poder y el campo de batalla. Tomasko (1996) hace la metáfora de la estructura organizacional con las formas que provee la arquitectura y ve en los planificadores organizacionales a arquitectos de organizaciones.

La búsqueda de analogías para explicar las organizaciones continúa y Ortíz y Arraíz (2002) llevan a cabo un estudio en el equipo de fútbol Real Madrid de España para explicarlo como una metáfora empresarial.

Montaño (1995) realiza una investigación para comprobar la percepción que los

trabajadores tienen de su empresa. El estudio de las metáforas, afirma, se ha incorporado hoy día dentro del análisis organizacional más como una herramienta metodológica que como un reconocimiento del complejo fenómeno social representado.

Algunos investigadores de la cultura llaman la atención a tener cuidado con el abuso del uso de la metáfora para tratar de explicar el fenómeno organizacional, toda vez que puede desviar el objeto de estudio de la organización o llegar a confundir al estudiante.

Otros autores afirman que el enfoque puede ser cuestionable si consideramos que la relación metafórica no siempre es reversible, es decir, una organización puede verse como algunas de las figuras citadas, pero muchas de ellas, no pueden verse como una organización.

### **Objetivos:**

Proporcionar a la comunidad de investigadores de la disciplina de los estudios de las organizaciones, en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas, un conjunto de figuras metafóricas que pueden ayudar a una mejor comprensión del fenómeno.

### **Método:**

El método de trabajo utilizado ha sido mediante la revisión de diversos libros y revistas en la materia, es decir, es documental, con fundamento en lo que se expone en el apartado siguiente.

### **Resultados:**

Esta ponencia emana de los estudios realizados por uno de los autores en el área de la RSE cuyo resultado es la publicación del libro “Responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional”, y de otras dos publicaciones derivadas. Las tres dimensiones de estudio propuestas en dicha obra son: gobierno corporativo, desarrollo sustentable y desarrollo organizacional, siendo en esta última donde se incluye una revisión de las metáforas organizacionales de Morgan (1990) para el análisis de la RSE.

Aunque el libro ya fue publicado (existen tres ediciones: Universidad Autónoma de Chiapas, Editorial Académica Española y Eumed.net), nos pareció pertinente continuar explorando las diferentes formas en que se denomina a las organizaciones que de alguna manera se muestran preocupadas por la práctica de la RSE, y fue así que mediante la revisión de diversos textos y reflexiones propias logramos profundizar en la propuesta de las metáforas organizacionales propuestas en este

trabajo.

## **Discusión o propuestas de metáforas en relación con la Responsabilidad social de las empresas.**

### **1) La organización ciudadana.**

La ciudadanía, afirma Rodríguez (2003) es un status, es un reconocimiento social y jurídico por el cual una persona tiene derechos y deberes por su pertenencia a una comunidad. Los ciudadanos son iguales entre ellos, no se puede distinguir entre ciudadanos de primera o de segunda clase, menos se aceptan las desigualdades.

La ciudadanía, continúa el autor, se origina en las ciudades, caracterizadas por la densidad, la diversidad, el autogobierno, las normas no formales de convivencia, la obertura al exterior. La ciudad es intercambio, comercio y cultura; es el lugar del civismo, o participación en los quehaceres públicos; es el lugar de la política, de las instituciones públicas, privadas y sociales.

La ciudadanía pasa por la construcción y el fortalecimiento de la civilidad, de la sociedad civil, en la idea de la construcción social de la realidad (Berguer y Luckman: 1997). El ciudadano y las organizaciones construyen la ciudadanía y ésta construye a los primeros, de acuerdo con la dialéctica de Kosik (1967). Lo anterior se concreta en la participación en la toma de decisiones sobre cuestiones de interés común.

En el ámbito de la responsabilidad social de las empresas, cuando una organización es capaz de desplegar una política de atención a las necesidades de sus partes interesadas, tanto en lo interno como en lo externo, es decir, reconocer las necesidades de sus accionistas, directivos, empleados, sindicatos y grupos informales, así como las necesidades de las instituciones públicas con quienes tiene relaciones, de sus clientes y consumidores, de sus proveedores y acreedores, de las instituciones de la comunidad donde opera, de las ONG's interesadas y demás actores externos, estamos en presencia de una organización ciudadana y educada, una empresa donde todos quieren trabajar y desean tener como vecina, por sus buenos modales.

Se habla de una organización que asume un compromiso ético emanado de los valores que rigen desde la alta dirección, y son desplegados como evangelio a lo largo y ancho de la jerarquía organizacional, valores que conforman su código deontológico y directrices de conducta mínima en todas las personas, con graves sanciones en caso de incumplimiento.

Ser una buena organización ciudadana tiene ventajas capitales: por ejemplo, hay mayor participación en el mercado, mayor posicionamiento de la empresa y/o las marcas, mejoramiento de la imagen, mayor capacidad para atraer empleados y retenerlos, reforzamiento de la confianza entre clientes, proveedores y acreedores, mejor

percepción de los analistas financieros (Mullerat, 2006). Finalmente, es el ideal mayor de los empresarios traducido en prestigio, legitimidad y reconocimiento social.

## **2) La organización solidaria.**

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, el término solidario o solidaria proviene de la palabra *sólido* que significa: 1) como adjetivo, adherido o asociado a la causa, empresa u opinión de alguien; 2) como adjetivo en el derecho, se dice de las obligaciones contraídas *in sólido* de las personas que las contraen.

El concepto de organizaciones solidarias puede también prestarse a confusión de no aclarar lo que se quiere decir. Existe una buena cantidad de literatura en relación con las organizaciones solidarias del tipo de las instituciones o asociaciones civiles en defensa de los derechos humanos, las organizaciones no gubernamentales (ONG's) y otro tipo de instituciones con fines nobles hacia las personas menos favorecidas económica y socialmente en los países en desarrollo.

En México existe la Ley federal de fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), publicada en febrero de 2004, cuyas principales actividades objeto de fomento son, entre otras, las siguientes: asistencia social, apoyo a la alimentación popular, cívicas, asistencia jurídica, apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas, promoción de la equidad de género, aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad, cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural, apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos y promoción del deporte (Art. 5).

En Colombia, las organizaciones solidarias son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. Dichas organizaciones tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado.

Ninguno de los dos casos anteriores es la idea de la analogía de la organización solidaria desde la perspectiva de la RSE que se propone en este trabajo. Este concepto de solidaridad tiene que ver con la capacidad de empatía de la organización hacia sus grupos de interés tanto internos como externos.

La empatía significa la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro, concepto de utilidad en la teoría y práctica en las organizaciones, para el fomento del trabajo en equipo, principalmente.

El sentido que nosotros tratamos de inculcar en el ámbito de la RSE es que una organización es solidaria con cualquiera de sus grupos de interés cuando los incluye o toma en cuenta en la elaboración de sus planes y programas estratégicos, en el diseño y producción de los bienes y servicios de su competencia, cuando establece un tabulador



de sueldos justo de acuerdo a las actividades que cada uno realiza, cuando lleva a cabo el pago de utilidades de acuerdo a la Ley, cuando retribuye de manera equitativa a los accionistas y alta dirección de la empresa, entre otras.

De igual manera la empresa es solidaria con sus grupos de interés externos al respetar sus derechos y cuidar el medio ambiente en que se encuentra, cuando ofrece bienes y servicios a precio justo y de buena calidad, cuando cultiva un genuino interés de atención al cliente, cuando trata de manera correcta a sus proveedores, cuando cumple con sus obligaciones fiscales en tiempo y forma, etc.

Lo mismo sucede en relación con el apego de las organizaciones a la normatividad de rendición de cuentas, en auge a partir de la normalización y moralización de la conducta de la alta dirección, en primer lugar, de la gerencia media y de los niveles operativos que permite hablar también de una organización transparente.

### **3) La organización socialmente responsable.**

La noción de organización socialmente responsable se halla en la frontera entre la alegoría y la realidad. Durante las últimas tres décadas muchos son los autores que se han preocupado por investigar el fenómeno de la RSE observando los hábitos de trabajo de las organizaciones que realmente se encuentran comprometidas con el axioma del triple balance de resultados, es decir atender los aspectos económico, social y medioambiental. Para ahondar en el tema revisaremos algunas nociones propuestas por organizaciones líderes en su estudio y fomento.

La bibliografía sobre el tema proviene de distintas fuentes, desde documentos de organismos internacionales que lo regulan, hasta estudios y textos de contenidos organizacionales, encontrando las siguientes enunciaciones.

De acuerdo con la Comisión Europea (2002) el concepto de la RSE reconoce que “las empresas pueden contribuir en el desarrollo sustentable dirigiendo sus operaciones, por una parte, a reforzar el crecimiento económico y de acrecentar su competitividad y, por otro lado, a garantizar la protección del medio ambiente y promover su responsabilidad social”.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”.

Howard Bowen (1953), a quien la mayoría de los investigadores consideran como uno de los pioneros en este campo del conocimiento, define la RSE como “las obligaciones de los hombres de negocios de buscar aquellas políticas para tomar esas decisiones, o seguir las líneas de acción deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”.

En este contexto, cuando una organización, en aras de atender las exigencias del entorno actual hace los esfuerzos necesarios para conseguir un reconocimiento de estar operando bajo los criterios de gestión social y ambiental que privilegia la RSE, a través de las instituciones autorizadas para tales efectos –las metodologías GRI y Forética en Europa y el CEMEFI, en México, por ejemplo–, que otorgan los reconocimientos ESR, se habla de una “empresa socialmente responsable”.

El concepto de empresa socialmente responsable, vecina de la noción de empresa ciudadana y solidaria, matiza el compromiso corporativo de la alta dirección de atender a todos sus grupos de interés, de tomarlos en cuenta desde la elaboración de los planes estratégicos y su consecuente operación en las actividades diarias.

En este sentido, la empresa socialmente responsable, mediante el desarrollo de sus actividades económicas legitimadas por el conjunto de necesidades sociales que satisface, vela por los intereses genuinos de las personas al interior de ella; accionistas, directivos, empleados, sindicatos y grupos informales, respetando sus derechos humanos y laborales en un contexto de tolerancia, inclusión, respeto por el género y las ascendencias, así como la retribución económica justa para que el trabajador pueda proporcionar una calidad de vida digna a su familia.

Así mismo, se preocupa por mantener relaciones comerciales de mutuos beneficios con sus proveedores y clientes, cumpliendo con sus obligaciones fiscales ante el gobierno y realizando las gestiones legales necesarias en el marco de la ley.

Una de las prioridades debe estar en función de atender las necesidades de la comunidad donde se asienta la empresa; es decir, ofrecer productos y servicios de excelente calidad para los ciudadanos, ofrecer buenos empleos, promover el desarrollo de la comunidad, incorporar proveedores locales y llevar a cabo acciones de voluntariado en caso de desastres naturales.

El tercer elemento del triple balance de resultados de una empresa socialmente responsable es el fomento de acciones para el cuidado y mejora del medio ambiente. Esto es cuando la empresa hace esfuerzos por desarrollar procesos y productos libres de contaminantes al medio ambiente y de respeto por la naturaleza, los ecosistemas y la vida en el planeta, atendiendo los criterios de desarrollo sustentable establecidos. Esta condición suele denominarse también como una organización verde o ecológica o ecoeficiente como sus analogías.

#### **4) La organización verde, ecoeficiente o ecológica.**

Durante las últimas décadas muchas organizaciones han realizado esfuerzos serios por atender el llamado del desarrollo sustentable desde la implementación de sistemas y dispositivos para la reducción de emisión de contaminantes al medio ambiente hasta el rediseño de productos y servicios amigables con el mismo.

Estas organizaciones hacen llamarse verdes o ecológicas o ecoeficientes, como imagen de poseer una política ambiental bien diseñada y que sus directivos y personal en general se encuentran altamente comprometidos con los esfuerzos de conservación de su entorno –medio ambiente– en sus procesos productivos y comerciales, con base en una consciencia ecológica.

Para conseguir este objetivo seguramente las organizaciones hacen los esfuerzos por obtener los reconocimientos y certificaciones de los organismos internacionales acreditados en la materia, principalmente la adopción de la norma ISO 14000, de amplia aceptación en relación con la estandarización de criterios para la conservación del ambiente.

Las ventajas que obtiene alcanzar el estatus de una organización verde o ecoeficiente son muchas, entre ellas se encuentran: la imagen de la empresa para con los clientes y organizaciones gubernamentales; incremento en la participación del mercado; mayor competitividad en la industria para ganar concursos; reducción de costos de operación y mantenimiento, la disminución de los desperdicios; sistemas de generación de energías limpias, entre otras.

La memoria de sustentabilidad GRI, en su apartado de medio ambiente hace un énfasis especial en los criterios de alta exigencia que deben cumplir las organizaciones en sus procesos de evaluación.

Algunos principios fundamentales de toda organización ecoeficiente son los siguientes: la conservación del entorno es una de las prioridades fundamentales, comunicación permanente con los grupos de interés, fomentar una cultura de protección ambiental entre su personal y directivos, promover productos y servicios amigables con el medio ambiente, capacitación permanente a su personal y realizar autoevaluaciones periódicas vía auditorías ambientales.

La preocupación ambiental de la empresa deberá evidenciarse en los procesos de adquisición de materias primas y materiales para el desarrollo de la empresa, en las comunicaciones a los colaboradores y públicos de interés y en la reducción, separación y disposición final de los residuos.

Las empresas certificadas podrán crear índices de ecoeficiencia que les permitan expresar el desempeño de sus actividades productivas, relacionando por ejemplo, ventas/consumo de energía, ventas/consumo de agua, ventas/consumo de combustibles o ventas/consumo de papel, entre otros.

En un futuro no lejano la mayoría de las organizaciones estarán llamadas a ser ecoeficientes; unas más, otras menos, de acuerdo con la industria donde se desarrollen y el daño que ocasionen al medio ambiente.

## 5) La organización humana.

La analogía puede causar controversia si no se aclara lo que se quiere decir. Los estudiosos de las organizaciones pueden argumentar que toda organización es humana porque en su seno trabajan individuos y grupos humanos; que las primeras organizaciones humanas existen desde la aparición del hombre en la tierra y tuvo necesidad de crear grupos para defenderse y alimentarse; que una definición de organización es la agrupación de dos o más personas colaborando con un objetivo en común, que puede estar sustentada en la corriente de las relaciones humanas a diferencia de la teoría de la administración científica, etc.

Cada una de las anteriores premisas tiene parte de razón que esta analogía no desconoce y acoge en parte para su explicación.

No se debe omitir que la mayoría de las organizaciones (y las personas) trabajan bajo un paradigma económico, decimos la mayoría porque algunas de ellas –las asociaciones religiosas, las de beneficencia pública, instituciones como la Cruz Roja y otras sin fines de lucro– pueden exceptuarse de esta hipótesis.

En aras de la búsqueda del fin económico las organizaciones implementan sistemas, procesos, procedimientos y todo tipo de dispositivos que lleven a la eficiencia, es decir, hacer más con menos y con mayor calidad, esto es igual a productividad.

En este escenario las organizaciones establecen productos, sistemas y métodos de trabajo que atentan en ocasiones contra los derechos si no es que contra la integridad y la vida de los trabajadores al interior; de las personas que habitan en los alrededores de la empresa y de los consumidores de sus productos y servicios, así como el uso indiscriminado de recursos naturales sin procurar su reposición a *natura*.

En este mismo teatro, muchos altos directivos, en aras de ahorrar las mayores cantidades de dinero a la empresa cometen fraudes al fisco, a sus socios, a los empleados, a los clientes, a los proveedores y demás actores de quienes puedan obtener un beneficio, en este caso, ilícito. Es el modelo racionalista industrial en auge que retrata de cuerpo entero al sistema capitalista y de libre mercado vigente.

La metáfora de la organización humana que se propone aquí, si bien tiene que ver con actividades lucrativas, ha creado una consciencia humanista/ecológica que privilegia el respeto por todos los grupos de interés alrededor de ellas sin desatender su legítimo interés económico, solamente que las formas hacen la diferencia.

En principio, la alta dirección de las organizaciones humanas ha desarrollado una consciencia humana, es decir, el respeto por todos los seres humanos afectados por la organización; pueden ser los propios accionistas, los trabajadores, los sindicatos, los

directivos, los clientes, los proveedores, el gobierno, la comunidad en general. Crean y se rigen por cuadros de valores y principios plasmados en códigos de ética que son los primeros en respetar y hacer respetar.

Estas organizaciones se caracterizan por privilegiar el buen trato hacia su personal propiciando un óptimo clima de trabajo; ambiente y ergonomía apropiada; sistemas de calidad y ambiental; salario justo, prestaciones sociales y reparto de utilidades; equidad de género, incluyente a discapacitados, adultos mayores y factores de razas y credos; así como a formas de pensar diferentes. Adoptan un estilo de liderazgo cálido con enfoque en las personas.

Las organizaciones humanas, además, profesan un alto respeto por las formas de vida, los ecosistemas y el planeta en general estableciendo, primero, una política de producir bienes y servicios amigables con las formas de vida existentes y futuras, así como el establecimiento de sistemas de producción que no transgredan las leyes de protección del medio ambiente.

En general estas organizaciones adoptan las medidas internacionales creadas para realizar un comercio justo en los mercados de su competencia, haciéndose acreedores de reconocimiento y prestigio social que llega a formar parte de su capital intangible, no menos importante que la parte tangible.

## **6) La organización como “hábitat”.**

El término hábitat tiene como sinónimos ambiente, medio, entorno, biósfera, ecosistema, naturaleza, principalmente. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española proviene del latín *habītat*, 3ª persona de singular del presente de indicativo de *habitāre*. En ecología significa lugar de condiciones apropiadas para que viva un organismo, especie o comunidad animal o vegetal.

La metáfora proviene de la disciplina de la administración pública en referencia a los diferentes hábitats o entornos en que se desarrollan las actividades de la política y la administración pública en los países. En ese sentido, el entorno de la gestión pública en los Estados Unidos es muy diferente del que se presenta en México o en Inglaterra.

Esta imagen tiene relación a la metáfora del organismo, en el sentido que todo organismo –de la especie animal o vegetal– requiere de un hábitat o medio ambiente para vivir de acuerdo con las reglas de la naturaleza.

Desde la perspectiva de la RSE las organizaciones pueden ser vistas como hábitat donde seres humanos desarrollan actividades con finalidades productivas y/o sociales con un declarado interés económico, cuya proclividad a la conservación de su entorno –al interior y exterior de la misma– es una de prioridad sin desatender sus funciones económicas, para y por las cuales existe.

La organización como hábitat centra su atención en el mantenimiento del ecosistema desde el diseño de los productos, de la planta, los procesos productivos, los embalajes, y las recomendaciones de uso a los consumidores para el ahorro de energía y procuración de la sustentabilidad del planeta.

### **Conclusiones:**

El estudio de las metáforas, sostiene la mayoría de los autores, se ha incorporado dentro de los estudios organizacionales más como una herramienta metodológica que como un reconocimiento del complejo fenómeno social que representan.

Algunos investigadores de la cultura llaman la atención a tener cuidado con el abuso del uso de la metáfora para tratar de explicar el fenómeno organizacional, toda vez que puede desviar el objeto de estudio de la organización o llegar a confundir al estudiante. El enfoque, afirman otros autores, puede ser cuestionable si se considera que la relación metafórica no siempre es reversible, es decir, una organización puede verse como algunas de las figuras citadas, pero muchas de ellas no pueden verse como una organización.

El caso que nos ocupa para el desarrollo de la presente disertación, nos permitió acercarnos al conocimiento del fenómeno de la RSE mediante el uso de la figura didáctica de la metáfora, que proporciona una lente de análisis del fenómeno de la responsabilidad social de las empresas en el ámbito de los estudios organizacionales desde diversas perspectivas.

Después de revisar la literatura más sobresaliente en las dos áreas del conocimiento que ocupa este trabajo: la responsabilidad social de las empresas y el estudio de las metáforas, además de analizar la propuesta del investigador más destacado en el estudio de las metáforas organizacionales, G. Morgan, desde la perspectiva de la RSE, nos dimos a la tarea de formular nuestra propuesta de metáforas organizacionales en relación con el fenómeno, obteniendo las siguientes: la organización ciudadana, la organización solidaria, la organización socialmente responsable, la organización verde o ecológica, la organización humana y la organización como “hábitat”.

Esta entrega representa solamente una primera aproximación al estudio de la responsabilidad social de las empresas desde la perspectiva de las metáforas o imágenes de la organización, nuestra búsqueda continúa en el ámbito de la línea de investigación “Estrategias de vanguardia en las organizaciones” que cultiva el cuerpo académico “Estudios organizacionales: vanguardia, cultura, funcionalismo y trabajo” al que pertenecen los autores.

La reflexión sobre esta materia nos obliga a realizar consideraciones que van más allá de la responsabilidad social de las empresas. En nuestra opinión, una organización productiva tiene muchas más responsabilidades que solamente la social; tiene responsabilidades económicas, ambientales, legales, éticas, entre otras, que nos hacen

pensar en un tipo de responsabilidad global o total y no solamente de las empresas, sino de todo tipo de organizaciones, tanto del sector privado como público, de empresas grandes, medianas, pequeñas y micros, atendiendo las clasificaciones de las instituciones oficiales en México.

## Referencias

- Artidiello I. (2006) *El uso de la metáfora innovación y creatividad*, México. Centro Mexicano para Filantropía CEMEFI; <http://www.cemefi.org>,
- Chiavenato, I. (1997) *Introducción a la teoría General de la Administración*. McGraw-Hill, México.
- Da Silva, R. (2002) *Teorías de la administración*, Cengage Learning Eds., México.
- Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.
- Fayol, H. (1916) *Administración Industrial y General*. Herrero, México.
- Garza, J. (1999) *Administración contemporánea*, McGraw-Hill, México.
- Gracia y Castelló (2003) *Metáforas y modelos en psicología cognitiva*. Anuario de Psicología, vol. 34, no 1, marzo, Universitat de Barcelona, Facultat de Psicologia.
- Hernández, S. (2006) *Introducción a la administración*. 4ª. Ed., Mc Graw Hill, México.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC), <http://www.imnc.org.mx>.
- La Ciencia ecológica. Naturaleza Educativa: portal educativo de ciencias naturales y aplicadas. [www.natureduca.com/](http://www.natureduca.com/).
- Moguel L. (2012) *La Responsabilidad social de las empresas: modelo de tres dimensiones para su estudio. Un enfoque organizacional*. UNACH, México
- Montaño, L. (1995) *Metaphors and Organizational Action: Posmodernity, Language and Self-Regulations System. A Mexican Case Study*. En: *The Global World or Management Theories*.
- Morgan, G. (1990) *Imágenes de la organización*. Alfa omega, México.
- Mullerat, Ramón (2006) *Responsabilidad social de la empresa. La cara humana de la empresa. Tendencias actuales*. Barcelona, España. PDF.
- OCDE (2003) *Fundaciones filantrópicas y cooperación al desarrollo*. Extracto del Diario del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo), Volumen 4, N° 3. [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/)

Ortíz y Arraíz (2002) *¡Un gran equipo!. El fútbol como metáfora organizacional*. Prentice Hall, España.

Pariante J. (2000) *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Ramírez, C. (1993) *Fundamentos de Administración*, Ecoes Ediciones, México.

Robbins, S. y Coulter Mary (2005) *Administración*, 8ª ed, Pearson educación, México.

Schein, E. (1970) *Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo Interamericano, México.

Tomasko, R. (1996) *Repensar la empresa*. Paidós, España.



## **ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. CASO PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL DE COMPUTADORAS, ACCESORIOS Y CONSUMIBLES**

**Dr. Gilberto López Orozco**

Universidad Veracruzana

[glopez@uv.mx](mailto:glopez@uv.mx)

**Dra. María Dolores Gil Montelongo**

Universidad Veracruzana

[mgil@uv.mx](mailto:mgil@uv.mx)

### **Resumen:**

Esta ponencia, es el producto de una investigación realizada en una **Pequeña Empresa Comercial de Computadoras, Accesorios y Consumibles** y tiene como objetivo, identificar las actividades y la participación de los trabajadores en Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se realiza de febrero 2012 al mes de abril del 2013, considerándose los indicadores: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo, Marketing Responsable, Protección del Medio Ambiente, Apoyo a la Comunidad y Valores y Principios Éticos, contemplados en el manual de autoevaluación, Responsabilidad Social Empresarial. DERES.

Lo relevante de la responsabilidad social se encuentra en la nueva forma de gestión empresarial con base en el cambio cultural, la relación ética y transparente de la empresa con las personas que interactúan, el establecimiento de metas que convergen con el desarrollo sustentable de su medio, para crear así organizaciones comprometidas con la sociedad y su medio ambiente.

**Palabras Claves:** Responsabilidad social, indicadores, éticos, cambio cultural.

### **Introducción:**

Las organizaciones de antaño (década de los 60 80) tenían como objetivo fundamental diseñar un producto o servicios que proporcionara el mayor porcentaje de rentabilidad de la inversión, actualmente no han desviado ese objetivo pero paulatinamente se ha cambiado la forma de hacer negocios, involucrándose en las acciones de

responsabilidad social empresarial, la empresa tiene mucho que aportar a la sociedad desde el momento en que se establece en una comunidad específica desde los productos y servicios que ofrece a sus clientes, los empleos generados o su impacto económico-social hacia la comunidad.

En este trabajo, presentamos los resultados del proyecto de investigación que consistió en aplicar una metodología contemplando los indicadores y los ítems del manual de autoevaluación, Responsabilidad Social Empresarial. DERES, con el objetivo de conocer las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en una **Pequeña Empresa Comercial de Computadoras, Accesorios y Consumibles**, así como la participación de los trabajadores en la realización de dichas acciones. Para esto, se analizan las aportaciones de diversos autores de RSE.

Con los resultados obtenidos, se proponen una serie de actividades de RSE a la gerente de la organización para su análisis y en su caso, aplicarlas en un plan de trabajo que se desarrollará de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se trata de una **Pequeña Empresa Comercial de Computadoras, Accesorios y Consumibles**, con 20 empleados, 22 años en el mercado, se considera una empresa líder en el ramo, por la calidad en sus productos y el precio más bajo del mercado.

#### **Objetivo General:**

Aplicar una metodología de diagnóstico para determinar las actividades de responsabilidad social que ejecuta la organización así como la participación por parte de los trabajadores, que permita proponer acciones específicas.

#### **Objetivos Específicos:**

Identificar la situación actual de la pequeña empresa familiar de giro comercial respecto a la práctica de responsabilidad social empresarial.

Conocer la participación de los trabajadores en la ejecución de acciones de responsabilidad social empresarial.

#### **Hipótesis:**

Si se aplica una metodología, para identificar las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que se realizan en la Pequeña Empresa Comercial de Computadoras, Accesorios y Consumibles y se analiza la participación de los trabajadores en la ejecución de las acciones, se podrá proponer una serie de actividades, que contemple las expectativas de la organización en lo económico, social, humano y ambiental.

Para la elaboración del diagnóstico, se confeccionó un cuestionario con base a los indicadores siguientes: Condiciones de ambiente de trabajo y empleo, marketing responsable, protección del medio ambiente, apoyo a la comunidad y valores y

principios éticos, los cuales permitieron conocer las acciones realizadas por la organización.

### **Enfoque teórico de RSE:**

En los últimos años, la responsabilidad social empresarial ha obtenido mucha importancia no solo en México, sino en todo el mundo, adecuándose a los objetivos de las organizaciones. De acuerdo a Olcese, et. al. (2008) los conceptos de responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE) se ven con mayor frecuencia en diferentes publicaciones enfocadas a los negocios y también en las páginas de internet de los grandes corporativos. Generalmente se identifican con actividades filantrópicas, remedios a la contaminación ambiental debida a la forma de producción y el desarrollo sustentable de la empresa, así como de la comunidad donde ésta se encuentra.

La Responsabilidad Social está relacionado a la satisfacción de los intereses de todos aquellos posibles interesados en la empresa, lo que en términos anglosajones se denomina “stakeholders”, (*quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa*) personas o grupos de personas que pueden verse afectados por las operaciones de una organización o empresa, como trabajadores, consumidores, u organizaciones no gubernamentales, proveedores, comunidad, entre otros.

El involucramiento de los stakeholders permite conservar el liderazgo de la empresa en un contexto cada vez más confuso y versátil y producir los cambios sistemáticos que requiere el desarrollo sostenible, a través de la comunicación.

La responsabilidad social empresarial es considerada en mayores proporciones durante las últimas décadas por las empresas mexicanas, pero siguen siendo las empresas multinacionales las que tienen el liderazgo en estas actividades, sin embargo, las empresas nacionales están tomando conciencia de la importancia que reviste el actuar con responsabilidad social en su comunidad.

En Latinoamérica incluyendo México los estudios referentes a ética y responsabilidad social también han ido evolucionando. Vives, A.; Corral, A. e Isasi, I. (2005) en un estudio auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo, analizan la situación de la responsabilidad social y medioambiental de las PyMES de ocho países de Latinoamérica y el Caribe, el cual contempló una revisión de literatura sobre RSE, PyMES y la aplicación de una encuesta a 1,330 PyMES para detectar la situación de RSE existente en los países de estudio.

En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2001) desde 1992, promueve la cultura filantrópica y de RS, buscando fortalecer la participación organizada de la sociedad. En el 2000 lanza una convocatoria para dar a conocer las mejores prácticas de RSE y junto con Alianza por la Responsabilidad Social

Empresarial (ALIARSE) entrega el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), resultado de un proceso voluntario de autoevaluación asumido por las compañías que aspiran a obtenerlo o renovarlo.

En mayo del 2000, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) invita, por primera vez, a grupos empresariales mexicanos: El Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), la Confederación USEM (Unión Social de Empresarios de México) y Desarrollo Empresarial Mexicano (DESEM), a participar activamente junto con el CEMEFI en la convocatoria a un Congreso sobre el tema de Responsabilidad Social Empresarial, por tanto, el éxito que éste tuvo, propició el seguimiento y consolidación de las consultas y trabajos en el área de RSE de forma conjunta, (Aliarse, 2011).

El siguiente año, se lanzó por primera vez la convocatoria para obtener el Distintivo ESR 2001 a la Empresa Socialmente Responsable, en ese año el distintivo lo obtuvieron 17 empresas, en el 2002, 28 y diez años después en el 2012, 688, hasta el 2012, 2908 empresas han obtenido el Distintivo ESR. **De acuerdo a** Cemefi, (2012) Chomali, F. y Majluf, en Cancino y Morales (2008 P: 45) En su libro “Ética y Responsabilidad Social en la Empresa” establecen una mirada de la RSE relacionada con aspectos de valores humanos, particularmente desde el punto de vista de la religión o espiritualidad. En una primera instancia, indican que las empresas juegan un rol en la sociedad, como agentes generadores de cambio a nivel social motores de su desarrollo, los cuales deben participar en el marco de dimensiones éticas de acuerdo con las expectativas de las personas con las cuales se relacionan. En su filosofía social los autores explican que “es bueno ser bueno”, pero no porque sea rentable desde el punto de vista económico, sino porque es más concordante con nuestra condición de seres humanos, pues nos hace mejores personas y porque sólo así contribuimos a crear un mayor ambiente de cordialidad.

Para Wilcox, en Cancino y Morales (2008 P: 28) la RSE se refiere a los valores corporativos y cómo estos se expresan”. Luego de analizar distintas definiciones de aspectos económicos y operacionales, establece que los grandes temas a los que debiera apuntar el desarrollo de las actividades de RSE son: integridad medioambiental, desarrollo de proyectos sustentables, estándares laborales en el desarrollo de naciones y transparencia en acuerdos de explotación de recursos naturales.

**Friedman Milton** (1970), comenta que, las bases de la visión aparecen propuestas en su trabajo “The social responsibility of business is to increase its profits” donde establece que la responsabilidad social debe recaer directamente en los individuos en sí y no en las empresas, es decir, establece que la responsabilidad social, entendida como una forma de generar bienestar más allá de las fronteras de la empresa, no corresponde en ningún caso una obligación para la empresa ni tampoco un beneficio para ella.

Cajiga Calderón, CEMEFI, (2011 P: 4) comenta que la **Responsabilidad Social Empresarial:** es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con

la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales <sup>93</sup> de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

La Comisión Europea, en su *Libro Verde para Fomentar un marco europeo para la RSE* de las empresas del 18 de julio de 2001, definió la RSE “como un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés”. La publicación del Libro Verde supuso uno de los dos grandes hitos a favor de la RSE.

Alan Wagenberg, (2006 P. 113) comenta que, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha recibido mucha atención y acogida a nivel mundial. Opina que, las empresas perciben la RSE como una estrategia de gestión, la cual les permite generar valor haciendo el "bien". A cambio, la empresa recibe beneficios como una mejor reputación, reducción de riesgo y costos, sostenibilidad a largo plazo, acceso a mercados éticos y retención de capital humano.

De la Cuesta la ha definido como “reconocimiento e integración en sus operaciones de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores” (De la Cuesta, 2003: 11).

La definición comúnmente aceptada de RSE es la del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (CCE, 2001, p. 7) que define como “la Integración voluntaria de las preocupaciones sociales y ecológicas de las empresas en sus actividades comerciales y sus relaciones con sus partícipes”, que toma como punto de partida una definición de RSE voluntaria, como un medio para que las empresas contribuyan a una mejora social y un medio ambiente más limpio, y a su vez expresan esta responsabilidad ante los trabajadores y a todos los demás grupos de interés de la empresa.

Sulbarán, (2000: 234) comenta que Podemos catalogar a la responsabilidad social no como un concepto estático, preciso y definido sino como un blanco o meta móvil que incluye todas las consideraciones y expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad se ha forjado con respecto a las organizaciones empresariales en un momento determinado de su acontecer histórico.

La mayor parte de los autores e instituciones mencionadas consideran que la Responsabilidad Social Empresarial es una estrategia para hacer negocios de una manera diferente a los negocios del siglo XX, considera que se debe basar en valores éticos, respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.

---

<sup>93</sup> Incluye también expectativas de conducta, legales, comerciales, de gestión y públicas.

Se puede concluir que incluye tres términos que se relacionan para conceptualizar el concepto.

**La responsabilidad** es la “obligación de responder ante hechos o situaciones”, la responsabilidad social es la “obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico”. Entonces, la Responsabilidad Social Empresarial es la capacidad de entender y dar respuesta al conjunto de solicitudes de los diversos grupos que constituyen el entorno. (Cajiga 2011. p: 4).

La segunda categoría es lo **social**. Lo social es una condición originada en la propia naturaleza humana. Nadie puede negar su condición de dependencia e interdependencia. Lo social se asocia con la sociedad a la que se pertenece y en la que participa tanto la persona como las personas organizadas en sistemas orgánicos (Cajiga, 2011:4,5).

La palabra **empresarial** que indica a la entidad que asume las acciones, Amitae Etzioni, (1986 P: 4) comenta que las organizaciones o empresas son unidades sociales o (agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Considerando las aportaciones de los autores antes mencionados, la Responsabilidad Social Empresarial es la responsabilidad de la organización para ejecutar una serie de acciones que sean perceptibles, establecidas en valores éticos para el desarrollo económico sostenible, con la participación de los trabajadores, para contribuir con el objetivo de una mejor calidad de vida.

- **Principios de la RSE:**

En general, la Responsabilidad Social de las Empresas debe evaluarse sobre la base de principios. Los más reconocidos y aceptados hasta ahora son los Diez Principios que realiza la empresa con RSE del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. The Global Compact (2007):

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos fundamentales.
2. Asegurarse de no ser cómplices de vulnerar los derechos humanos.
3. Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

8. Fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
9. Así como las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental para favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con la naturaleza.
10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

### **Identificación de la empresa:**

Pequeña Empresa Comercial de Computadoras, Accesorios y Consumibles. Se trata de una pequeña empresa, fundada en 1991, líder en el ramo de computación y tecnologías de la información, donde su consigna es brindar un servicio, serio y ético a clientes, ofreciendo soluciones con madurez empresarial al hogar, Gobierno y Pequeñas y Medianas Empresas.

La organización está consolidada como una empresa reconocida y de renombre y han formado entre sus clientes y su propia organización valores como: la responsabilidad, la integridad, el respeto, la lealtad, la confianza e innovación, que ayudan a hacer de esta empresa una gran compañía. Generando atención, garantía, servicio, y mucho ánimo y esperanza de enfocarse en dar lo mejor de sí.

La empresa cuenta con la experiencia necesaria para satisfacer las exigencias de sus clientes en sus proyectos de crecimiento, migración, conversión, implementación de infraestructura, soluciones de tecnologías de información y comunicaciones.

- **Actividad o giro:**

Es una empresa de tipo comercial, compra, venta de equipos de cómputo, accesorios, consumibles, servicios de mantenimiento de equipos y garantía de fábricas. Las principales líneas de sus productos son: computadoras, impresoras scanner, accesorios y consumibles de diversas marcas. La organización es una empresa que ofrece soluciones a diferentes sectores del mercado: Hogar, Pequeñas y Medianas Empresas y Gobierno.

- **Tamaño:**

Con base a la secretaría de economía México, Publicado el día 30 de Junio de 2009 en el diario oficial de la federación, indica que se trata de una pequeña empresa comercial, cuenta con 20 empleados distribuidos en 4 áreas de la siguiente manera: la Dirección General, Área de Ventas, Área Administrativa y el Área de Servicios. (Diario Oficial de la Federación, 30 de Junio de 2009)

- **Estructura física:**

Se considera apropiada, con un edificio como punto de venta, almacenamiento y oficinas generales, además de que cuenta con exhibidores, instalaciones eléctricas, hidráulicas y equipo de oficina.

- **Filosofía de la empresa**

**MISIÓN:** Integrar soluciones de Tecnologías de Información de las marcas líderes del mercado, brindando respuestas serias y buscando la confianza de la pequeña y mediana empresa y gobierno.

**VISIÓN:** Ser identificados por nuestros colaboradores, clientes y proveedores como la empresa de excelencia número uno en el área de Tecnologías de Información del Estado de Veracruz.

**Objetivo:**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles productos de calidad con una buena atención y servicio por parte de nuestros empleados, logrando que cada persona que nos visita se convierta en nuestro cliente y así mismo lograr el crecimiento de la empresa para ser el líder en el mercado de equipos de cómputo y soluciones de tecnología de información y comunicación, para las MIPYME.

- **Valores**

**Responsabilidad:** Capacidad u obligación de responder por lo propio y lo ajeno.

**Integridad:** Recto, intachable.

**Respeto:** Acatamiento y atención hacia los demás.

**Lealtad:** Incapaz de traicionar, engañar, o abandonar.

**Confianza:** Esperanza, Ánimo, aliento.

**Innovación:** Introducción de algo nuevo que produce mejora.

**Enfoque al cliente:** Descubrir los puntos esenciales del cliente y tratarlo acertadamente.

**Precisión:** Determinación, exactitud, puntualidad, conciso.

- **Situación actual de la organización.**

**Identificación de la situación general de la organización.** Se aplicaron entrevistas al personal de la empresa detectando lo siguiente: Cuenta con la misión, visión y objetivo por escrito, el gerente general tiene el objetivo bien definido.



Cuenta con organigrama, manuales administrativos, se percibe descentralización gradual para la toma de decisiones en las actividades de cada trabajador.

Las principales funciones de la organización son: ventas, compras, almacén, contabilidad y servicios a clientes. Se aprecia que la departamentalización es por funciones.

Se observó que existen problemas de comunicación, falta de motivación, el 75% del personal, cuenta entre buena y muy buena opinión de la empresa, el 83% del personal se siente satisfecho en la empresa, el 83% del personal encuestado opina que para una coordinación adecuada falta comunicación entre ellos, entre otras cosas.

### **Metodología:**

- **Delimitación de la investigación:**

El trabajo de investigación se efectuó en el periodo comprendido entre febrero de 2012 y abril de 2013, con el objetivo de conocer las acciones de responsabilidad social empresarial que realiza la empresa, con el fin de contribuir al mejoramiento de la sustentabilidad organizacional.

Consideramos importante la participación que tienen los trabajadores en dichas acciones, ya que se requiere que toda la empresa esté involucrada, por lo que se requirió encuestar a todos los trabajadores de la empresa.

- **Tipo de investigación:**

El tipo de estudio de acuerdo al alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que se trata de especificar el conjunto de propiedades, características y rasgos del fenómeno analizado, no experimental de tipo transversal, puesto que los datos se recolectaron en un solo momento, es mixto (cuantitativo y cualitativo), porque se midieron y cuantificaron las variables del fenómeno en estudio, se aplicaron entrevistas con el gerente y empleados de la PYME.

- **Técnicas e instrumentos:**

En la investigación realizada, se utiliza como técnica de investigación un cuestionario con escala de Likert, considerando cinco indicadores que contempla el manual de autoevaluación, Responsabilidad Social Empresarial. DERES, los indicadores son: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo, Marketing Responsable, Protección del Medio Ambiente, Apoyo a la Comunidad y Valores y Principios Éticos. El cuestionario estructurado con base a los indicadores que aparecen en la tabla Número 1 Indicadores, contempla 54 ítems.

Posteriormente, se aplica como prueba a una muestra, se analizan las observaciones y se corrigen los detalles en dicha prueba, se acuerda la fecha de aplicación con el propietario de la empresa elaborando la lista de trabajadores y asignando día y hora de la encuesta, por ser una empresa pequeña, se considerará al 100% del personal, luego se clasifican por nivel y se capturan las respuestas en Excel, realizando una tabla considerando los indicadores, finalmente se procesan en Excel y SPSS.

<b>Indicadores</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítems</b>
<b>Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo</b>	Se consideran las políticas de recursos humanos que sirven como lineamientos para la realización de sus actividades y tomar decisiones así como sus derechos y obligaciones como trabajador.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
<b>Marketing Responsable</b>	Se refiere a una política que involucra un conjunto de acciones de la empresa, con relación a sus consumidores y a la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad.	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29
<b>Protección del Medio Ambiente</b>	Es el compromiso de la organización empresarial con el medio ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal.	30, 31, 32, 33, 34, 25, 36
<b>Apoyo a la Comunidad</b>	Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidos hacia las comunidades en las cuales opera.	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44
<b>Valores y Principios Éticos</b>	Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos.	45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54

Tabla 1. Indicadores.- Fuente: Se realizó con base a los indicadores del Manual de autoevaluación, Responsabilidad Social Empresarial. DERES

Se realiza un análisis de los resultados obtenidos del procesamiento de los datos realizándole una presentación al empresario y recomendándole algunas acciones, considerando que a pesar que la organización realiza acciones de responsabilidad social empresarial, han sido sin contar con un programa específico

- **Análisis:**

a) El primer indicador **Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo**, obtiene los resultados siguientes: El 65% del personal opina que la empresa no aplica acciones de prevención de accidentes de trabajo, el 60% manifiesta que nunca reciben capacitación en salud y seguridad, el 80% comenta que la empresa no cuenta con políticas para dar empleo a discapacitados pero el 70% indica que si existen políticas para dar empleo a jóvenes, el 90% de los actores en promedio manifiesta que la empresa da oportunidad de trabajo a mujeres, el 40% revela que si promueven para que la mujer ocupe puestos directivos, el 55% de los entrevistados declara que en la empresa prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados, el 75% ha recibido información sobre los productos que vende la organización, el 70% del personal conoce los objetivos de la empresa, el 70% del personal indica que reciben incentivos por desempeño, el 85% de los trabajadores opina que la empresa no desarrolla actividades donde participen los trabajadores y sus familias, el 70% opina que la empresa no realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores

b) En el indicador **Marketing Responsable**, los resultados obtenidos son: El 80% del personal en promedio, indica que la empresa se preocupa por conocer la opinión de los clientes, el 85% del personal entrevistado indica que recibe capacitación para atención y servicio a clientes, el 30% de los encuestados indico que la empresa no comparte la opinión de sus clientes, mientras que el 70% comento lo contrario, el 100% del personal indicó que la empresa posee un proceso de reclamaciones ágil y accesible y el 50% opina que nunca o casi nunca evalúa en número de reclamaciones, el 65% de los encuestados comenta que en la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la Responsabilidad Social, el 70% dice que la empresa consideran los requerimientos de clientes con capacidades diferentes, el 80% de los actores comparte que le proporcionan información al consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa, el 100% comenta que los precios y condiciones de ventas son justas con base al producto y/o servicios que ofrecen, el 80% considera que las prácticas de ventas y las políticas de comunicación están basadas en principios éticos.

c) En el indicador **Protección del Medio Ambiente**, con base a las respuestas obtenidas muestra que el 65% del personal, opina que la empresa no dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales, el 55% manifestó que no se dispone de procesos orientados a la preservación medioambientales, el 85% comenta que sí se promueve el reciclaje, el 70% comenta que se cuenta con un sistema de retorno de envases, embalajes y productos obsoletos generados por la propia empresa, el 55% considera que en la empresa se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos, el 100% que promueve la reducción del consumo de energía y agua y el 75% del personal de la organización comenta que si cuentan con procesos para el destino o reciclado de "otros" residuos generados en la empresa (vasos, cartuchos, papel, envases plásticos, etc.).

d) En el indicador **Apoyo a la Comunidad**, el 40% del personal comenta que la empresa no desarrolla acciones de apoyo a la comunidad, el 75% opina que no se prevé de espacios para desarrollar pasantías en la empresa, destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos, el 60% indica que no se promueve la integración de personas con "capacidades diferentes" en la empresa, el 60% expresa que la empresa no destina recursos (no económicos) para programas de apoyo comunitario, el 70% del personal considera que los directivos y gerentes de la empresa no participan en actividades de apoyo a organizaciones sociales y/o comunitarias y por último en este indicador, el 90% de los trabajadores opina que la empresa no genera oportunidades para que los trabajadores desarrollen actividades de apoyo comunitario.

e) En el indicador **Valores y Principios Éticos**, el 100% del personal de la empresa indicó que tiene explicitada la misión y visión, el 80% que está difundida públicamente, el 80% que incluyen consideraciones de responsabilidad social, el 90% comentó que la empresa dispone de códigos de ética, el 85% del personal comenta que el proceso de reclutamiento de personal se realiza considerando aspectos relacionados con la ética, el 100% del personal opina que la empresa cuenta con políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas, el 90% expresó que la empresa tiene como política sancionar situaciones de acoso sexual o de otra índole y el 80% del personal afirmó que la empresa posee normas que prohíben prácticas discriminatorias ya sea por raza, sexo o religión.

- **Resultados:**

Las acciones no estructuradas de responsabilidad social empresarial realizadas por la organización, presentadas en la tabla 2, con base a las respuestas del 100% de sus integrantes son:

<p><b>a) Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo</b>  Existen políticas para dar empleo a jóvenes,  Oportunidad de trabajo a mujeres,  Promueven para que la mujer ocupe puestos directivos,  El personal recibe incentivos por desempeño</p>
<p><b>b) Marketing Responsable</b>  Se preocupa por conocer la opinión de los clientes,  La empresa posee un proceso de reclamaciones ágil y accesible  En la selección de proveedores se toma en cuenta los compromisos de éstos con la Responsabilidad Social  La empresa consideran los requerimientos de clientes con capacidades diferentes  Le proporcionan información al consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece la empresa.  Los precios y condiciones de ventas son justas con base al producto  Las prácticas de ventas y las políticas de comunicación están basadas en principios éticos.</p>

<p><b>c) Protección del Medio Ambiente.</b>  Se promueve el reciclaje  Cuenta con un sistema de retorno de envases, embalajes y productos obsoletos generados por la propia empresa  La empresa se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos.  Promueve la reducción del consumo de energía y agua.  Cuentan con procesos para el reciclado de "otros" residuos generados en la empresa</p>
<p><b>d) Apoyo a la Comunidad.</b> No se detectaron acciones.</p>
<p><b>e) Valores y Principios Éticos</b>  el 80% que incluyen consideraciones de responsabilidad social,  La empresa dispone de códigos de ética,  El proceso de reclutamiento de personal se realiza considerando aspectos relacionados con la ética,  La empresa cuenta con políticas y/o procedimientos de control y sanción ante posibles prácticas corruptas,  La empresa tiene como política sancionar situaciones de acoso sexual o de otra índole  La empresa posee normas que prohíben prácticas discriminatorias ya sea por raza, sexo o religión.</p>

**Tabla 2.** Acciones no estructuradas de responsabilidad social empresarial. Fuente propia.

- **Propuesta:**

Como se puede observar, la empresa familiar realiza una serie de acciones de responsabilidad social en forma no estructurada, sobre todo en el indicador **Valores y Principios Éticos**, **Protección del Medio Ambiente**, es ético en cuanto a productos, precios y servicios y su personal cuenta con los derechos especificados en la ley federal de trabajo, desde el momento en que ofrece empleo a trabajadores de la comunidad, y otras que se mencionan en el análisis anterior, por tal motivo se sugieren las siguientes acciones con base a los resultados obtenidos en el análisis de la información proporcionada por los trabajadores:

**Códigos de ética:**

- Continuar con la Difusión del código de ética existente a todo el personal.

**Seguridad e higiene:**

- Realizar una revisión semanal de las medidas de seguridad de sus instalaciones y operaciones y tomar acciones inmediatas en casos necesarios.

- Notificar al personal en forma inmediata cuando exista alguna anomalía en sus instalaciones y operaciones.
- Realizar eventos de capacitación acerca de los derechos y beneficios que otorgan los organismos de protección civil, junto con los procedimientos que se deben efectuar en caso de que ocurra un accidente, tanto en el lugar de trabajo como en su trayecto. Este tipo de charlas puede ser solicitado a Protección Civil.
- Elaborar un reglamento o manual de seguridad e higiene que contenga instrucciones y procedimientos en casos específicos.
- Establecer, al interior de la política de contratación, un sistema de promoción claro, transparente e igualitario.

#### **Balance de vida personal y laboral:**

- Desarrollar actividades recreativas donde los trabajadores puedan compartir con sus familias. Ejemplo (equipo de fútbol)

#### **Previsión:**

- Capacitar respecto de los procesos y cambios que involucra la jubilación y la importancia del ahorro voluntario.
- Instaurar programas de apoyo económico a los trabajadores que se encuentran en proceso de jubilación.
- Implementar programas de apoyo psicológico a los trabajadores que se encuentran en proceso de jubilación.

#### **Diversidad:**

- Contratar personas con discapacidad de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Definir formas de apoyar el proceso de integración de las personas con discapacidad y diversidad étnica.
- Adaptar las instalaciones para que los clientes con discapacidad entren sin ningún problema, lo que implica construir una rampa.

#### **Medio Ambiente:**

- Elaborar una declaración de principios medioambientales, que establezca claramente los compromisos que asume la empresa en materia medioambiental y difundirla de manera tal que cada miembro de la empresa la conozca y respete.
- Continuar con las prácticas de reciclaje al interior de las oficinas e instalaciones de la empresa. Por ejemplo: Reciclaje de papel, latas, tóner, pilas, etcétera.

- Continuar con la ejecución de prácticas de ahorro de energía entre sus empleados y de ahorro en el consumo de agua.

### **Comunidad:**

- Identificar las necesidades que tiene la comunidad y determinar qué puede aportar la empresa a la solución de éstas.
- Realizar donaciones de sus propios productos o servicios a escuelas, hospitales e instituciones no gubernamentales de la comunidad.
- Generar alianzas con organizaciones que aportan o realizan actividades en la comunidad, como una forma de unir esfuerzos.

### **Conclusión:**

Se realizó una revisión teórica sobre las diversas aportaciones de RSE, se rediseñó un cuestionario con base a cinco indicadores: Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo, Marketing Responsable, Protección del Medio Ambiente, Apoyo a la Comunidad, Valores y Principios Éticos, del manual de autoevaluación, Responsabilidad Social Empresarial. DERES, probándose y aplicándose a los trabajadores (directivos, ventas y operativos) de la empresa, que sirvieron como base para obtener el diagnóstico de la organización.

Se realizó el análisis los datos recopilados considerando los indicadores, se llegó a la conclusión de que la pequeña empresa familiar, realiza acciones no estructuradas de Responsabilidad Social Empresarial, le sugerimos integrar una estrategia de gestión en su plan de trabajo, para que se realicen de manera sistemática, con una mayor participación de los integrantes de la plantilla laboral.

Se propuso al gerente general una serie de actividades de Responsabilidad Social Empresarial con base a sus requerimientos.

### **Referencias**

ALIARSE. (2011). *La RSE en México*. Recuperado el 16 de Marzo de 2012, de <http://www.aliarse.org.mx>.

Cajiga Calderón Juan Felipe CEMEFI, (2011) *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial RSE* | (Centro Mexicano para la Filantropía) Consultado, 31 de agosto/2012. [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

Cemefi. (2011). *La RSE*. Recuperado el 19 de Marzo de 2012, de <http://www.cemefi.org>

Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (2012)

*Christian Cancino, Mario Morales (2008) Responsabilidad Social Empresarial. Serie Documento Docente N°1, Diciembre 2008. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.*

De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003: 11): “Responsabilidad Social de la Empresa. Concepto, Medición y Desarrollo en España”. Boletín Económico del ICE, N° 2.

Diario oficial de la Federación Secretaría de economía México. Publicado el día 30 de Junio de 2009. Clasificación de las empresas mexicanas.

Friedman, C. (1970). “The social responsibility of business is to increase its profits”. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Copyright @ 1970 by The New York Times Company.

Libro Verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas, 2001. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)

\_\_\_\_\_Manual de autoevaluación, Responsabilidad Social Empresarial. DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social). Descargado en abril 17 del 2013. [http://www.deres.org.uy/manuales\\_pdf/Manual\\_Autoevaluacion.pdf](http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf)

Olcese, Aldo & Rodríguez, Miguel Angel (2012). Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa. Madrid: McGraw Hill Interamericana de España. **ISBN:** 8448168631

Sulbarán, Juan. 2000. *El concepto de Responsabilidad Social de la Empresa en:* <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/19207/2/articulo9.pdf>

Vives, A.; Corral, A. e Isasi, I. (2005). Responsabilidad Social de las empresas en las PyMES de Latinoamérica. Ed. Banco Interamericano de Desarrollo. New York. USA.

Wagenberg, Alan, (2006) Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Colombia, Volumen 1 (No.2). Enero – Junio de 2006. *ISSN 1900-5016*



## **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS DE UNA INSTITUCIÓN PROMOTORA**

**M.A. Myrna Delfina López Noriega**

Universidad del Sur

[mdlopez@pampano.unacar.mx](mailto:mdlopez@pampano.unacar.mx)

**M.C. María de los Ángeles Cervantes Rosas**

Universidad de Occidente

[maria.cervantes@udo.mx](mailto:maria.cervantes@udo.mx)

**M.F. Lorena Zalthen Hernández**

Universidad del Sur

[mdlopez@pampano.unacar.mx](mailto:mdlopez@pampano.unacar.mx)

### **Resumen:**

En México, Petróleos Mexicanos (PEMEX) es un actor del desarrollo económico de diversas regiones. PEMEX ha asumido como uno de sus ejes estratégicos la responsabilidad social corporativa por lo cual se ha convertido en una institución promotora de la misma. En este trabajo se aborda la percepción que tienen del CEMEFI y de la RS los trabajadores de PEMEX. La investigación sigue una lógica descriptiva, de carácter no experimental transversal; para lo cual se inicia con generalidades sobre la RSE. Se hace énfasis en los instrumentos, iniciativas y organismos que promueven un actuar socialmente responsable (SR). Finalmente, se identifica la percepción que tiene el encuestado sobre la RSE y el CEMEFI en Ciudad del Carmen, Campeche. Entre los principales hallazgos destaca el desconocimiento que tiene la población trabajadora de PEMEX de la RSE.

**Palabras Clave:** Petróleos Mexicanos, Pacto Mundial, CEMEFI.

### **Introducción:**

Los empresarios saben que para que su empresa permanezca deben obtener beneficios sostenibles a largo plazo pero también tienen plena conciencia que operan en un entorno que de una u otra forma influye en el logro de los objetivos empresariales. Es por ello, que sin dejar de lado la creación de valor que es primordial para la supervivencia, deben adoptar prácticas y comportamientos socialmente responsables: la responsabilidad medioambiental, la transparencia, la responsabilidad Social (RS), el comportamiento ético y el buen gobierno. Esto como resultado de un proceso de concientización, a partir de la década de 1960, que cada uno de los seres humanos asuma su responsabilidad en la solución de los problemas de corrupción, daños al medio ambiente e inadecuada distribución de la riqueza, principalmente.

Existen varias iniciativas en relación con la responsabilidad social, una de ellas es el Pacto Global de las Naciones Unidas (PGNU), que tiene como finalidad: *“Ayudar a fortalecer los pilares sociales de los cuales cualquier economía, incluida en la economía global, debe estar empapada si quiere sobrevivir y crecer”*.

Los principios del PGNU se derivan de declaraciones y convenciones universales sobre derechos humanos, laborales, protección del medio ambiente y lucha anticorrupción; entre ellos podemos citar: 1. El derecho a la satisfacción de las necesidades básicas, 2. El derecho a la seguridad, 3. El derecho a la información, 4. El derecho a elegir, 5. El derecho a la representación, 6. El derecho a la reparación, 7. El derecho a la educación del consumidor, 8. El derecho a un medio ambiente saludable.

Los antecedentes de la RSE en México, se encuentran ligados a la Unión Social de Empresarios de México (USEM) y a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) en cuyos lemas resaltan el compromiso asumido: “Por una Empresa Altamente Productiva y Plenamente Humana” y por una “Economía de Mercado con Responsabilidad Social”, respectivamente. En el mismo revelan cómo la empresa era conceptualizada como un factor de influencia social (Greaves, 2006), lo que da origen al Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), creado en 1988 y que promueve la cultura filantrópica y de Responsabilidad Social (RS). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), forma parte del quehacer de muchos países; como es el caso de los europeos que han diseñado e implementado políticas para favorecer las acciones de responsabilidad social (Albareda et al., 2005). En el caso de México, el CEMEFI distingue a las Empresas Socialmente Responsables (ESR); pero ¿Qué entienden los empleados de las instituciones promotoras por responsabilidad social?, ¿Saben quién otorga el distintivo de ESR?, a raíz de éstas interrogantes surge la necesidad de llevar a cabo la presente investigación con el fin de conocer la percepción que se tiene del CEMEFI y de la RS por parte de los trabajadores de PEMEX. Se presentan los resultados preliminares de una investigación que se lleva a cabo en Ciudad del Carmen, Campeche, México; cuya economía gira en torno a la industria petrolera, debido a que en la isla se encuentran asentadas las oficinas administrativas de dos de las cinco regiones –Noreste y Suroeste- en que se encuentra dividida PEMEX Exploración y Producción (PEP).

El documento se divide en cuatro apartados. En el primero se muestra la revisión literaria que incluye los antecedentes de la RSE y sus principales componentes; se menciona el rol del CEMEFI y la RSE en México así como las categorías de autoevaluación para la obtención del distintivo. Posteriormente se menciona el objetivo de la investigación. En relación a la metodología empleada, se hizo uso de un estudio exploratorio de naturaleza cuantitativa con un alcance descriptivo. Finalmente se plantean los resultados. Como principal hallazgo se menciona el desconocimiento de los trabajadores de PEMEX sobre la RSE y de quién es la institución que otorga el

distintivo.

### **Revisión Literaria:**

Como resultado de las políticas empresariales, basadas en la competencia y en la necesidad de aumentar su capital, aplicando “prácticas contables, medioambientales y sociales poco recomendables” (Fernández, 2009:6), adicionalmente a los escándalos financieros (Enron y WorldCom) y la crisis financiera provocada, se ha generado una falta de credibilidad en la actividad empresarial.

En consecuencia, la sociedad actual demanda que las organizaciones reconozcan su capacidad de ocasionar impactos negativos sobre el medio, en sus dimensiones social, natural y económica; deben ser totalmente responsables en la gestión de la actividad empresarial. "Los entornos naturales sanos que tienen capacidad de renovarse, y los recursos humanos mejor educados, sanos, y motivados, son la base que asegura la continuidad de la producción y el éxito de la empresa moderna" (Correa, 2004).

Estos reclamos, si bien, tienen un mayor eco a partir de la década los 60, no son novedosos. Desde fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX, los estados, la iglesia católica y algunos empresarios, se interesaron en los derechos de los trabajadores, a través de la doctrina social, que sería determinante para el impulso de la RSE, al promover los derechos, salarios y trato justo hacia los empleados (Canessa y García, 2005). Esto sería aprovechado, tras la Depresión de 1929, por los empresarios europeos y estadounidenses al interesarse por generar un clima propicio para incrementar la productividad de los trabajadores a través de la RS, como lo hicieron las grandes familias cerveceras Whitebrad o los Truman, las siderurgias de Lloyd y Darby o los Cadbury en la alimentación (Fernández, 2009).

Sin embargo, se reconoce el nacimiento de la RSE de la época moderna a mediados del siglo XX, con el libro “Social Responsibilities of the Businessman” de Bowen en 1953, marcando con ello el comienzo de la literatura e interés sobre este tema (Carroll, 1979). Años más tarde, Davis (1960) señaló la idea de que los ejecutivos debían reevaluar su opinión con respecto a los temas a los que se enfrentaban (social y ambiental), dado el cambio de escenarios en los cuales éstos se desarrollan, indicó que cada día sería más frecuente que los negocios se comprometieran con la sociedad.

En contrapartida, Friedman (1962) señalaba que la RS en una economía libre tiene únicamente responsabilidades con los inversionistas, la empresa se debe preocupar sólo por trabajar los recursos y generar utilidades a los respectivos socios, de lo contrario la empresa no sería rentable (González, 2004). Argumentó que la solución de los problemas sociales es responsabilidad del gobierno.

Casi simultáneamente al artículo de Friedman, el trabajo de Anshen (1970) señalaba que

la sociedad se estaba dirigiendo hacia una redefinición del rol y responsabilidad de las empresas privadas, un cambio en lo que los filósofos y los teóricos de la ciencia política han denominado “el contrato social”. Ello podía ser también visto como una demanda para un nuevo conjunto de relaciones entre los gobiernos, las organizaciones lucrativas y no económicas, y las personas.

Arrow (1973) rechazó el argumento de Friedman debatiendo que esto sólo tendría alguna validez en el caso de mercados competitivos, incluso llega a considerar conveniente institucionalizar la RS a través de regulaciones, impuestos, normas legales o códigos de ética.

En 1977, Carroll propone cuatro componentes de la RSE: el económico, el legal, el ético y el filantrópico, con lo que inicia la era actual de la RSE, al determinar la evolución del concepto moderno que en gran parte se considera en nuestros días (Abreu y Badii, 2007; Fisher, 2004).

### **Surgimiento del término de Responsabilidad Social Empresarial:**

El nacimiento del término se reconoce en el libro de Bowen (1953) quien señalaba que la RSE es “la obligación de los hombres de negocios para sacar adelante y delinear aquellas políticas, realizar aquellas tomas de decisiones o seguir aquellas líneas de acción, las cuales serán deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (en Carroll, 1979: 497). Pocos años después, a finales de los 50 y principios de los sesenta, la RSE recibe un impulso a la luz de la Guerra de Vietnam y el Apartheid, como resultado de la reflexión que los ciudadanos hacen sobre su colaboración en el mantenimiento de determinadas prácticas políticas o económicas éticamente censurables (Fernández, 2009).

Hablar del marco conceptual, y la multitud de formas como se expresa la RSE, es una tarea por demás compleja. Sobre la RSE existe todo un debate y distintas posiciones acerca de su conceptualización. Si se considera que la empresa moderna no puede limitarse a sólo ofrecer bienes y servicios, si no también debe incorporar a sus objetivos el ambiente natural y social, considerando los intereses de los grupos sociales que pueden verse afectados por sus actividades, encontraremos un gran número de definiciones que, en consecuencia, han generado una multiplicidad de acciones sociales, dificultando la aplicación de un concepto común.

Sobre esto, Hupperts (2004) señala que la “RSE no significa lo mismo para todo el mundo. La RSE es un trabajo a medida, varía según el sector económico y la empresa y está ligada a un contexto determinado. Los problemas y prioridades, sociales y ecológicos, varían según el país y la región.” (p.1). Bajo esta premisa, es conveniente ubicar el marco conceptual de la RSE, para lo cual, a continuación, se refieren los autores más importantes sobre el tema.

Thierry Lemaesquier (2003), representante del sistema de la ONU en México, señaló que la RS “es el compromiso que adquieren las empresas y entidades públicas, a través de sus planes estratégicos, con las necesidades de su entorno de ir más allá de la generación de riqueza y del beneficio individual” (en García-Chiang y Rodríguez-Mejía, 2008: 23), sin estar peleado con la rentabilidad y la mejora de la competitividad.

El concepto de RSE ha evolucionado desde las primeras propuestas del modelo norteamericano, vinculadas a la noción de filantropía o de inversión social, concepción insuficiente e inaceptable debido a que las empresas, además de generar utilidades para sus accionistas, deben internalizar las consecuencias negativas que sean producto de su operación. Así, en los años noventa del siglo XX, el concepto se ha visto ligado a cuestiones como la ética empresarial, la teoría de los grupos de interés, el comportamiento social de la empresa y el concepto de “ciudadanía empresarial” (Carroll, 1999), refiriéndose a la promoción de buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera su actividad productiva (Núñez, 2003), lo que denota una visión amplia del problema.

En la Unión Europea (2001), el Libro Verde señala que la RSE “Es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que la RSE “es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás (en Fernández, 2009: 8-9).

Para el Instituto Ethos de Brasil, la RS “es la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que esta se convierta en co-responsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicios, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos no únicamente de los accionistas o propietarios” (2004).

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la RSE...es:

”...una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. La RSE es algo más que una serie de actividades o iniciativas aisladas basadas en el mercadeo, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Se trata más bien de un conjunto comprensivo de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales” (Abreu y Badii, 2007: 5).

En México, la RSE tiene su génesis en las grandes empresas del norte del país. Si bien se inició bajo el esquema de filantropía, en la década de los 90 se dio un cambio, al ser evidente que esta no promovía avances (Abreu y Badii, 2007). Por lo que, surge el CEMEFI, bajo el amparo de la USEM y la COPARMEX, (Greaves, 2006), que junto con la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (ALIARSE), creada en el 2001, es la instancia encargada de promover en México las prácticas de responsabilidad social a través de la entrega del Distintivo de “Empresa Socialmente Responsable” a aquellas organizaciones que promueven la RS como parte de su actuar; representa una de las escasas organizaciones nacionales dedicadas a impulsar fuertemente la cultura de la filantropía y la RSE en el país.

El CEMEFI señala que la RSE “Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (Cajiga, 2010).

Actualmente, esta asociación es reconocida tanto a nivel nacional como internacional como una entidad pionera en la introducción del concepto de RSE en el país, y en la promoción y apoyo a las empresas con la implementación del Distintivo ESR.

Es incuestionable que, pese a los esfuerzos que se han realizado para establecer un concepto común de la RSE, no se ha llegado a un resultado en concreto, no obstante hay que dejar en claro, como señalan Briseño et al (2011) que en todas ellas existen elementos comunes: el reconocimiento de sus grupos de interés, entendidos como los individuos o colectivos con los que la empresa tiene una relación cotidiana, para los cuales la empresa es responsable; la preocupación por mejorar las condiciones de estos grupos de interés y con ello la participación en actividades sociales y ambientales; y el convencimiento de que las acciones del negocio impactan, a largo plazo, social y ambientalmente en los grupos de interés logrando que se involucren en estas.

Esta asociación también distingue, desde el 2009, con el reconocimiento especial como “Promotor de Cadena de Valor Socialmente Responsable” a las empresas u organizaciones promotoras que trabajan de modo sostenido en diálogo con las empresas, en su cadena de suministros formada por proveedores y subcontratistas, para que éstas asuman una cultura de gestión responsable (Cajiga 2009); categoría en la que pueden participar entidades de gobierno, paraestatales, empresas con participación gubernamental, cámaras y asociaciones, entre otras.

La RSE es una herramienta de gestión de primer orden, potencia la competitividad y la sustentabilidad de las empresas a través de la innovación. Actualmente la incorporación de prácticas de RSE a las operaciones y procesos de toma de decisión de una empresa no debería ser sólo por cuestiones filantrópicas, sino parte de una estrategia empresarial que incremente la productividad, contribuya a mejorar la competitividad y cree una

imagen positiva de la empresa, generando compromiso con sus empleados, lealtad con sus clientes y confianza hacia los inversionistas (Hoyt, 2003; Austin, 2003; Porter y Kramer, 2003).

En conclusión, es evidente que existe una ausencia de consenso en torno a una definición de RSE, sin embargo se presenta un nivel de acuerdo en torno a que la RSE comprende: responsabilidades con los empleados y con la comunidad. Y que a su vez puede realzar el contexto competitivo, alinear metas sociales y económicas y mejorar las perspectivas a largo plazo del negocio de una compañía.

En la Cumbre mundial de la ONU en septiembre de 2000, aparecen los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). La alianza global proponía con los ODM la necesidad de involucrar a los distintos sectores empresariales para disminuir los graves problemas que se presentaban a nivel mundial. Para apoyar este objetivo, el Banco Mundial (BM) promocionó los ODM entre las empresas advirtiendo que, si las empresas no se involucran con estos, las metas fijadas para 2015 no se cumplirían.

Una de las estrategias para el logro de esos ODM fue el Pacto Mundial (PGNU) que se planteó en el Décimo Foro Internacional de Negocios y Desarrollo organizado en conjunto en el 2005 por el BM, In WEnt Capacity Building International, y el Instituto Ethos de Brasil, como una alianza internacional de adhesión voluntaria que buscaba el involucramiento del sector privado en el combate a la pobreza. De esta manera, los ODM conceptualizaban un cambio de paradigma en el ámbito empresarial, planteando una nueva articulación, entre el bien privado y el bien social, en el sector económico a través de la RS,

En respuesta, el PGNU, propone sus Diez Principios que tienen como objetivo promover la conciliación de los intereses empresariales con los valores y demandas sociales.

Cuando se puso en marcha, la iniciativa sólo contaba con nueve principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Principios Fundamentales y Derechos Laborales; tres sobre medio ambiente tomando como referencia la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Sin embargo a mediados de 2004 se vio la necesidad de reforzar con un décimo principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. De estos se desprende la guía de elaboración de informes de sostenibilidad o RSE de la Global Reporting Initiative (GRI), que responden a Declaraciones y Convenciones Universales.

### **La Responsabilidad Social de Petróleos Mexicanos:**

La RSE no es ajena a Petróleos Mexicanos (PEMEX) y se ha incluido en su Plan de Negocios 2012-2016, que establece a la Responsabilidad Corporativa como una de sus cuatro líneas de acción. Se trata de garantizar que la RSC sea transversal a los 14

objetivos estratégicos, que señalan una serie de acciones en materia de desarrollo que pretenden apoyar la operación de la industria petrolera y, coadyuvar a mejorar las condiciones de vida de la población de las localidades donde se asienta o impactan sus operaciones (López-Noriega, 2012), en un marco de sustentabilidad económica y ambiental.

En enero de 2006, PEMEX se sumó al PGNU convirtiéndose en la primera empresa petrolera estatal de América Latina en hacerlo y uniéndose a otras empresas del sector energético como Shell, Petrobras, Repsol y Statoil (García-Chiang y Rodríguez, 2008). Desde entonces, PEMEX ha buscado conciliar sus intereses empresariales con los valores y demandas de la sociedad civil, sobre la base de los Diez Principios del pacto, en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción.

Para lograrlo, se elaboró un nuevo modelo de desarrollo sustentable que forma parte de la estrategia institucional, cuyos objetivos son: cumplimiento normativo ambiental; eliminación de riesgos ambientales no normados; y aseguramiento de la viabilidad y sustentabilidad de los planes de desarrollo del negocio (PEMEX, 2006). De esta manera la paraestatal respondía a las exigencias naturales que debe tener la industria petrolera, de asumir una posición proactiva y socialmente responsable (SR), además tienen la obligación de operar en forma ética y compatible con el cuidado del medio ambiente (Anderson y Bieniaszewska, 2005).

Dentro de este contexto, PEMEX lleva más de once años de publicar, de forma sistemática y consistente, su Informe de Responsabilidad Social (IRS). Por otro lado, en la convocatoria para la obtención del distintivo de Entidad Promotora de la Responsabilidad Social Empresarial del 2013 del CEMEFI, recibieron tal distinción por parte de PEMEX, la Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos básicos de PEMEX Gas y Petroquímica Básica (PGPB), y la Subdirección de Producción Región Norte de PEP (La Prensa, 29 de abril 2013; CEMEFI, 2013).

Se tiene que destacar que anteriormente la Subdirección de Gas Licuado y Petroquímicos Básicos de PGPB ha calificado para obtener “Mejor Práctica de Responsabilidad Social 2010”, “Empresa Socialmente Responsable 2011” y “Responsabilidad Social Empresarial 2012”, estos dos últimos contraviniendo las políticas propias del CEMEFI (2012).

### **Objetivo:**

Dentro de este marco contextual, el presente documento tiene como objetivo: determinar la percepción que se tiene del CEMEFI y la RSE, en una muestra de



trabajadores de PEMEX.

### **Metodología:**

Para cumplir con el objetivo de la investigación se determinó utilizar un estudio no experimental, de carácter exploratorio con el fin de generar un conocimiento que permita generar las bases para el estudio de la responsabilidad social y construir la opinión de trabajadores de la industria petrolera sobre el tema. La información se recolectó por medio de una encuesta, de acuerdo al enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal o transeccional (Hernández-Sampieri, Fernández & Baptista, 2010).

Se adecuó el instrumento utilizado por Valdéz (2013) anexando algunas preguntas que permitieron operacionalizar otras variables de interés. El instrumento final quedó integrado por 23 preguntas, dividido en tres secciones: información general, opinión sobre la RSE y opinión sobre el CEMEFI. La encuesta fue auto-administrada por cuadrillas de estudiantes de la Universidad Autónoma del Carmen y se aplicó del 10 al 17 de marzo del 2013.

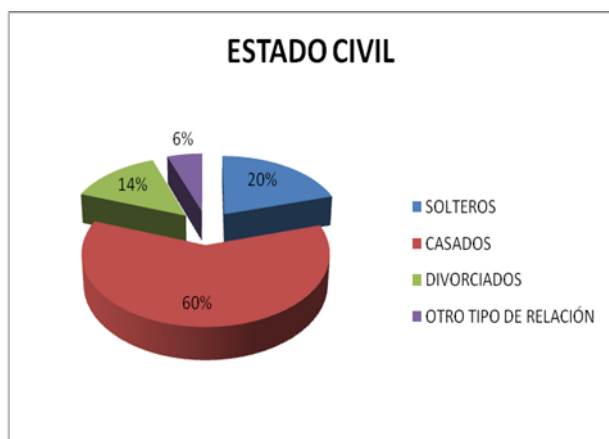
Para la selección de la muestra se optó por tomar la población de una de las instalaciones conocida como Zona Industrial Km. 4+500, constituida por 4 secciones. La población a la que se permitió el acceso fueron a los trabajadores de la Sección 1, que cuenta con 702 trabajadores; por lo cual con un nivel de significancia del 5% el tamaño de la muestra fue de 186 empleados de PEMEX.

### **Resultados y Conclusiones:**

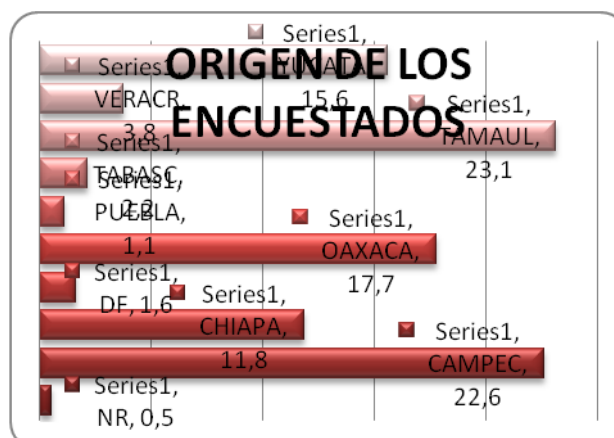
#### **Perfil de los encuestados:**

De los 186 encuestados el 59.1% eran hombres y el porcentaje restante mujeres. En cuanto al estado civil, un porcentaje mayoritario: 60.2% son casados (Figura 1). El 23.1% de los trabajadores son Tamaulipecos, seguidos de un 22.6% de Campeche (Figura 2). Se obtuvo que en promedio tienen 13.07 años viviendo en Carmen; de los nativos de la Isla, sólo uno de ellos indicó que toda su vida ha transcurrido en ella. En cuanto al nivel de estudios predominan con un 70% los que tienen sólo licenciatura (Figura 3).

**Figura 1.** Estado civil de los encuestados

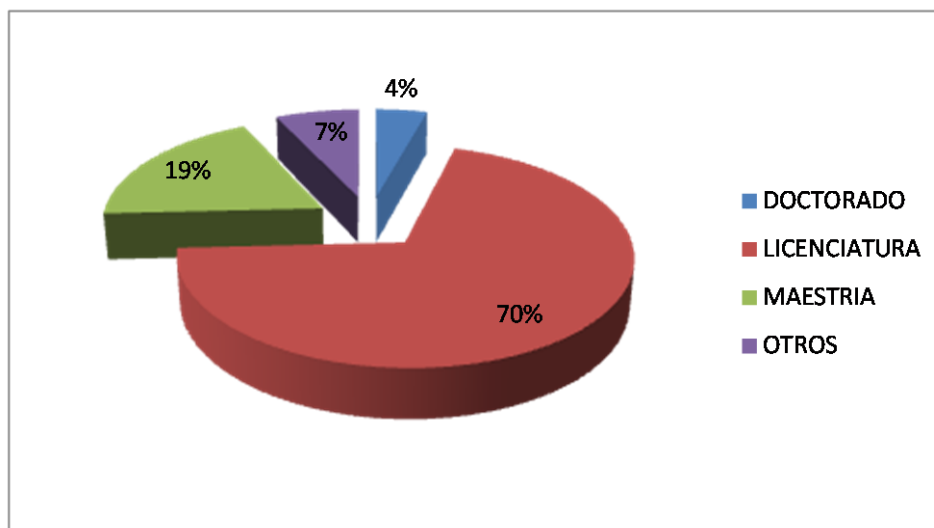


**Figura 2.** Estado del cual son originarios



Los encuestados tienen en promedio de 37.6 años, con una desviación estándar de  $\pm 0.61$  años, como resultado de un rango que va de 20 a 65 años, la distribución de esta variable es platicúrtica y asimétrica presentando un sesgo derecho, lo que indica que las edades no están concentradas hacia alrededor de la media y que presentan una dispersión mayor hacia las edades mayores.

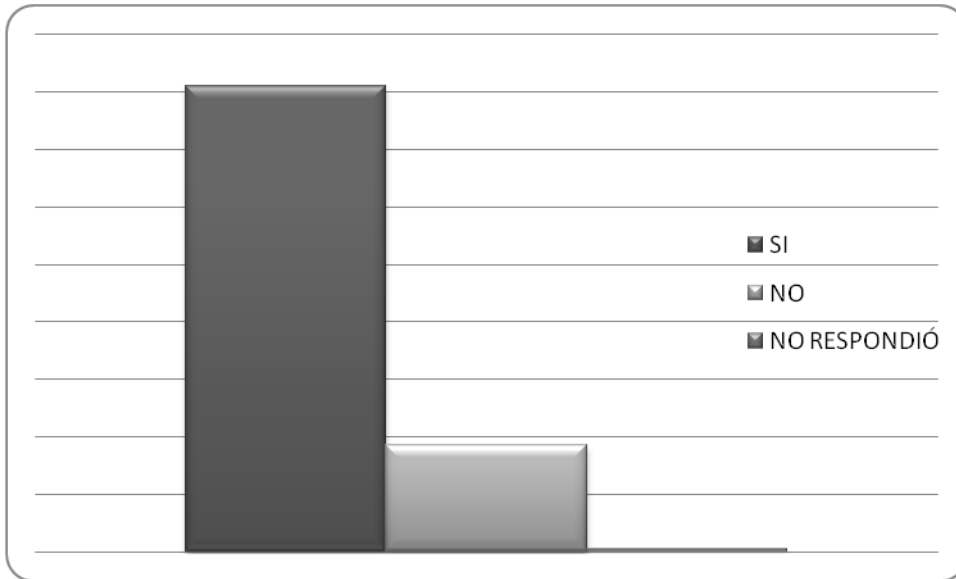
**Figura 3.** Nivel de estudios



Dado que PEMEX tiene el esquema de contratación por *outsourcing*, se les cuestionó sobre la empresa que trabajaban y sólo uno de los encuestados dijo estar subcontratado a través de otra empresa.

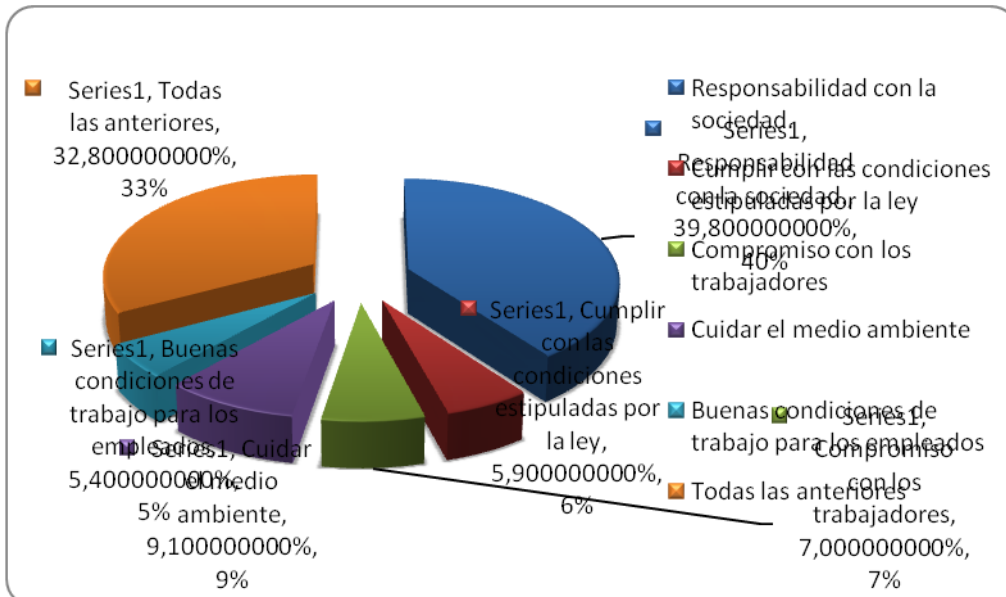
Sobre la Responsabilidad Social Empresarial, el 80.6% de ellos ha escuchado sobre ella.

**Figura 4.** Ha escuchado hablar de Responsabilidad Social Empresarial



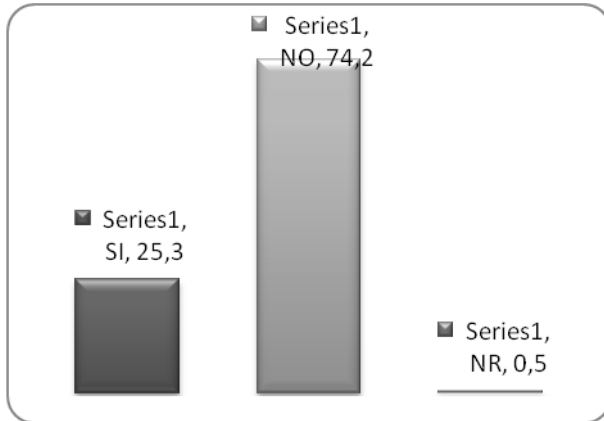
A los que respondieron (150 trabajadores) haber escuchado sobre la RSE, se les preguntó que entendían por este concepto, el 40% señaló que era “Responsabilidad con la sociedad”, Figura 5

**Figura 5.** ¿Qué entiende por Responsabilidad Social Empresarial?

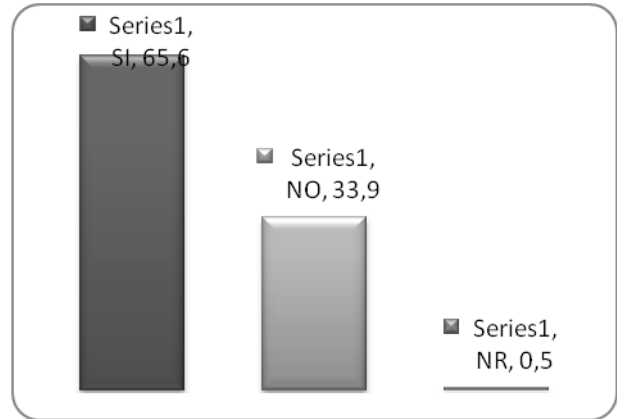


Como se ha mencionado anteriormente, dada la importancia del CEMEFI en México, se les preguntó sobre esta y sobre el Distintivo de ESR que esta asociación entrega.

**Figura 5.** ¿Ha escuchado hablar del Centro Mexicano para la Filantropía?



**Figura 6.** ¿Ha escuchado hablar del Distintivo ESR para empresas socialmente responsables?



La muestra encuestada calificó con un promedio de 5.18, en escala del 1 al 10, con una desviación estándar de 2.47, a las empresas asentadas en Carmen en cuanto a su desempeño como empresas socialmente responsables.

Finalmente, se les pidió que seleccionaran de una lista de empresas, aquellas que consideraban que tenían el Distintivo de ESR.

**Figura 7.** ¿Cuáles de estas organizaciones cuentan con el distintivo de ESR?

ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON EL DISTINTIVO DE ESR				
ORGANIZACIÓN	SI	NO	NR	CUENTAN CON EL DISTINTIVO
	PORCENTAJES			
Soriana	8.60%	91.40%		No
Chedarui	8.60%	91.40%		No
HSBC	6.50%	93.50%		No
INFONAVIT	5.90%	94.10%		No
PEMEX	70.40%	29.60%		No, algunas subgerencias tienen el Distintivo de Entidades Promotoras de la RSE
Scotiabank	5.40%	94.60%		Si, desde el 2008
CFE	24.70%	74.70%	0.6%	Sólo en el 2012.
Bimbo	39.80%	60.20%		Si, desde hace 13 años
TELMEX	23.70%	75.80%	0.5%	Si, desde hace 12 años
Bodega Aurrera	8.10%	91.90%		No, como tal.
ADO	32.80%	67.20%		Si, desde hace 6 años
Walmart	20.40%	79.60%		Si, desde hace 13 años
UNACAR	20.40%	79.60%		Si, desde hace 2 años
Mc Donalds	10.80%	89.20%		Del 2006 al 2012
Coca Cola	33.90%	66.10%		Si, desde hace 13 años
Cervecería Modelo	12.90%	87.10%		Si, desde hace 10 años

Las acciones de PEMEX en materia de RS tienen por objeto apoyar la operación de la Industria Petrolera y coadyuvar a mejorar las condiciones de vida de la población de los Estados y Municipios petroleros. De esa manera, los apoyos sociales que otorga la paraestatal se orientan por una parte, a facilitar las actividades petroleras y, por la otra, a contrarrestar los impactos derivados de éstas. En PEMEX se ha declarado que la

sustentabilidad y la RSC forman parte central de la planeación y la operación, son habilitadores transversales en la empresa, enfocados en el aprovechamiento racional y responsable de los recursos naturales para favorecer el desarrollo de la sociedad y garantizar la continuidad operativa, con base en los tres pilares de la sustentabilidad: económico, social y ambiental.

En cumplimiento a los compromisos adquiridos al adherirse al PGNU en el 2006, PEMEX se somete de manera voluntaria a la evaluación sistemática de metodologías internacionales, tanto del sector petróleo y gas, como en materia de rendición de cuentas y transparencia, elaborando su IRS basado en los principios de la GRI. La paraestatal ha obtenido en los últimos seis años la máxima calificación (A+) otorgada para el sector Oil & Gas, por esta iniciativa.

Pese a las acciones desarrolladas por PEMEX, en materia de de rendición de cuentas, como de obtención de Distintivos por parte del CEMEFI, es notorio que entre sus trabajadores aún existe un cierto grado de desconocimiento sobre la RSE, el 19.6% que señaló sí haber escuchado de ella y el 33% de quienes respondieron qué entendían por RSE en la Figura 5, es evidencia de ello.

PEMEX en su página oficial señala que la gestión de la sustentabilidad en la empresa ha venido evolucionando de un modelo de cumplimiento normativo y manejo de riesgos industriales, a uno de gestión estratégica orientado al crecimiento y fortalecimiento de la empresa; también informa sobre lo que está haciendo, tanto dentro de ella con su personal y sus familias, así como de diversos programas para reducir al menos la siniestralidad por el tipo de actividades que se realizan; y sobre lo que están haciendo para reducir al mínimo la afectación al medio ambiente, así como diversos programas para ayudar a las comunidades aledañas a sus instalaciones en todo el país, y quienes vienen siendo de alguna manera sus *stakeholders* más próximos.

Sin embargo, sus acciones y programas de RS no han llegado a permear a todos y cada uno de los niveles de la empresa. Si bien es cierto, que los empleados de muestra estudiada la reconocen como una ESR, existe confusión sobre las acciones que realiza y su conceptualización como tal, lo que queda demostrado en los hallazgos preliminares de esta investigación si consideramos que el 70.40% de los trabajadores encuestados señaló que PEMEX cuenta con el Distintivo de ESR que es otorgado por el CEMEFI.

Aunque de manera permanente y periódica con base en las regulaciones internas, se utilizan como medios de difusión: la Intranet, la gaceta “Nuestra Empresa”, los comunicados internos, las encuestas de percepción, programas de TV en Intranet, entre otras más, sin embargo los resultados no son los que se esperarían de ese despliegue de medios, lo que implicaría que esas vías o canales de comunicación internos no han sido lo suficientemente efectivos para la transmisión de la información sobre la RS de la empresa.

Por otro lado, ni el CEMEFI, ni la paraestatal cuentan con un programa de difusión

asertiva que lo posiciona como un elemento de plusvalía para sus servicios y productos al obtener cualquiera de sus distintivos, como se observa en la Figura 7.

## Referencias

Abreu, J. y Badii M. (2007). *Análisis del Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. México: Universidad Autónoma de Baja California.

Albareda, L., Lozano, J., e Ysa, T. (2005). ¿Qué pueden hacer los gobiernos para promover la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)? *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 53-64.

Anderson, Ch. y Bieniaszewska, R. (2005). The role of corporate social responsibility in an oil company's expansion into new territories. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 12, Issue 1, pages 1–9.

Anshen, M. (1970). Changing the Social Contract: A Role for Business”, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 5, Noviembre-Diciembre.

Arrow, K. (1973). Social Responsibility and Economic Efficiency, *Public Policy*, Vol. 21, Summer 1973.

Austin, J. (2003). Strategic Allinaces. Managing the Collaboration Portfolio. *Stanford Innovation Review*. Summer 2003:49-55.

Briseño, A. et al (2011). Análisis Exploratorio de la Responsabilidad Social Empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Contaduría y Administración*, No. 233, enero-abril 2011:73-90.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.

Cajiga, J.F. (2010). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. (Español). Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de <http://www.cemefi.org/esr/pdf/El%20concepto%20de%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20vers08.pdf> el 18 de Octubre de 2010.

Cajiga, J. F. (2009) “Responsabilidad Social en la Empresa en la Cadena de Valor. Empresa Socialmente Responsable, CEMEFI”, ponencia presentada en el Congreso ExpoCapital Humano, Noviembre 2009, Consultado: 3 Agosto 2013, [http://www.expo-capitalhumano.com/front\\_content.php?idart=130](http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idart=130)

Canessa, G. y García, E. (2005). El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y el mundo. Perú 2012. Siklos, S.R. Ltda: Lima, Perú.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 17.

Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3).

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 18.7. [En red]. Recuperado 23 de julio de 2011 de [http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com\\_2011\\_0048\\_csf\\_green\\_paper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/com_2011_0048_csf_green_paper_es.pdf)

CEMEFI (2013), Lista de empresas que obtuvieron el Distintivo ESR 2013, [Página web], consultado: 10 junio de 2011, <http://www.cemefi.org/RSE/empresas-que-obtuvieron-el-distintivo-esr-2013.html>

CEMEFI (2012) Convocatoria a la 13ª edición del proceso de diagnóstico para obtener el Distintivo ESR® 2013.

Correa, M. (2004). Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. *Revista Futuros* No. 6. Volumen 2.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3).

Fernández, R. (2009). Responsabilidad social corporativa. España: Editorial Club Universitario, 408 pág.

Fisher, J. (2004). *Social Responsibility and ethics: Clarifying the concepts* (Vol. 52). Heidelberg, Alemania: Springer.

Friedman, M. (1962). The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, p. 32.

García-Chiang, A. y Rodríguez-Mejía, J. I. (2008). Responsabilidad Social en la Empresa. La región Marina Noreste de PEMEX Exploración y Producción. México: *Revista Equilibrio Económico*. Año IX, Vol. 4 No. 1.

González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE* N° 2813

Hernández-Sampieri, R, Fernandez, C & Baptista, P 2010, Metodología de la Investigación, 5ª ed., Perú: Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores.



Hoyt, D. (2003). Corporate Philanthropy at Cisco System. *Aligning Business and Social Interests*. *Stanford Social Innovation Review*. Summer 2003:68-73

Hupperts, P. (2004). Responsabilidad Social Empresarial en los países del Sur: el otro contexto. *Responsabilidad Social Corporativa*, Abril 2004.

Lemaresquier, Thierry, (2003) Desarrollo Humano y Responsabilidad Social, Seminario sobre Responsabilidad Social Empresarial PROhumana y PNUD, discurso inaugural

Instituto Ethos Brasil (2004). De la responsabilidad social empresarial. *Business and social responsibility*.

La Prensa (29 de abril, 2013). Reconocen a Pemex Exploración y Producción, como Promotora de la Responsabilidad Social Empresarial. *Novus*. [http://www.laprensa.mx/includes/pop/nota\\_imprimir.asp?id=198875](http://www.laprensa.mx/includes/pop/nota_imprimir.asp?id=198875)

López-Noriega, M. (2012). Las obras de beneficio mutuo de PEMEX: ¿Acciones de responsabilidad social? (Spanish Edition). Editorial Académica Española, España.

Núñez, G. (2003) La Responsabilidad Social Corporativa en el marco del Desarrollo Sostenible, CEPAL, Serie Medio Ambiente y Desarrollo, No. 72, 70 pp.

Petróleos Mexicanos, PEMEX (2006) Código de Conducta, Consultado 23 de mayo de 2011.

<http://www.pemex.com/index.cfm?action=content&sectionID=10&catID=1574&contentID=4413>

Porter, M. y Kramer, M. (2003). La filantropía empresarial como ventaja competitiva. *Harvard Deusto Business Review*, núm. 112, pp. 7-20 (original en inglés, 2002).

Valdez, N. (2013). La percepción de la RSE en México. Extracto de Tesis de Maestría en Comunicación. En *Ganar-Ganar*, Marzo-abril 2013, año 11, No. 61, pp. 24-26

# **ÉTICA DE LA VIRTUD Y ESTUDIOS ORGANIZACIONALES: DIÁLOGOS PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTATAL EN LA ASOCIACIÓN PÚBLICO-PRIVADA UNE-EPM-MILLICOM**

**Mg. David Andrés Díez Gómez**

Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales

[dadiezg@gmail.com](mailto:dadiezg@gmail.com)

**Ph. D María del Pilar Rodríguez Córdoba**

Universidad de Bradford

[mdrodriguezco@unal.edu.co](mailto:mdrodriguezco@unal.edu.co)

## **Resumen**

A partir de una revisión bibliográfica preliminar en el marco de la formulación del proyecto cualitativo de tesis doctoral en Ingeniería – Industria y Organizaciones, en esta ponencia planteo la necesidad de establecer un diálogo teórico y metodológico entre la ética de la virtud aristotélica y los estudios organizacionales, que permita abordar la Responsabilidad Social (RS) de Organizaciones estatales, de una forma prescriptiva y descriptiva, alternativa a la tendencia mecanicista dominante en la administración. Esta última suele limitar el análisis organizacional a las empresas privadas y a la generación de utilidades, excluyendo otras dimensiones de la gestión de organizaciones, tales como la búsqueda de la virtud como base de la felicidad y el buen vivir. Para desarrollar esta discusión, se exponen los principales abordajes de la responsabilidad social desde la ética organizacional y las ciencias sociales, identificando puntos de encuentro entre la ética de la virtud aristotélica y los estudios organizacionales, en especial alrededor del caso de la reciente aprobación por parte del Concejo de Medellín, de la Asociación Público Privada (APP) UNE-EPM-Millicom. Como resultado, se traza una ruta de preguntas de investigación del proyecto doctoral orientado a la comprensión de dicha asociación.

## **Palabras clave**

Ética de la virtud, estudios organizacionales, responsabilidad social estatal, asociaciones público privadas.

## **Introducción**

Esta ponencia argumenta la necesidad de establecer un diálogo teórico y metodológico entre la ética de la virtud aristotélica y los estudios organizacionales, con el fin de perfilar un estudio prescriptivo-descriptivo de la RS de organizaciones estatales ante las Asociaciones Público Privadas (en adelante APP), tomando el caso del papel del Concejo de Medellín en la aprobación de la fusión UNE-EPM-Millicom.

Para desarrollar esta discusión, se exponen los principales abordajes de la Responsabilidad Social (en adelante RS) desde la ética organizacional y las ciencias sociales, identificando puntos de encuentro entre la ética de la virtud aristotélica y los estudios organizacionales, en especial alrededor de la reciente aprobación por parte del Concejo de Medellín, de la APP UNE-EPM-Millicom. Esta reflexión se justifica ante la evidencia de tres vacíos:

### 1. Vacío práctico

Un primer acercamiento informal al Concejo de Medellín, permitió al autor percibir que, en la toma de decisiones tan trascendentales como el traspaso de casi el 50% de la participación accionaria del Municipio de Medellín en la empresa pública filial de EPM UNE-Telecomunicaciones, a la empresa privada sueca Millicom, a través de lo que en el campo de la administración se denomina “APP”, ni los concejales ni sus equipos de apoyo, contaban con suficiente información filosófica o científica, que permitiera prescribir el papel ideal del Estado ante este tipo de asociación, a partir del estudio de casos similares y más allá de posiciones ideológicas polarizadas entre la lectura de tal asociación como un acto “neoliberal”, o en su defecto como un rezago “socialista”.

La decisión supuso para los concejales fuertes sanciones morales, pues para la sociedad antioqueña, Empresas Públicas de Medellín (EPM), como matriz de UNE-Telecomunicaciones y segunda empresa con mayores ingresos en Colombia durante 2012 después de Ecopetrol y por encima de multinacionales como Claro<sup>94</sup>, representa un patrimonio público invaluable. Recientemente, este patrimonio ha contribuido al reconocimiento mundial de Medellín como “La ciudad más innovadora del mundo”, según The Wall Street Journal, Citygroup y The Urban Land Institute<sup>95</sup>, entidades que destacan a EPM como motor del desarrollo social antioqueño y colombiano a través de programas como el Fondo de Becas para la Educación Superior EPM<sup>96</sup>, entre otros de alto impacto social.

Ante tal panorama, la investigación en la cual se inscribe esta ponencia puede servir, por un lado, como fuente de referencia para evaluar tanto el desarrollo de la actual APP UNE-EPM-Millicom, como la formulación de asociaciones análogas en Colombia y en países con características similares (p.e. en el caso de Isagen).

---

<sup>94</sup> *Revista Gerente*, No. 181, mayo de 2013.

<sup>95</sup> <http://www.elcolombiano.com/medellin-innovadora.asp>

<sup>96</sup> Para el año 2010, el programa había beneficiado a 11 mil 544 jóvenes, el 71% de estratos 1 y 2. *Boletín Informativo EPM*, 20 de septiembre de 2010.

Por otro lado, la elección de la ética de la virtud aristotélica –que en esencia busca evitar vicios extremos en el carácter de los ciudadanos y de las ciudades que aquellos conforman, como base para el desarrollo de las virtudes en tanto acciones garantes de la felicidad humana (Aristóteles, 1995)–, resulta clave en un momento histórico de negociación de la paz en Colombia. Esto como ventana filosófica para encontrar puntos medios entre las ideologías extremas socialistas y neoliberales. Las primeras, orientan el discurso de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia FARC, principal actor armado ilegal en el país; mientras que las segundas han caracterizado el obrar de los últimos gobiernos nacionales, en algunos casos como cómplices de multinacionales que han financiado el paramilitarismo de ultraderecha.<sup>97</sup>

## 2. Vacío teórico

Las investigaciones sobre RS han tendido a concentrarse en organizaciones privadas. Desde la aproximación descriptiva a estas organizaciones, dentro del ámbito de la administración, el análisis se ha enfocado, en primer lugar, hacia el estudio de las dimensiones estratégicas de la responsabilidad social, en términos del cálculo matemático del impacto que dicha responsabilidad genera en los resultados empresariales (Friedman, 1970; Prahalad & Hammond, 2002; Varadarajan & Menon, 1988; Porter & Kramer, 2011; Perdomo & Escobar, 2011).

Asimismo, a excepción de algunos estudios de caso en China (Thompson, 2010; Ip, 2003, 2009), en la mayoría de países la ética de la virtud brilla por su ausencia en el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE), y más aún de la Responsabilidad Social Organizacional (en adelante RSO) desde la perspectiva de los estudios organizacionales (Fontrodona, Jos G Sisón & de Bruin, 2013; Jos G Sisón, Hartman & Fontrodona, 2012). Esta ausencia puede estar relacionada con la prelación de las éticas deontológica y consecuencialista en las publicaciones sobre RSE a nivel global y nacional (DeGeorge, 2006; Velásquez, 2000; Villa, 2011; Buchholz y Rosenthal, 2001; Frederik, 2001, Hursthouse, 2012).

## 3. Vacío metodológico

Ante la generalizada distancia entre los estudios prescriptivos y descriptivos de la RSE, Schreck, van Aaken & Donaldson (2013) han propuesto un silogismo práctico que sirva como modelo conceptual para fundamentar el estudio de la RSE en tres momentos analíticos: prescripción ética (cómo debería ser la RS), estudio descriptivo (cómo es la RS) y prescripción final (cuál es la mejor RS dentro de lo posible). Pero se

---

<sup>97</sup> Ejemplo de ello es el caso de la bananera Chiquita Brands, sentenciado por el gobierno estadounidense en 2007 (ver) [http://internacional.elpais.com/internacional/2007/09/18/actualidad/1190066401\\_850215.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2007/09/18/actualidad/1190066401_850215.html)

desconocen estudios que hayan aplicado tal modelo para analizar la RS de organizaciones pertenecientes al Estado. Más aún para hacerlo a partir de la ética de la virtud aristotélica y delimitando el análisis al papel de Concejos Municipales frente al fenómeno de las APP.

## **Método**

El enfoque cualitativo propio del proyecto en el cual se inscribe esta ponencia, persigue un conocimiento contextualizado. Con ese fin, se organiza de manera inductiva. Así, la teoría inicialmente juega un papel exploratorio y abierto a ajustes durante todo el proceso investigativo, según las necesidades que la propia experiencia del investigador en terreno muestre pertinentes. En vez de la validez y la confiabilidad cuantitativas, que buscan medir lo que se dice medir y que el mismo instrumento arroje exactamente el mismo tipo de información, independiente del momento y lugar de aplicación (Hernández Sampieri, 2010); el investigador cualitativo debe demostrar: 1. Credibilidad: nivel en el cual los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa [no estadística sino interpretativa] de una realidad o situación dada. 2. Confirmabilidad: que otro investigador pueda seguir la ruta de lo que se hizo. 3. Transferibilidad: posibilidad de ampliar los resultados del estudio a otras poblaciones, en función directa de la similitud entre los contextos donde se realiza un estudio (Rada, 2006). En el presente caso, el actual estado de formulación del proyecto permite hacer referencia, por el momento, a la confirmabilidad de la información.

Bajo ese marco, la revisión bibliográfica se basó tanto en reviews como en investigaciones recientes (2011-2013), publicadas en tres de las revistas nacionales e internacionales de más alto impacto según el Journal Citation Report (citado por Perdomo y Escobar, 2011), relacionadas con los temas de ética y responsabilidad social: *Cuadernos de Administración*, *Journal of Business Ethics* y *Business Ethics Quarterly*. En total se consultaron 25 artículos de investigación.

El análisis de estas referencias se fundamentó en tres momentos: 1. Identificación genérica de la existencia de bibliografía reciente (2003-2013) alrededor de los temas de ética y responsabilidad social organizacional. 2. Clasificación de las referencias identificadas en las categorías de ética organizacional y ciencias sociales. 3. Identificación de puntos de encuentro entre la ética de la virtud aristotélica y los estudios organizacionales. A continuación se presenta el análisis en el orden descrito.

## **Desarrollo temático**

En términos genéricos, la “RS” es la respuesta dada a la sociedad por las decisiones tomadas bajo un principio interno -es decir, no forzadas por factores extrínsecos-, y de acuerdo con la naturaleza y la función que la sociedad asigne a la entidad sobre cuya responsabilidad se reflexiona (Aristóteles, 1995; Cortina, 2003). “Quien tiene la

posibilidad de elegir en un sentido u otro, es responsable de lo que ha elegido: tiene que responder de su elección, porque estaba en sus manos evitarla” (Cortina, 2003: 21).

Pero ¿cuál es el sujeto de la RS? ¿Quién y cómo prescribe y describe su naturaleza y su función?

Este tipo de preguntas han sido abordadas tanto desde la ética organizacional como desde las ciencias sociales, como veremos a continuación.

### La Responsabilidad Social desde la ética organizacional

La ética organizacional se define, según la European Business Ethics Network (EBEN) como el estudio paralelo de “todos los sistemas implicados en el intercambio de bienes y servicios” y de “todas las acciones humanas cuyo objetivo es asegurar una buena vida”<sup>98</sup>. En tanto ética aplicada, se trata de un campo que recurre al análisis filosófico prescriptivo para resolver problemas morales concretos dentro de las organizaciones, por lo general a la luz de alguna de las tres principales teorías normativas contemporáneas: consecuencialismo, deontología y ética de la virtud.

El problema es, como lo señala Solomon (1992), que estas teorías éticas indican cursos de acción diferentes –y con frecuencia opuestos- respecto a un mismo asunto como el *deber ser* de la RS. Así, mientras que el consecuencialismo considera correcta la responsabilidad social que genere utilidades para el mayor número de personas implicadas, la deontología plantea que aquella es correcta sólo cuando considera a todo ser humano como fin en sí mismo, evitando la instrumentalización de las relaciones humanas. Por su parte, la ética de la virtud asume que una “buena” responsabilidad social es aquella que le permite a su ejecutor –sea individual o colectivo- convertirse gradualmente en un ser mejor y feliz, a través de una sabiduría práctica que guíe su actuar de forma virtuosa: en relación con el uso del dinero, sin irse al exceso de la avaricia ni al defecto de la prodigalidad, a través del punto medio de la liberalidad. “La ética en los negocios frecuentemente es concebida como un grupo de imposiciones y constreñimientos, como obstáculos para el comportamiento empresarial en vez de una fuerza motivacional de ese comportamiento” (Solomon, 1992: 330).

Hoy sabemos bastante sobre cómo *debería ser* el comportamiento en el mundo de los negocios (“si eres utilitarista, harás esto, y si eres kantiano, harás aquello”, Solomon, 1992: 318), pero poco sabemos respecto al cómo y porqué se da ese comportamiento en el mundo práctico.

---

<sup>98</sup> <http://www.eben-net.org/?q=content/journal-business-ethics>

Y aunque hace ya una década autores como Garriga y Melé (2004) han señalado la necesidad de conectar el análisis normativo con el descriptivo, hoy sigue prevaleciendo la desconexión entre la reflexión filosófica propia de la ética organizacional, y las evidencias empíricas provenientes de las ciencias sociales.

### La Responsabilidad Social desde las ciencias sociales

A diferencia del caso de la ética organizacional, el estudio de la RS desde las ciencias sociales implica recurrir al método científico. Pero varían las preguntas y las teorías que se asocian a dicho método, en función de las disciplinas de conocimiento. Así, desde el campo de la administración, la gran pregunta en relación con la RSE ha sido sobre su efecto positivo en el desempeño empresarial y en las fuentes de ventaja competitiva, abordando “los resultados financieros y operacionales de la empresa... la estructura de costos... el perfil de consumo... la innovación; y sobre la gestión del riesgo y la reputación... Todos los posibles problemas del *management* están influenciados por la perspectiva de la RSE entendida como un sistema integral de gestión” (Perdomo y Escobar, 2011: 204).

Como se observa, el dominante estudio de la RSE desde el enfoque administrativo tradicional, heredero de las teorías sobre la “organización científica del trabajo” (Fayol, Taylor), deja de lado una pregunta ética fundamental respecto a la teleología de las organizaciones: ¿cuál es el fin último de las organizaciones, más allá de generar utilidades? Sin embargo, en el fondo de dicha tradición parece existir una elección ética implícita a favor de la teleología consecuencialista, la cual asume las utilidades como fuente de placer, felicidad y bienestar para la sociedad. Frente a esta implícita prescripción en el análisis administrativo tradicional, recientes estudios cuestionan si realmente el aumento de las utilidades de las empresas de una nación se traduce en mayor placer, felicidad y bienestar para la sociedad, evidenciando estadísticamente, que no siempre lo uno implica lo otro: “El aumento de las utilidades de una empresa sólo está débilmente asociado con el aumento del bienestar social”. (Jones y Felps, 2013: 207). “Mientras que los habitantes de un país del Segundo Mundo –por ejemplo Colombia- tienen mayores probabilidades de sentirse más felices que los de un país del Tercer Mundo –por ejemplo Albania, aquellos serán, en promedio, sólo un poco menos felices que los habitantes de un país del Primer Mundo –por ejemplo los Estados Unidos” (Jones y Felps, 2013: 223).

Sin embargo, el aporte de investigaciones como la anterior sigue siendo limitado al reducir el concepto de organización al concepto de empresa.

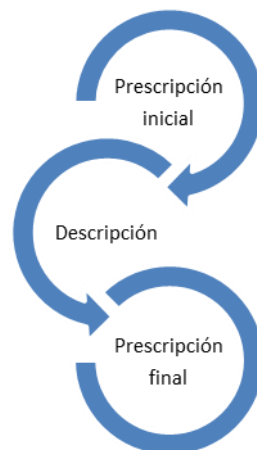
En segundo lugar, desde las ciencias políticas, han primado los estudios que describen las relaciones entre el Estado y la RSE, en términos de la legislación y las prácticas más comunes en países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), caracterizados por la emergencia de un nuevo tipo de Estado “relacional” (Mendoza, 1996; Midttun, 2005; Albareda et al, 2006; 2008; Lozano et al,

2008). Más recientemente, otros autores han propuesto incluir el análisis de dichas relaciones en países por fuera de la OCDE, especialmente en el caso de China y Rusia, estableciendo una tipología que va desde los países cuyos Estados regulan la RSE en el marco del libre mercado, pasando por el modelo relacional que promueve APP como eje de la RSE, hasta el socialismo de Estado en el cual éste controla de cerca la RSE tanto de empresas públicas como privadas (Fairbras & Zueva-Owens, 2012, Ho, 2013).

Pero este aporte también presenta la falencia de concentrarse en la RS de las empresas, dejando de lado aquella correspondiente a otro tipo de organizaciones como las de carácter estatal y no empresarial.

En tercer lugar, en un intento de saldar la brecha prescriptivo-descriptiva, desde el campo de la economía positiva, Schreck, van Aaken & Donaldson (2013), proponen un silogismo práctico de medios y fines para integrar la prescripción y descripción de la RSE. Este silogismo, enraizado en el pensamiento aristotélico base de la ética de la virtud en Occidente (“deliberamos sobre lo que está en nuestro poder y es realizable”, Aristóteles, 1995: 186), se compone de tres premisas fundamentales: i. Una prescripción ética: lo que *debe* hacer la empresa. ii. Una descripción empírica: lo que *puede* hacer la empresa. iii. Una prescripción para la acción: lo que *debe* hacer la empresa *según sus circunstancias*.

Figura 1. Estructura conceptual para el análisis normativo-positivo de la RSE



Elaboración propia con base en Schreck, van Aaken & Donaldson (2013)

A manera de ejemplo:

- a. “Las empresas no deberían ser corruptas (premisa basada en un principio normativo).
- b. La legislación es el mejor medio en contra de la corrupción (premisa acerca de condiciones factuales).



- c. Todas las firmas deberían hacer esfuerzos para adherirse a la legislación (prescripción para la acción)” (Schreck, van Aaken & Donaldson (2013: 200).

Esta estructura implica acercarse al análisis de teorías éticas a partir de las cuales se pueda definir una prescripción inicial en relación con la RSE; pero también supone que dicha prescripción se contraste con los hallazgos fruto de indagaciones empíricas, para finalmente arribar a una prescripción viable en medio de las condiciones económicas, políticas y culturales que subyacen a toda práctica de RSE.

Dentro de las teorías éticas mencionadas, en la investigación dentro de la cual se inscribe esta ponencia se opta por la ética de la virtud, no sólo porque es la menos estudiada en relación con la RSO, sino también por su particular pertinencia para el análisis de problemáticas sociales en Colombia, un país caracterizado por la extrema polarización ideológica ligada al conflicto político armado que hoy se encuentra en proceso de negociación.

## **Resultados**

### Ética de la virtud, estudios organizacionales y el caso de la Asociación Público-Privada UNE-EPM-Millicom: encuentros teóricos y metodológicos

La ética de la virtud aristotélica (Aristóteles, 1996; Solomon, 1992, 1993, 2003), los estudios organizacionales (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011; Morales, 2012:) y el silogismo práctico de Schreck, van Aaken & Donaldson (2013), presentan un elemento común: en vez de pretender generalizaciones como aquellas que han sido objeto de interés central tanto en los enfoques tradicionales de la administración como en las teorías normativas consecuencialista y deontológica, persiguen el conocimiento de fenómenos inscritos en contextos particulares.

Precisamente, varios autores vienen señalando la necesidad de abordar la crisis actual de los estados liberales y socialistas, desde una perspectiva creativa que permita, en lugar de generalizar viejos dogmas (como el credo productivista propio de la “organización científica del trabajo”, o el credo socialista derivado de las perspectivas marxistas), encontrar nuevas fórmulas de relacionamiento armónico entre el Estado, el mercado y la sociedad civil (Mendoza, 1996; Hobsbawn, 1995; Midttun, 2005). Aunque estas fórmulas puedan coincidir en el principio genérico de la búsqueda de la felicidad y la buena vida como fines últimos de la especie humana, ese principio requiere ajustarse a la especificidad de las circunstancias propias de cada territorio. De ahí la pertinencia metodológica de combinar la reflexión filosófica con métodos cualitativos de investigación social como los que privilegian los estudios organizacionales en concordancia con su orientación predominantemente inductiva.

De hecho, esta conciliación entre prescripción genérica y contexto situacional, ya estaba presente en la visión aristotélica, dentro de la cual la filosofía y sus valoraciones se encontraban ligadas a la ciencia y sus descripciones: “A la misma ciencia corresponde considerar cuál es la mejor constitución política y qué carácter debe tener de acuerdo con nuestro ideal si ningún factor externo lo impide, como también cuál es la que puede adaptarse a cuál pueblo” (Aristóteles, 2010: 292).

El reencuentro entre la generalización ética y la particularización descriptiva, se inscribe en el actual tránsito gradual desde la ciencia segmentaria y mecanicista dominante a partir del siglo XIX, al pensamiento complejo que rescata el valor de la diferencia, la interconexión entre los objetos de estudio de diversas disciplinas y la incertidumbre como parte esencial en la aventura del conocimiento (Morin, 1998).

Este reencuentro tiene implicaciones tanto teóricas como metodológicas que pueden enriquecer el estado actual de desarrollo de los estudios organizacionales. En términos teóricos, el vacío prescriptivo que deja el rechazo de los estudios organizacionales a la prescripción administrativista tradicional –que orienta el deber ser de toda organización en términos de rentabilidad financiera–, puede llenarse con el recurso a la teoría de la ética de la virtud ya referida.

Lo anterior brinda luces de reflexión prescriptiva ante el caso de APPs como UNE-EPM-Millicom, en tanto las organizaciones con poder decisorio alrededor de este tipo de asociaciones, tendrían que reflexionar no sólo respecto a su rentabilidad financiera, sino también sobre la búsqueda del punto medio entre la avaricia y la prodigalidad, entre lo privado y lo público, como ejes de la gestión organizacional y de la organización de la sociedad en su conjunto.

Por otro lado, en términos metodológicos, el reencuentro entre la generalización ética y la particularización descriptiva refuerza la actual orientación de los estudios organizacionales al uso de métodos cualitativos como alternativa a las generalizaciones mecanicistas limitadas al análisis matemático de la productividad; incorporando así el estudio de otros aspectos asociados a la gestión organizacional, tales como la búsqueda de la felicidad y el buen vivir. No obstante, el estudio inductivo alrededor de los significados que los actores sociales asocian a conceptos como el “buen vivir”, no excluye la posibilidad de un contraste permanente con la definición filosófica de tal concepto en tanto expresión de la sabiduría práctica necesaria para actuar en cada situación de acuerdo con el punto medio aristotélico.

Pero ¿cómo organizar el estudio prescriptivo y descriptivo de la RS en el caso de las APPs? El silogismo propuesto por Schreck, van Aaken & Donaldson (2013), requiere extender el concepto de RSE al de RSO, para incluir el análisis de la RS de organizaciones de la economía social y la administración pública (Bento, 2007).

Esta mejora ofrece una base conceptual más completa, que permita el análisis de preguntas de investigación más allá de la tendencia al análisis de la RS desde un punto de vista restringido a las organizaciones empresariales. Como lo plantea Morales, “toda empresa es una organización, pero no toda organización es una empresa” (Morales, 2012: 126).

Esta apertura conceptual permite enfocar el estudio de la RS sobre aquellas organizaciones estatales con poder decisorio para transformar empresas estatales en empresas de economía mixta. En el caso de UNE-EPM, al fungir como Junta Directiva de esta empresa, en cabeza del Alcalde Mayor, el Concejo de Medellín es la organización (no empresarial) con mayor responsabilidad social ante la decisión de fundir a UNE-EPM con la empresa privada sueca Millicom.

Es entonces alrededor de este fenómeno, y con el ánimo de llenar los vacíos de conocimiento descritos, que se formula el proyecto de tesis doctoral en el cual se enmarca la presente ponencia. Las preguntas de este proyecto son organizadas de acuerdo con el silogismo propuesto por Schreck, van Aaken & Donaldson (2013):

#### Pregunta principal

¿Cuál debería ser, desde la perspectiva de la ética de la virtud, la responsabilidad social del Estado colombiano, a través del Concejo de Medellín, ante la decisión de aprobar la asociación público privada UNE-EPM-Millicom?

#### Subpreguntas

- Bloque prescriptivo inicial: ¿Qué prescripciones pueden derivarse de la ética de la virtud para orientar la responsabilidad social del Estado ante las asociaciones público privadas?
- Bloque descriptivo: ¿En qué contexto –local, nacional y global- deliberó el Concejo de Medellín en torno a la propuesta de crear la asociación público privada UNE-EPM-Millicom, presentada por la Alcaldía de Medellín en marzo de 2013?
- ¿Cómo se redefinen las prescripciones derivadas de la ética de la virtud en torno a la responsabilidad social estatal, a la luz de las circunstancias particulares en las que el Concejo de Medellín decidió aprobar la asociación público privada UNE-EPM-Millicom?

#### **Conclusiones**

Al recurrir a los estudios organizacionales y su definición amplia de organización, no restringida al concepto de empresa ni al análisis cuantitativo concentrado meramente en la productividad, el estudio tradicional de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se extiende al de Responsabilidad Social Organizacional (RSO).

Asimismo, para llenar el vacío prescriptivo que deja el rechazo de los estudios organizacionales a la orientación utilitarista implícita en los enfoques administrativos tradicionales, el recurso a la ética de las virtudes, y al silogismo prescriptivo-descriptivo propuesto por Schreck, van Aaken & Donaldson (2013), permite postular una nueva concepción normativa de los estudios organizacionales. Ésta resulta esencial en el actual momento de crisis de los estados liberales y socialistas, especialmente en países como Colombia, signados por una polarización que lleva al análisis ideologizado de las Asociaciones Público Privadas, desconociendo el potencial de este tipo de relacionamiento entre el Estado, el mercado y la sociedad, no sólo como base para continuar proyectando el desarrollo social que lidera hoy en Antioquia Empresas Públicas de Medellín (EPM), sino ante todo para instituir la prudencia aristotélica, ligada al actuar virtuoso, como eje de la toma de decisiones políticas en las organizaciones estatales contemporáneas.

## **Bibliografía**

Albareda, L., Lozano, J. M., Tencati, A., Midttun, A., & Perini, F. (2008). The changing role of governments in corporate social responsibility: Drivers and responses. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 347–363.

Albareda, L., Tencati, A., Lozano, J. M., & Perini, F. (2006). The government's role in promoting corporate responsibility: A comparative analysis of Italy and UK from the relational state perspective. *Corporate Governance*, 6(4), 386–400.

Aristóteles. (1995). *Ética nicomaquea*. Madrid: Gredos.

Aristóteles. (2010). *Política*. México: Porrúa.

Bento, L. (2009). De la CSR-Corporate Social Responsibility à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion. (French). *Revue Management Et Avenir*, (23), 73-82.

Buchholz, R. y S. Rosenthal, (2001). Responsabilidad social y ética en los negocios. En *La ética en los negocios*, R. Frederick. 366-388. México, D.F.: Oxford University Press.

Cortina, A. (2003). *La ética de la empresa*. Madrid: Trotta.

De George, R.T. (2006). *Business Ethics*. Upper Saddle River. N.J.: Pearson.

Fairbrass, J., & Zueva-Owens, A. (2012). Conceptualising Corporate Social Responsibility: 'Relational Governance' Assessed, Augmented, and Adapted. *Journal Of Business Ethics*, 105(3), 321-335.

Fontrodona, J., Sison, A., & Bruin, B. (2013). Editorial Introduction: Putting Virtues Into Practice. A Challenge for Business and Organizations. *Journal Of Business Ethics*, 113(4), 563-565.

Frederik, R.E. (2001). *La ética en los negocios*. México, D.F.: Oxford University Press.

- Friedman, M.: 1970, 'The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', New York Times Magazine, September 13th, 32–33, 122, 126.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal Of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Ed. McGraw Hill: México D.F.
- Ho, V. (2013). Beyond Regulation: A Comparative Look at State-Centric Corporate Social Responsibility and the Law in China. *Vanderbilt Journal Of Transnational Law*, 46(2), 375-442.
- Hobsbawn, Eric. 1995. *Historia del siglo XX. 1914-1991*. Barcelona: Crítica.
- Hursthouse, R. (2012). *Virtue ethics*. En: <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-virtue/>
- Ip, P. (2009). Is Confucianism Good for Business Ethics in China?. *Journal Of Business Ethics*, 88(3), 463-476.
- Ip, P. P. (2003). Business ethics and a state-owned enterprise in China. *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 64-77.
- Jones, T. M., & Felps, W. (2013). Shareholder Wealth Maximization and Social Welfare: A Utilitarian Critique. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 207-238.
- Jos G. Sisón, A., Hartman, E. M., & Fontrodona, J. (2012). Guest Editors' Introduction Reviving Tradition: Virtue and the Common Good in Business and Management. *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 207-210.
- Lozano, J. M., Albareda, L., Ysa, T., Roscher, H., & Marcuccio, M. (2008). *Governments and corporate social responsibility*. Palgrave: Basingstoke.
- Mendoza, X. (1996). Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas. Del estado del bienestar al estado relacional. *Papers de Formacio*, 23. Diputacio de Barcelona.
- Midttun, A. (2005). Policy making and the role of government: Realigning business, government and civil society. *Corporate Governance*, 5(3), 159–174.
- Morales, E. 2012. Los estudios organizacionales: un complemento para el estudio de la gestión social. *Administer*. No. 21, pp. 117-133. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/1731#.Uc39iflhVfQ>
- Morin, Edgar. 1998. *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa. 2ª edición.
- Perdomo, J. y A. Escobar. (2011). La investigación en RSE. Una revision desde el management. *Cuadernos de Administración*, 24 (43), 193-219.

Porter, M. & M. R. Kramer. (2011). "The big idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth". Harvard Business Review.

Prahalad, C. K. and A. Hammond: 2002, 'Serving the World's Poor, Profitably', Harvard Business Review 80(9), 48–58.

Rada, D. 2006. El rigor en la investigación cualitativa: técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Disponible en: <http://www.redem.org/boletin/boletin310510g.php>

Ramírez, G., Vargas, G., & De la Rosa, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. Revista electrónica Forum Doctoral, 3, 7-54. Obtenido de [http://www.eafit.edu.co/revistas/forumdoctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-\(1\).pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/forumdoctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-Y-ADMINISTRACION-(1).pdf)

Schreck, P., van Aaken, D., & Donaldson, T. (2013). Positive Economics and the Normativistic Fallacy: Bridging the Two Sides of CSR. Business Ethics Quarterly, 23(2), 297-329.

Solomon, R. C. (1992). Corporate roles, personal virtues: An Aristotelian approach to business ethics. Business Ethics Quarterly, 2(3), 317–339.

Solomon, R. C. (1993). Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business. New York: Oxford University Press.

Solomon, R. C. (2003). Victims of circumstances? A defense of virtue ethics in business. Business Ethics Quarterly, 13(1), 43–62.

Thompson, M. (2010). Signals of virtue in chinese consumerism and business. *Journal of international business ethics*, 3(2), 71-79.

Varadarajan, P. R. and A. Menon: 1988, 'Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy', Journal of Marketing 52(3), 58–58.

Velásquez, M. (2000). Ética en los negocios. Conceptos y casos (4 ed.). México D.F.: Editorial Pearson.

Villa, L. (2011). Capitalismo y empresa. Reflexiones desde la ética y la RSE. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

## ANÁLISIS ORGANIZACIONAL EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DIRECTRIZ: RELACIONES LABORALES

**Dra. Ma. Guadalupe Aguirre Alemán**

Universidad Veracruzana

[maguirre\\_aleman@hotmail.com](mailto:maguirre_aleman@hotmail.com) [gaguirre@uv.mx](mailto:gaguirre@uv.mx)

**Mtra. Myrna D. López Noriega**

Universidad Autónoma del Carmen.

[myrna.lopezn@gmail.com](mailto:myrna.lopezn@gmail.com)

**Dra. Patricia Martínez Moreno**

Universidad Veracruzana

[patym10@hotmail.com](mailto:patym10@hotmail.com)

### **Resumen**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las organizaciones debe ser una acción permanente, continua, prioritaria y debe tomarse en cuenta como un concepto integrador que concibe lo que acontece dentro de una organización desde una perspectiva en las relaciones laborales, ética-gobierno corporativo, y se difunde hacia los proveedores-clientes, gobierno-sociedad, y medio ambiente. Hoy, en día, el entorno es una víctima del daño causado por los individuos y también por las organizaciones en su ávida necesidad de ser altamente rentables, relegando así el impacto negativo que generan las operaciones y gestiones irresponsables de las empresas. Esta investigación pretende realizar un análisis organizacional en RSE, cuyo objetivo fue evaluar el desarrollo de las prácticas socialmente responsables desde la directriz de Relaciones Laborales en las MIPyMES de Coatzacoalcos, Ver., México

El instrumento utilizado es un cuestionario de auto-diagnóstico de 137 ítems, de los cuales 52 evalúan las relaciones laborales. Las empresas participantes tienen en promedio 11.41 años en operación, se comprueba que no existe asociación entre las variables. Los resultados reflejan que todas las empresas cumplen con la prohibición de emplear menores de edad contenida en la legislación laboral, el 18.20% de las empresas promueven la conformación de sindicatos o formas de organización de los trabajadores y ofrecen un programa de jubilación complementaria a todos los empleados.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, MiPyMes, relaciones laborales.

### **Introducción**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debería ser concebida como una prioridad en cualquier empresa. Las generaciones actuales son testigo de las diversas maneras en que se ha dañado la estabilidad del mundo actual y podría considerarse que una de las causas de esta indisciplina es la necesidad de las organizaciones por

maximizar sus utilidades, lo cual evidencia el impacto negativo que pueden llegar a tener las prácticas irresponsables de las empresas.

La RSE actúa como regulador entre lo que la empresa está en posibilidades y deseos de ofrecer y bajo qué circunstancias lo debe hacer, en este sentido operan las cinco directrices de la RSE, (ética-gobierno corporativo, gobierno-sociedad, proveedores-clientes, medio ambiente y relaciones laborales), es ésta última la que se enfoca a la adquisición de personal y desarrollo integral del trabajador dentro de la organización. Es importante señalar que cuando la organización protege los derechos de los trabajadores se considera, que en ese rubro, es una Empresa Socialmente Responsable.

Lo antes mencionado interesó a los autores de este trabajo para realizar una investigación de campo en Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes) de Coatzacoalcos, Veracruz; sin embargo, se presentaron limitaciones como la dificultad para conseguir datos de los empresarios del sector mencionado, la falta de confianza de los mismos para brindar la información, el desinterés por el tema, entre otros.

El planteamiento del problema se centró en conocer si son implementados los principios de Responsabilidad Social Empresarial en el área de Relaciones Laborales en las MIPyMES de Coatzacoalcos, Ver.

El lector conocerá a lo largo de tres apartados , los antecedentes y teorías de la RSE, la metodología y los resultados de la situación de las MiPyMes en el ámbito laboral, considerado como una de las directrices de RSE.

### **Apartado I. Marco teórico**

Las prácticas empresariales asociadas con el cuidado del medio ambiente, los derechos de los trabajadores, el respeto de los derechos humanos y al entorno comunitario surgieron inicialmente como una respuesta a la necesidad de las empresas de mejorar su imagen externa ante sus clientes y proveedores, y fortalecer su posición de mercado frente a sus competidores.

Aparentemente, una mayor preocupación por los derechos de los trabajadores, la adopción de medida preventivas de seguridad para evitar o al menos reducir los accidentes laborales, así como la aplicación de criterios no discriminatorios de género, raza, preferencias sexuales o culto religioso, comenzaron a tener un impacto relativamente significativo en el clima de trabajo. Ello condujo a la conclusión de que dichas prácticas de RSE, a elevar la productividad laboral, deberán tener un efecto positivo en las utilidades de las empresas (Solis, 2008).

Así, lo que inició como una mezcla un tanto indefinida de altruismo y conveniencia por parte de algunas corporaciones privadas, ha desembocado en un componente de creciente importancia del moderno management empresarial estratégico. Adicionalmente, la presión ejercida por distintas organizaciones sociales en los países desarrollados, así como la abrumadora evidencia científica sobre el deterioro ambiental, ha llevado a que las prácticas de gestión empresarial socialmente responsable se conviertan también en materia de interés público y, por lo tanto, susceptible de ser incorporadas, bajo la forma de leyes y estándares laborales y ambientales, al ámbito de la política pública y al quehacer legislativo. (Mander, 1992).



Las prácticas socialmente responsables son percibidas por empresas locales de economías emergentes como un costo adicional e innecesario y en una óptica inmediatista, como una pérdida de competitividad (Solis, 2008).

Por otro parte, los gobiernos de estos países, particularmente América Latina, han mostrado menor interés en este tipo de enfoque de la gestión empresarial que los del mundo industrializado (Peinado-Vara, 2004). Al parecer la competencia entre mercados emergentes por atraer inversión extranjera directa (IED), ha tenido a limitar la adopción de prácticas de RSE en los países en desarrollo, donde los bajos costos laborales y los incentivos fiscales son percibidos como los verdaderos factores para atraer este tipo de inversiones (Solis, 2008).

Hasta hace relativamente poco tiempo, se asumía que la responsabilidad de las empresas era únicamente generar utilidades. Actualmente, esta concepción no es suficiente ni aceptable. Además de generar utilidades para sus accionistas, la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones. Como consecuencia, un número creciente de empresas perciben que la responsabilidad social es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino que implica también el diálogo y la interacción con los diversos públicos relacionados con la empresa. Para que ésta actúe con responsabilidad social, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna. (Cajiga, 2004).

La RSE se define como la incorporación consciente, clara y sostenida en la gestión estratégica de una organización, de los impactos sociales de su actividad o negocio en el entorno, y de la necesidad de sopesar los valores sociales, subjetivos y cualitativos, como complemento de los criterios tradicionales de medición y evaluación de la rentabilidad y gestión financiera de una organización, en su vinculación e interacción con el medio o entorno (Guerra, 2007).

Aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad. (Cajiga, 2004).

En un principio, la RSE fue vista como una nueva forma de hacer negocios en donde, al adoptar esta ideología, las empresas mejoraban la imagen ante sus clientes y proveedores fortaleciendo las relaciones en el mercado con sus competidores, pero la

verdadera importancia de la RSE radicaba en sus actores principales: los trabajadores. Al asumir las preocupaciones sobre los derechos de los trabajadores, la implementación de medidas de seguridad dentro del ambiente laboral o el respeto por las condiciones de vida de los empleados comenzaba a hacer ruido en el ámbito empresarial. La respuesta a estas inquietudes era incorporar una filosofía organizacional que coadyuvara a mejorar las condiciones de los empleados, con el objetivo de obtener un efecto positivo en las utilidades de la organización disminuyendo el impacto negativo al ambiente.

Asimismo, al estar en un mercado tan competitivo y ciertamente complicado, la RSE busca que las empresas no sólo asuman con ética el impacto de sus prácticas, sino que laboren con apego a las necesidades de una sociedad cada vez más exigente y ávida de conductas responsables. En países de primer mundo es común encontrar gente inquietada por si lo que consumen cuida el medio ambiente y se han tomado el trabajo de crear alternativas para vivir de forma menos artificial.

## **Apartado II. Problema de Investigación**

### **Planteamiento**

El mundo de los negocios actualmente exige mayor compromiso y dinamismo no sólo con la economía sino con el medio ambiente. Una de las razones principales por las que han surgido nuevas filosofías organizacionales es por la necesidad de no incrementar el daño al medio ambiente. Es así como las MIPyMEs deben incorporar a sus procesos productivos las nuevas tendencias de la administración orientadas no únicamente al desarrollo de la economía nacional sino a disminuir el impacto negativo de sus prácticas en el medio ambiente. La Responsabilidad Social Empresarial actúa como árbitro entre lo que la empresa está en calidad de ofrecer y bajo qué medidas lo debe hacer, en este sentido operan las cinco directrices de la RSE, una de ellas la de Relación Laboral, enfocada al desarrollo integral del trabajador dentro de la organización; reconociendo que el recurso humano es el motor bajo el que funciona toda la empresa, si éste no está satisfecho y realizado en el trabajo los resultados pueden ser deficientes. Asimismo es importante señalar que cuando los derechos de los trabajadores están protegidos la organización está en posibilidades de colocarse en el éxito de forma más rápida.

Tomando en consideración lo anterior, se realiza el siguiente cuestionamiento: ¿Son implementados los principios de Responsabilidad Social Empresarial en el área de Relaciones Laborales en las MIPyMES de Coatzacoalcos, Ver?

Es necesario indagar sobre el dominio de las Relaciones Laborales de cada una de las empresas estudiadas, determinando en qué medida desarrollan técnicas para fomentar las Responsabilidad Social con sus trabajadores.

### **Justificación**

Desde muchas perspectivas una empresa puede o no ser responsable socialmente, y no sólo porque el tema esté en boga en el mundo de los negocios, sino porque es realmente

necesario que existe el compromiso de la organización con la sociedad. Las relaciones laborales presentes en cualquier ente económico son decisivas en el correcto desarrollo de prácticas empresariales, porque si bien es cierto que todos los recursos son movidos por la mano maestra del recurso humano, también es cierto que incentivar y proteger dicho recurso así como asumir sus obligaciones, favorecen el desarrollo de una conciencia socialmente responsable que impactará de forma positiva en la sociedad.

Es así como se indaga sobre MIPyMES en Coatzacoalcos, Veracruz y la posición que han adoptado conforme a su responsabilidad social en el tema de las relaciones laborales. Para evidenciar este rasgo significativo en la organización sobre el desarrollo integral del recurso humano se elaboró un cuestionario que pretende profundizar sobre temas como las políticas laborales, la creación de ambientes aptos para el trabajador o qué tan responsable es la empresa respecto a la estabilidad económica y laboral de su recurso más importante: el humano.

Al llevar a cabo esta investigación existe la posibilidad de cumplir los objetivos específicos puesto que, se contó con los recursos humanos, técnicos y económicos para concretar la investigación, así como el tiempo pertinente para su ejecución.

La presente investigación realiza aportaciones desde diferentes perspectivas, tales como académica ya que puede convertirse en el impulso para realizar investigaciones educativas; social porque genera aportaciones al identificar si la empresa toma en cuenta a los grupos de interés, desde la perspectiva científica genera conocimiento al saber el grado de RSE de las MiPyMes objeto de estudio.

La investigación tuvo limitaciones por la desconfianza de las empresas, la negación para apoyar en responder el cuestionario, conflictos para conseguir datos de empresarios. El periodo en el que se realizó la investigación, fue el necesario.

### **Apartado III. Marco metodológico**

La investigación es de carácter descriptiva-transversal, el estudio se enfoca a la directriz de Relaciones Laborales de la Responsabilidad Social Empresarial.

#### **Objetivo General**

Evaluar el desarrollo de las prácticas socialmente responsables desde la directriz de Relaciones Laborales en las MIPyMES de Coatzacoalcos, Ver.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar si existe relación entre el tamaño y giro de las empresas estudiadas.
- Medir la presencia de indicadores de relaciones laborales en las MiPyMes de Coatzacoalcos, Ver.

#### **Hipótesis**

**Ha.** Sí son implementados los principios de Responsabilidad Social Empresarial en el área de Relaciones Laborales en las MIPyMES de Coatzacoalcos, Ver.

**Ho.** No son implementados los principios de Responsabilidad Social Empresarial en el área de Relaciones Laborales en las MIPyMES de Coatzacoalcos, Ver.

### **Población y muestra**

Los empresarios de la región Sur del Estado de Veracruz se constituyeron como la unidad de análisis y fueron las personas a quienes se les aplicó el cuestionario. La muestra utilizada fue la no probabilística, de 33 empresas. El motivo de la utilización de este tipo de muestra es que fue el número de empresarios dispuestos a participar en la investigación.

### **Instrumento**

El instrumento de recopilación de datos fue un cuestionario que consta de 137 ítems relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial. (Zalthen, 2011). A la directriz ética y gobierno corporativo le corresponden los ítems 1-13, relaciones laborales 14-65, proveedores y clientes 66-96, medio ambiente 97-123, gobierno y sociedad 124-137.

Para el desarrollo de esta investigación sólo se emplearon las 52 preguntas que van de la 14 a la 65 dentro del cuestionario que corresponde a la directriz de Relaciones Laborales.

### **Apartado III. Resultados**

De las 33 empresas encuestadas en Coatzacoalcos, Veracruz, el 9.1% eran grandes, el 24.2% medianas y con igual porcentaje de 33.3% hubo presencia de micro y pequeñas empresas.

En cuanto al giro, el 12.12% era comercial, el 18.8% eran de servicio, un 6.06% pertenecen al ramo industrial y de servicio, y un 63.6% pertenecían al ramo industrial.

Las empresas participantes tienen en promedio 11.41 años en operación, dentro de un rango que va de 0.5 a 34 años, con una distribución asimétrica positiva y leptocúrtica, lo que indica que hay una mayor concentración de empresas hacia años de operación mayores, con mayor centralización de estos datos en torno a la media indicada (Tabla 1)

<b>TABLA 1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LA ANTIGUEDAD DE LAS EMPRESAS</b>		
<b>MEDIDA</b>	<b>ANTIGUEDAD</b>	<b>N válido (según lista)</b>
N	33	33
Rango	33.5	
Mínimo	.5	
Máximo	34.0	
Suma	365.0	
Media	11.41	
Desv. típ.	8.4590	
Varianza	71.555	
Asimetría estadístico	.872	
error típico	.414	
Curtosis estadístico	.273	
error típico	.809	

El análisis estadístico se realizó con el programa SPSS Statistics 19

Las empresas del giro industrial fueron las de mayor presencia con 27 de las 33, que correspondió al 70%, cuyo porcentaje estuvo integrado en un 27% por las micro, un 18% eran pequeñas, un 15% medianas y el porcentaje restante del 9% correspondió a empresas grandes (Tabla 1).

TAMAÑO	GIRO			Total
	Comercio	industria	servicio	
Grande	0%	9%	0%	9%
Mediana	0%	15%	9%	24%
Micro	0%	27%	6%	33%
Pequeña	3%	18%	12%	33%
Total	3%	70%	27%	1

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.383	.564
	V de Cramer	.271	.564
	Coefficiente de contingencia	.358	.564
N de casos válidos		33	

No se considera el coeficiente Phi, dado que no es una tabla 2x2 y no está normalizada, por lo que se toman, al igual que el Coeficiente de Contingencia. En este caso se toma la V de Cramer, es evidente que no existe relación entre el tamaño y el giro de la empresa dado el valor menor a 0.564 (Tabla 3).

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
Lambda	Simétrica	.094	.076	1.157	.247
	GIRO EMPRESA dependiente	.000	.000	. <sup>c</sup>	. <sup>c</sup>
	TAMAÑO dependiente	.136	.112	1.157	.247
Tau de Goodman y Kruskal	GIRO EMPRESA dependiente	.088	.068		.463 <sup>d</sup>
	TAMAÑO dependiente	.053	.032		.533 <sup>d</sup>
Coeficiente de incertidumbre	Simétrica	.088	.049	1.689	.445 <sup>e</sup>
	GIRO EMPRESA dependiente	.124	.064	1.689	.445 <sup>e</sup>
	TAMAÑO dependiente	.068	.040	1.689	.445 <sup>e</sup>

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. No se puede efectuar el cálculo porque el error típico asintótico es igual a cero.

d. Basado en la aproximación chi-cuadrado.

e. Probabilidad del chi-cuadrado de la razón de verosimilitudes.

Se comprueba que no existe asociación entre las variables. En tanto con el coeficiente de incertidumbre demuestra la proporción de incertidumbre reducida al predecir los valores las variables del tamaño y el giro de las empresas mediante la tabla de contingencia.

En el caso de las preguntas de respuesta dicotómica, que corresponden a la presencia de Indicadores de RSE de la directriz de RELACIÓN LABORAL (Preguntas de la 14 a la 65), se planteó como Hipótesis básica de trabajo: los datos se asumen independientes e idénticamente distribuidas (i.i.d.), con un nivel de significancia del 5% y de acuerdo a la Prueba de Rachas, sólo las preguntas:

*18. En mi empresa se cumple con la prohibición de emplear menores de edad contenida en la legislación laboral.*

*33. En mi empresa la política de capacitación es conocida por todos sus miembros.*

*60.- En mi empresa se ha elaborado un manual de seguridad e higiene.*

No se asumen independientes e idénticamente distribuidas, en tanto la pregunta:

*65.- Mi empresa ofrece a los empleados bonificaciones adicionales orientadas por elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental.*

No pudo ser calculada por ser una constante, pues todos los encuestados respondieron de forma negativa.

También se midió la consistencia interna del instrumento a través de Alfa de Cronbach (Tabla 5) donde se obtuvo un valor muy cercano a la unidad, por lo cual es un instrumento fiable que permite hacer mediciones estables y consistentes.

<b>Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.913	.905	50

Se calculó la presencia de los indicadores de manera global, la Tabla 6 muestra cada una de las preguntas de la 14 a la 64 (se eliminó la 65). El porcentaje de casos corresponde al total de respuestas positivas, de manera global, sobre el indicador. Esta sección fue analizada como respuestas múltiples dicotómicas, considerando aquellos resultados en los que la respuesta fue positiva, que indicaba la presencia del indicador de RELACIONES LABORALES en las empresas.

En los resultados (Tabla 6 y Figura 1) se evidencia que todas las empresas cumplen con la prohibición de emplear menores de edad contenida en la legislación laboral (Pregunta 18); en tanto solo el 18.20% de las empresas promueven la conformación de sindicatos o formas de organización de los trabajadores (Pregunta 51) y ofrecen un programa de jubilación complementaria a todos los empleados (Pregunta 56).

Tabla 6. FRECUENCIA DE PRESENCIA DE LAS CONDICIONES LABORALES SEÑALADAS			
INDICADOR (PREGUNTA)	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
EMP_PREOC	31	3.0%	93.9%
COM_SEG	15	1.5%	45.5%
PERS_SEG	19	1.8%	57.6%
CUMP_LFT	32	3.1%	97.0%
PROH_MEN	33	3.2%	100.0%
REG_INT	23	2.2%	69.7%
POL_CLAR	29	2.8%	87.9%
POL_CONTR	29	2.8%	87.9%
GRUP_DESFAV	11	1.1%	33.3%
INC_GRUP_DE	9	.9%	27.3%
PLAN_SUELDO	25	2.4%	75.8%
POLCONT_OB	25	2.4%	75.8%
POLCONT_MIEMB	26	2.5%	78.8%
POL_CONTBEC	18	1.7%	54.5%
ROL_SOC_APR	25	2.4%	75.8%
TRAB_SUBCONT	15	1.5%	45.5%
POL_INT_S	18	1.7%	54.5%
BUEN_AMB_TRA	26	2.5%	78.8%
POL_CAP_TOD	28	2.7%	84.8%
POL_CAP_CON	25	2.4%	75.8%
INC_DES_PROF	25	2.4%	75.8%
PROG_MAPEO	21	2.0%	63.6%
SIST_FORM_EVAL	20	1.9%	60.6%
ESP_PROC_COM	27	2.6%	81.8%
PROG_INCENT_SUG	19	1.8%	57.6%
AUTONOMIA	29	2.8%	87.9%
PLAN_INCENT	19	1.8%	57.6%
SATIS_INTERN	12	1.2%	36.4%
ERRAD_ANALF	13	1.3%	39.4%
BEN_ADICION	21	2.0%	63.6%
PROGRAM_SALUD	14	1.4%	42.4%
ACT_ESPARC_FAM	20	1.9%	60.6%
CONS_PERT_FAM	17	1.7%	51.5%
FLEX_HORAR	28	2.7%	84.8%
ACUERDOS_SIN	8	.8%	24.2%
RED_PERS_COM	23	2.2%	69.7%
PROG_JUB_COM	6	.6%	18.2%
APOYO_PSICOL	11	1.1%	33.3%
CONS_PERT_BENE	15	1.5%	45.5%
CONFORM_SIND	6	.6%	18.2%
COM_INTER_ELE	12	1.2%	36.4%
DIAL_SINDICATO	7	.7%	21.2%
PARAM_LEY	32	3.1%	97.0%
RIEGOS_LAB	32	3.1%	97.0%
MANUAL_SEGHIG	21	2.0%	63.6%
INFORM_RIESSEG	30	2.9%	90.9%
CIF_ACCID_TRAB	18	1.7%	54.5%
PLAN_REINSER	20	1.9%	60.6%
ACT_COM	14	1.4%	42.4%
PARAM_JUB	7	.7%	21.2%
Total	1029	100.0%	3118.2%

- a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.  
b. Sólo se eliminó la constante.

Figura 1. Presencia de indicadores en todas las empresas (%).

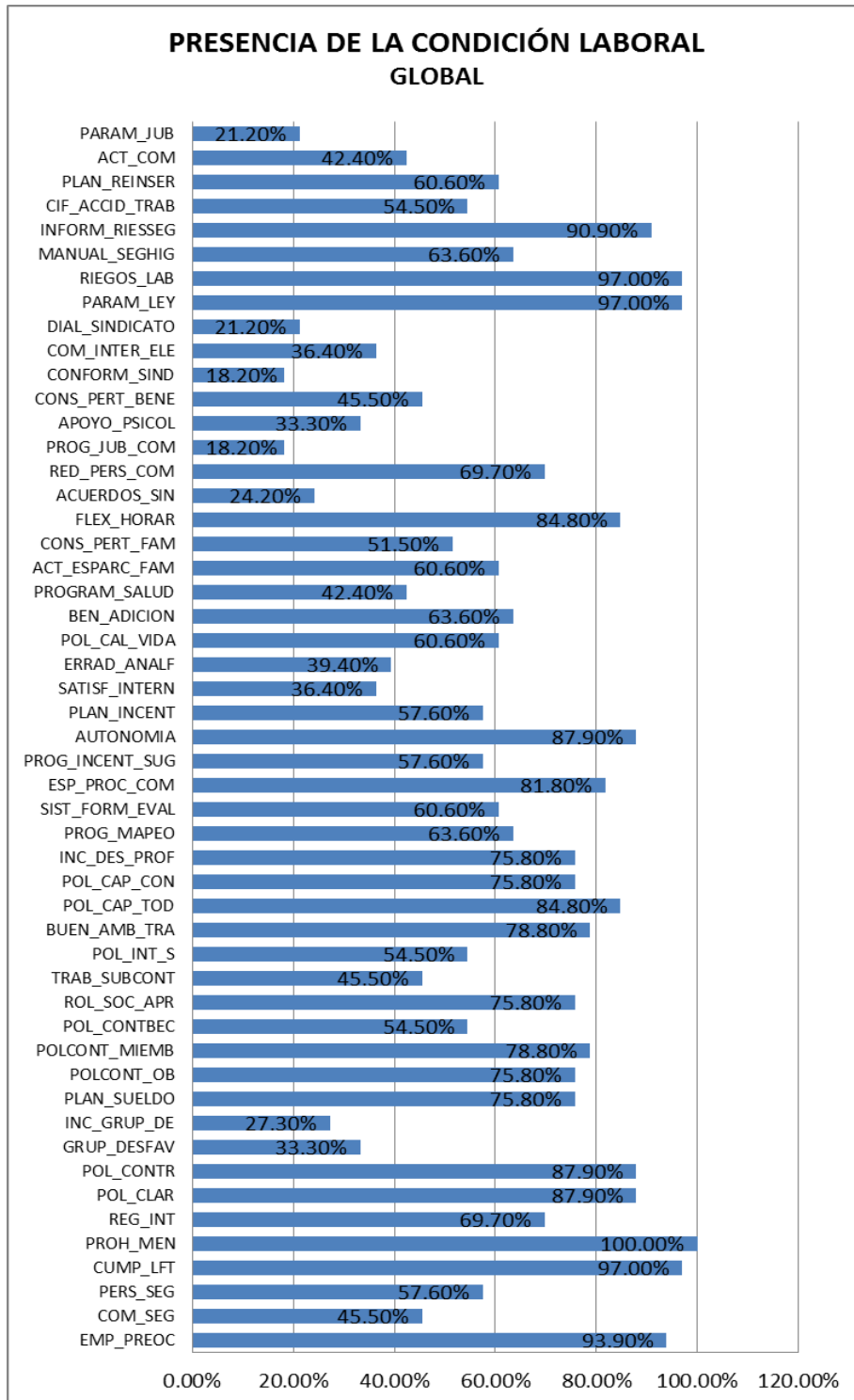




Tabla 7. Presencia de indicadores de relaciones laborales y giro					
	GIRO				TOTAL
	Industria	Servicios	Comercio	Industria y servicio	
EMP_PREOC	20	6	3	2	31
COM_SEG	9	4	2	0	15
PERS_SEG	13	4	2	0	19
CUMP_LFT	20	6	4	2	32
PROH_MEN	21	6	4	2	33
REG_INT	15	6	2	0	23
POL_CLAR	19	6	2	2	29
POL_CONTR	17	6	4	2	29
GRUP_DESFAV	9	1	0	1	11
INC_GRUP_DE	8	1	0	0	9
PLAN_SUELDO	16	6	2	1	25
POLCONT_OB	15	6	3	1	25
POLCONT_MIEMB	16	6	3	1	26
POL_CONTBEC	15	2	1	0	18
ROL_SOC_APR	18	4	2	1	25
TRAB_SUBCONT	13	1	0	1	15
POL_INT_S	14	2	1	1	18
BUEN_AMB_TRA	18	4	2	2	26
POL_CAP_TOD	19	6	1	2	28
POL_CAP_CON	17	6	1	1	25
INC_DES_PROF	19	3	2	1	25
PROG_MAPEO	15	4	2	0	21
SIST_FORM_EVAL	15	4	0	1	20
ESP_PROC_COM	20	5	1	1	27
PROG_INCENT_SUG	14	2	2	1	19
AUTONOMIA	19	5	3	2	29
PLAN_INCENT	13	3	2	1	19
SATISF_INTERN	11	1	0	0	12
ERRAD_ANALF	8	2	2	1	13
POL_CAL_VIDA	14	3	2	1	20

BEN_ADICION	14	4	2	1	21
PROGRAM_SALUD	12	1	0	1	14
ACT_ESPARC_FAM	14	3	2	1	20
CONS_PERT_FAM	12	2	2	1	17
FLEX_HORAR	18	5	3	2	28
APOYO_PSICOL	9	1	0	1	11
CONS_PERT_BENE	12	2	0	1	15
CONFORM_SIND	6	0	0	0	6
COM_INTER_ELE	9	2	1	0	12
DIAL_SINDICATO	5	1	1	0	7
ACUERDOS_SIN	5	1	2	0	8
RED_PERS_COM	17	3	3	0	23
PROG_JUB_COM	4	1	0	1	6
PARAM_JUB	5	1	0	1	7
PARAM_LEY	21	5	4	2	32
RIEGOS_LAB	20	6	4	2	32
MANUAL_SEGHIG	14	4	3	0	21
INFORM_RIESSEG	21	5	4	0	30
CIF_ACCID_TRAB	16	1	1	0	18
PLAN_REINSER	14	3	3	0	20
ACT_COM	11	2	1	0	14
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>33</b>

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.  
a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

Es evidente que se presenta una mayor presencia de los indicadores sobre RELACIONES LABORALES en las empresas cuyo giro es industrial dado que 70% de la muestra encuestada está integrada por este tipo de empresas.

Por otro lado los indicadores que se cumplen en un mayor número de empresas, con respecto al giro, son aquellas relacionadas con cumplimiento de la Ley, que corresponden a las preguntas:

Tabla 8. Presencia de indicadores de relaciones laborales y tamaño					
PRESENCIA DEL INDICADOR	TAMAÑO				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
EMP_PREOC	10	10	8	3	31
COM_SEG	6	7	2	0	15
PERS_SEG	7	8	3	1	19
CUMP_LFT	10	11	8	3	32
PROH_MEN	11	11	8	3	33
REG_INT	8	7	5	3	23
POL_CLAR	10	9	7	3	29
POL_CONTR	9	11	6	3	29
GRUP_DESFAV	5	1	3	2	11
INC_GRUP_DE	7	1	0	1	9
PLAN_SUELDO	9	7	6	3	25
POLCONT_OB	8	7	7	3	25
POLCONT_MIEMB	9	8	7	2	26
POL_CONTBEC	8	3	4	3	18
ROL_SOC_APR	9	6	7	3	25
TRAB_SUBCONT	7	5	1	2	15
POL_INT_S	6	4	5	3	18
BUEN_AMB_TRA	8	8	7	3	26
POL_CAP_TOD	9	9	7	3	28
POL_CAP_CON	9	7	6	3	25
INC_DES_PROF	9	7	6	3	25
PROG_MAPEO	5	6	7	3	21
SIST_FORM_EVAL	4	8	6	2	20
ESP_PROC_COM	10	9	5	3	27
PROG_INCENT_SUG	6	8	4	1	19
AUTONOMIA	9	9	8	3	29
PLAN_INCENT	7	7	4	1	19
SATISF_INTERN	6	3	2	1	12
ERRAD_ANALF	6	2	4	1	13
POL_CAL_VIDA	7	6	4	3	20
BEN_ADICION	6	7	5	3	21
PROGRAM_SALUD	6	4	3	1	14
ACT_ESPARC_FAM	7	7	4	2	20
CONS_PERT_FAM	6	6	3	2	17
FLEX_HORAR	10	9	6	3	28
APOYO_PSICOL	6	2	2	1	11
CONS_PERT_BENE	7	4	3	1	15
CONFORM_SIND	4	1	0	1	6
COM_INTER_ELE	5	3	2	2	12
DIAL_SINDICATO	2	3	2	0	7
ACUERDOS_SIN	2	3	2	1	8
RED_PERS_COM	8	7	5	3	23
PROG_JUB_COM	1	2	1	2	6
PARAM_JUB	3	2	1	1	7
PARAM_LEY	10	11	8	3	32
RIEGOS_LAB	11	10	8	3	32
MANUAL_SEGHIG	6	9	4	2	21
INFORM_RIESSEG	10	10	7	3	30
CIF_ACCID_TRAB	6	4	5	3	18
PLAN_REINSER	8	6	4	2	20
ACT_COM	6	3	3	2	14
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>33</b>

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación de dicotomías. Tabulado el valor 1.

58. *Mi empresa cumple con los parámetros que exige la ley en materia de salud, seguridad ocupacional y condiciones de trabajo.*

59. *En mi empresa se han identificado los riesgos laborales relacionados con la seguridad de los trabajadores* Es evidente que se presenta una mayor presencia de los indicadores sobre RELACIONES LABORALES en las micro y pequeñas

empresas dado que 67% de la muestra encuestada está integrada por este tamaño de empresas.

La presencia de los indicadores considerando el tamaño de las empresas tienen un comportamiento similar a lo mostrado en la Tabla 8, donde la frecuencia mayor se presenta en las preguntas 58 y 59 (Tabla 8).

### **Conclusión**

Concluyendo, por medio de la investigación se comprobó que si se aplican los principios básicos de la Responsabilidad Social Empresarial en la directriz de Relaciones Laborales. Si bien es cierto que si hay conocimiento de la RSE en las MIPyMES también es cierto que no existe un compromiso concreto con la sociedad.

Conforme a lo que se ha explicado a lo largo del trabajo se entiende que las MIPyMES pueden no estar preparadas para grandes cambios en sus estructuras debido a la falta de apoyo económico por parte de los gobiernos. Sin embargo, en el afán de crecimiento existe la posibilidad de que las MIPyMES prosperen y aumenten su posicionamiento en el mercado a través de la adopción de nuevas filosofías organizacionales.

El mundo de los negocios representa una apertura para el desarrollo de diversas habilidades, no tan sólo aplicables a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas sino también a sectores económicos que involucren mayor conocimiento sobre prácticas empresariales, mismas que se han estudiado a lo largo de este programa educativo de Administración y que desemboca en esta investigación, conociendo el comportamiento de las empresas ante los nuevos paradigmas que la globalización y el entorno exigen.

El hombre y la organización son dos elementos de esta brecha generacional de un mundo cambiante que exige habilidad, conocimiento y aptitud para enfrentar una realidad globalizada, pero también un entorno que implora mesura con el impacto de sus prácticas. Es así como el desarrollo de este trabajo permite establecer una conciencia más humana y preocupada por la estabilidad del ambiente en que cada uno se desempeña y convive.

### **Bibliografía**

- Cajiga, J. F. (2004). *Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía)*. Recuperado el 19 de Abril de 2013, de Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía): [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)
- Guerra, A. (julio de 2007). De la Responsabilidad Social Empresarial a la Ética en el Cambio Organizacional. *Compendium*, 18.
- Mander, J. (1992). *In the Absence of the Sacred*. San Francisco, California: Sierra Club Books.
- Peinado-Vara, E. (2004). *Corporate Social Responsibility in Latin America and the Caribbean*. Washington: Bid Pigou.
- Rostow, W. (1967). *Las etapas del crecimiento económico*. México: FCE (Fondo de Cultura Económica).
- Solis, J. I. (2008). *Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo*. España.

# EL CONCEPTO – TIEMPO, PROPUESTA PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE AGUA: UNA MIRADA DESDE LA COMPLEJIDAD

**Ph.D. ( C ) José Alfredo Vásquez Paniagua**

Universidad EAFIT

[jovasque@eafit.edu.co](mailto:jovasque@eafit.edu.co)

## Resumen

Desde el siglo XVIII la búsqueda por la universalización del acceso al agua en el mundo, ha dado lugar al surgimiento de diversos modelos de gestión: provisión estatal, pública-privado y privada. Los resultados alcanzados por la aplicación de estos modelos no han sido los esperados, puesto que aún no se ha logrado la pretendida universalización del acceso al recurso en el mundo. Además, su aplicación ha llevado al mundo a una crisis ambiental cuyas consecuencias para el agua y el medio ambiente han sido lamentables en América Latina y particularmente en Colombia. Diversos estudios permiten afirmar que el deterioro del agua tiene sus raíces en diversos asuntos, entre ellos una concepción de formas de gestión construidas a partir de un conocimiento fragmentado en ciencias, que desconoce la relación entre el patrimonio hídrico y la cultura. Ante esta situación el concepto – tiempo, concebido a partir de la reintegración de la relación naturaleza-cultura, sugiere una manera más integrada, holística y por tanto compleja para pensar la gestión del agua. Este artículo presenta elementos para conceptualizar la gestión integrada del agua a partir de la cosmovisión de complejidad que plantea el concepto - tiempo.

**Palabras clave:** Gestión integrada de agua, Complejidad, Concepto-Tiempo

## INTRODUCCION

El agua es un recurso natural fundamental para el sostenimiento de todas las formas de vida, tanto humanas (la sociedad) como no humanas (los ecosistemas), con lo cual, su apropiación y uso generan efectos tanto adversos como benéficos para las diversas expresiones de la vida. De allí que, independiente del manejo que se haga del agua, esto siempre permeará la naturaleza y la cultura, es decir, los ecosistemas y la sociedad.

Desde hace más de una década se dispone de cifras según las cuales, algunos autores como Carrasco, Vásquez, Javier. García entre otros, presagian una escasez de agua en el planeta. Estos autores sostienen “*se espera que para el año 2025 la demanda de agua en el planeta sea un 56% superior al suministro, con lo cual, la escasez de agua se ha convertido en el mayor conflicto del siglo XXI*” (Carrasco et al, 2007: 6).

En la actualidad millones de personas en el mundo sufren por escasez de agua, mientras otros tantos no tienen acceso a un saneamiento adecuado. Cerca de la mitad de la población de países desarrollados sufren enfermedades debido a aguas contaminadas (Carrasco et al, 2007). Al respecto muchos expertos consideran que el problema en la

mayoría de las regiones no es la falta de agua dulce potable, sino más bien, la mala gestión y distribución de los recursos hídricos y sus métodos, ya que una gran parte del agua es destinada a la agricultura, y a la hora del riego se pierde hasta un 60%. Además, se sostiene que en los países desarrollados la mitad del agua se pierde en los sistemas de suministro por filtraciones, conexiones ilícitas o vandalismo (Carrasco et al, 2007).

En Colombia la situación parece no diferenciarse de lo que plantea Carrasco. Aunque desde hace décadas se ha tenido una estructura e infraestructura para la administración del agua, un marco normativo y unas instituciones para apoyar políticas ambientales para el control del uso del agua en procura para su mejora y protección, el país ha pasado, en unas cuantas décadas, a la siguiente situación respecto al agua: a) un deterioro generalizado de la cantidad (reducción de volúmenes) y la calidad hídrica en casi la totalidad del territorio; b) Una sobreexplotación del recurso y por ende un acelerado deterioro, asociado a procesos de asentamiento humano (urbanización e industrialización en general); c) El costo social del daño ambiental originado por el uso del recurso es alto, y lo paga toda la sociedad no solo quienes lo generan, puesto que no existen precios del recurso que internalicen las externalidades que se generan con su uso; d) El costo económico de la protección, mejora y defensa del recurso es cada vez más alto para la sociedad en general, dado su acelerado deterioro. De esta situación se podrían derivar a su vez problemas de equidad social, de sostenibilidad ambiental y seguridad alimentaria. (DNP, 2008: 9). Este panorama resulta preocupante puesto que compromete la vida de los ecosistemas, de la sociedad, y en general de todas las formas de expresión de la vida (humanas y no humanas) en el territorio.

## **DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

Desde las primeras culturas indígenas en Colombia el manejo del agua ha estado permeado por una marcada visión antropocéntrica. Aunque las obras hidráulicas prehispánicas de la cultura Sinú tenían un gran énfasis en la planificación a largo plazo, un eficiente uso de los recursos locales y una filosofía de convivir con la naturaleza, hacia el siglo XVI construyeron estructuras para el aprovechamiento de las zonas inundación de los ríos Sinú y San Jorge (Plazas et al, 1993) tanto para el cultivo, como para su poblamiento. Posteriormente con el desarrollo económico del país y el avance de las ciencias y las técnicas, la visión antropocéntrica y el uso del conocimiento científico ha permeado cada vez más la cultura de manejo del agua. Particularmente en el siglo XX los enfoques de gestión de aguas en Colombia, estuvieron fundamentados en ciencias, disciplinas y técnicas cuya base ha sido fundamentalmente el paradigma del conocimiento científico. Estas ciencias, disciplinas y técnicas han sido fundadas a partir de la desintegración de la relación naturaleza-cultura, con lo cual, los enfoques de gestión de aguas han estado determinados por dicha ruptura. Esto ha dado lugar a modelos de gestión de agua que tras ignorar la relación naturaleza-cultura inducen a formas de apropiación y uso del agua que inciden de manera definitiva en el deterioro cada vez más acelerado del recurso hídrico y del medio ambiente en el país.

En la actualidad los enfoques y prácticas de gestión del agua en Colombia, han estado permeados por una óptica de pensamiento que no integran la relación naturaleza-cultura, lo que ha inducido a la adopción de formas de uso del agua que no involucran los efectos en el medio ambiente. Esta situación ha ocasionado un acelerado deterioro de la oferta y calidad del patrimonio hídrico en todo el territorio, con lo cual a futuro podría generar una crisis ambiental, económica y social a nivel nacional. Ante este panorama y dada la creciente aceptación mundial que han tenido otras alternativas de gestión de agua, recientemente (desde el año 2010) se ha adoptado en Colombia el enfoque de Gestión Integrada del Agua (o Gestión Integrada de Recursos Hídricos GIRH) en la Política Nacional de Gestión de Agua del país. Este enfoque que ha sido propuesto por la Asociación Mundial del Agua (Global Water Partnership, GWP), propone la integración del medio ambiente y los recursos asociados al agua en los procesos de su aprovechamiento. A pesar de ello, la GIRH, mantiene claramente una óptica antropocéntrica economicista, tanto en su definición como en sus principios, lo que sugiere un desafío importante para los hacedores de política, puesto que implica trascender la fragmentación de la relación naturaleza -cultura que caracterizan los modelos de gestión de agua existentes. Por ello la concepción e implementación de una gestión integrada del agua, requiere otra manera de pensar la administración del agua a la que sugieren los modelos de gestión tradicionales. Estos modelos están fundamentados tanto en ciencias sociales y humanas, como en ciencias físicas (duras) y sus aplicaciones (ingeniería), cuyo soporte es el paradigma del conocimiento científico (que asume como un supuesto de partida central la fragmentación de la relación entre naturaleza y cultura). Adicionalmente, la carencia de un marco conceptual para orientar la adopción de la gestión integrada del agua, desde una perspectiva de pensamiento que reintegre la relación naturaleza – cultura, configura un desafío importante, tanto para la concepción como para implementación de la gestión integrada del agua en el país.

A nivel internacional los enfoques de gestión de aguas propuestos desde el siglo XVIII hasta principios del siglo XXI han estado permeados por esta escisión entre naturaleza-cultura, con lo cual, se ha derivado un deterioro acelerado del recurso hídrico y una crisis ambiental en el mundo (Declaración Europea de la Nueva Cultura, 2005). Ante esta situación, se considera que un enfoque de gestión de agua que integre en su conceptualización y práctica la relación naturaleza-cultura, podría aportar soluciones alternativas a la problemática de deterioro del agua en el planeta.

## **MARCO TEORICO**

### **La gestión de aguas**

Para Dourojeanni, “La gestión del agua es gestión de conflictos entre usos cada vez más competitivos y la necesidad de respetar los límites que impone la naturaleza.” (Dourojeanni, 2005: 2). De acuerdo con Zegarra, “la gestión del agua, se refiere a un conjunto de decisiones técnicas, relativas a cantidad y calidad del recurso; operación y mantenimiento; distribución del recurso en función de criterios establecidos; resolución de conflictos; penalización de acciones de usuarios que afecten el normal proceso de

asignación, y otros asuntos. Estas decisiones son adoptadas por una autoridad, la cual dispone de un sistema de control y distribución del agua. Para el ejercicio de las funciones y la toma de decisiones se requiere contar con recursos específicos y capacidades técnicas, de organización y de coordinación” (Zegarra, 2004: 114). Considerando los planteamientos de Dourojeanni y Zegarra, el agua necesita ineludiblemente un sistema de gestión que permita su uso ordenado y pacífico frente a múltiples demandas.

Según Petrella, “la gestión del agua no es un asunto reciente, pues ha existido desde siglos. Este autor identifica cuatro etapas en la historia de la gestión del agua. La primera conquista del agua fue la de las antiguas civilizaciones (China, Romana, Árabe, Andina) que captaron el agua para el riego y el consumo doméstico. La segunda conquista llegó con la transformación del agua en fuente de energía en las tecnologías hidráulicas (molinos y turbinas). La tercera etapa estaba ligada a la cultura de la higiene y a las políticas sanitarias. La cuarta, se asocia fundamentalmente a la comercialización, se distingue por su rapidez y por su impacto mundial” (Petrella, 2003: 8). La tercera etapa surge hacia entre los siglos XVIII y XIX y la cuarta en el siglo XX.

De acuerdo con Petrella (2003, p.8), Christiansen y Hall (2005, p.10) entre otros autores, actualmente la tendencia general en la gestión del agua en el mundo es el abandono de la gestión pública de los servicios del agua en provecho de la gestión privada, con una clara orientación hacia la comercialización. De acuerdo con Christiansen y Hall, “En función de su creciente escasez, el valor del agua como producto económico ha crecido. El agua se ha convertido en una mercancía que se compra y se vende, y está sujeta al control de las fuerzas de la competencia del mercado, y a la voluntad de las corporaciones transnacionales del agua” (Christiansen y Hall, 2005: 19).

De acuerdo con Castro y Lacabana (2005) en los modelos de gestión pública de aguas que han surgido desde el siglo XVIII hasta nuestros días es posible identificar una tendencia hacia un enfoque economicista en el manejo del recurso (Castro y Lacabana, 2005: 2). Según Castro et al, uno de los supuestos centrales de los modelos surgidos bajo la visión economicista, de acuerdo con sus promotores era: “Que la privatización sería el mejor método para extender los servicios a la población aún no atendida, e inclusive que la privatización permitiría reducir la desigualdad social”. (Castro et al, 2009: 22). Siguiendo a Castro et al, “en términos generales el modelo de privatización de los servicios de agua y saneamiento en el mundo ha fracasado, puesto que no se lograron los objetivos planteados inicialmente por sus promotores, es decir, no se ha logrado extender ampliamente los servicios a la población inicialmente no atendida, tal como se pretendía, no se ha logrado reducir la desigualdad social, y entre otras razones, el sector privado no ha demostrado tener la capacidad financiera para realizar las inversiones que requiere el sector. Además siguiendo a Castro et al, 20 años luego de iniciada la privatización, solo entre el 10% - 15% de la población mundial es atendida por empresas privadas” (Castro et al, 2009, p.22).

Los modelos de gestión surgidos entre los siglos XVIII y XX han estado fundamentados en las ciencias modernas: naturales (física, química, geología, hidrología, biología, y sus aplicaciones; técnicas e ingeniería) y sociales (antropología, sociología, economía, entre otras). A su vez, estas ciencias han sido construidas a partir del paradigma del conocimiento científico (fundamentado en el análisis), lo que supone la separación entre las ciencias naturales y las ciencias sociales. Por tanto, el manejo del agua a partir de dichos modelos *heredan* esta fragmentación, lo que no admiten pensar la relación naturaleza - cultura (ciencias naturales y sociales) como conformando una sola unidad, (en los procesos de toma de decisiones relativas al manejo del agua). Sin embargo, el manejo del agua sugiere el concurso de diversas ciencias y/o disciplinas, pues como lo plantea Dourojeanni (2001), citando a Röling (2000) “las soluciones instrumentales-económicas han llevado al ser humano a enfrentarse con el medio ambiente y a depredarlo y no serán las únicas que le permitan superar este dilema, de hecho son estas soluciones las que crearon el deterioro ambiental.”

Siguiendo a Dourojeanni (2001), citando a Röling (2000), “para salir de este impase y ser *“racional”* en materia de gestión del agua, el tomador de decisiones debe ser capaz de vincular las ciencias *“blandas”* (*“Soft Sciences”*), es decir ciencias sociales (y humanas) con las ciencias *“duras”* (*“Hard Sciences”*), entiéndase ciencias naturales. Y como plantean Dourojeanni “No basta con estar socialmente y culturalmente orientado, se requiere considerar los límites que impone la naturaleza: los ecosistemas.” (Dourojeanni 2001: 9) Con ello es claro que se requiere de un enfoque de gestión del agua que se conciba a partir del reconocimiento de la integración de la relación naturaleza - cultura. Esto supone un abordaje más holístico y multidimensional y por tanto cercano a la realidad del fenómeno hídrico. En términos epistemológicos, esto implica trascender el paradigma de las ciencias modernas. En este sentido, pensar un enfoque de administración del agua que integre la naturaleza y la cultura, demanda el concurso de otros saberes (disciplinas y ciencias), es decir, una mirada más amplia del fenómeno hídrico, una visión interdisciplinaria. En este caso, la interdisciplinariedad se refiere a la reunión de diferentes disciplinas entre las cuales hay intercambio y cooperación, con el fin de abordar el estudio de una problemática (Rozo, 2004: 140).

Como resultado del uso de los modelos de gestión de agua que han emergido entre los siglos XVIII y XXI, han surgido particularmente en las dos últimas décadas en el mundo diversos problemas tanto para el patrimonio natural: biótico y abiótico, como para las comunidades humanas, lo que podría resumirse de Acuerdo con la Declaración Europea de la Nueva Cultura (DENCA para abreviar) de la siguiente manera:

- “La crisis ecológica de los ecosistemas acuáticos.
- La explotación insostenible de muchos acuíferos
- Los crecientes problemas en la calidad de los recursos



- Problemas de ineficiencia y de irracionalidad económica;
- Problemas de gobernabilidad por falta de transparencia y participación ciudadana.” (DENCA, 2005: 16),

Estas consecuencias para el medio natural y las comunidades en general, han puesto en crisis dichos enfoques para el manejo del agua en el mundo, lo que ha dado lugar a que emerjan otras alternativas para la gestión del agua.

La prioridad del agua para el sostenimiento de la vida en la tierra, supone la necesidad de pensar en alternativas de gestión que trasciendan estas problemáticas ambientales ocasionadas como resultado su manejo. En este sentido, de acuerdo con Dourojeanni (2001) una gestión más holista, que induzca a superar tales problemáticas supone “disponer de la capacidad de manejar adecuadamente elementos naturales como el agua, la flora, la fauna o a ecosistemas completos” (Dourojeanni, 2001:9).

En esta dirección es posible identificar a nivel internacional una alternativa multidimensional que admite un acercamiento multidimensional para la administración del agua, la Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH). Este enfoque o modelo surgió entre los años 1970s-80s como una respuesta a la gestión sectorial del agua (Mayfield y Gover, 2008:3), se ha extendido en casi todo el mundo y particularmente en América Latina (CEPAL, 1994, p.11). De acuerdo con el International Water and Sanitation Centre (Centro Internacional de Agua Potable y Saneamiento, IRC), citado por el Ministerio de Medio Ambiente (2010). *La gestión integrada del recurso hídrico surgió como respuesta a la “crisis del agua” expresada en la presión insostenible sobre el recurso hídrico, debida a la creciente demanda de agua, la contaminación y el crecimiento demográfico.*

Dado que los modelos de manejo de aguas que han emergido entre los siglos XVIII y XX (finales del siglo XX), han sido concebidos desde un enfoque epistemológico que problematiza pensar asuntos como la composición de la relación naturaleza – cultura, la mirada más holística y multidimensional de la gestión integrada del recurso adquiere una apreciable relevancia. En este sentido, de acuerdo con la Asociación Mundial del Agua (en inglés Global Water Partnership, GWP) “la Gestión Integrada de los Recursos es un enfoque de política intersectorial, destinado a sustituir el enfoque tradicional, sectorial fragmentada de los recursos hídricos y la gestión que ha llevado a los malos servicios y el uso insostenible de los recursos. Y siguiendo la GWP Este concepto se basa en el entendimiento de que los recursos hídricos son un componente integrada del ecosistema, un recurso natural y un bien social y económico.”(GWP,2010)

### **La gestión integrada de agua**

Calcagno identifica a nivel internacional dos modelos de Gestión Integrada de Recursos Hídricos propuestos por diferentes organismos multilaterales: la Asociación Mundial para el Agua, Global Water Partnership (GWP), y el Banco Interamericano de

Desarrollo (BID). Para la Global Water Partnership GWP (2000), “el manejo integrado de recursos hídricos es un proceso que promueve el manejo de desarrollo coordinado del agua, la tierra y los recursos relacionados, con el fin de maximizar el bienestar social y económico resultante de manera equitativa sin comprometer la sustentabilidad de los ecosistemas vitales” (Global Water Partnership, 2000: 21). Por otro lado, para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “es el conjunto de actividades o proyectos encaminados a aumentar la conservación del agua y a utilizarla más eficientemente y aumentar la complementariedad tanto en cantidad como en calidad, o reducir los conflictos entre usos que compiten, en un determinado subsector o entre subsectores. Incluye tanto el manejo de la oferta como de la demanda y fomenta la existencia de organizaciones competentes, marcos reguladores y recursos humanos” (Calcagno, 2000: 10).

En el año 2002 la GWP adoptó los siguientes principios de orientación para el GIRH:

I. El agua dulce es un recurso vulnerable y finito, esencial para mantener la vida, el desarrollo y el medioambiente.

II. El desarrollo y manejo de agua debe estar basado en un enfoque participativo, involucrando a usuarios, planificadores y realizadores de política a todo nivel.

III. La mujer juega un papel central en la provisión, el manejo y la protección del agua.

IV. El agua posee un valor económico en todos sus usos competitivos y debiera ser reconocido como un bien económico. ”

Estos principios propuestos inicialmente por la Conferencia Internacional de Agua y Medio Ambiente (Internacional Conference on Water and Environment - ICWE) de Dublín en 1992 y adoptados posteriormente por la Global Water Partnership en el año 2002 (Rahaman & Varis, 2005: 15 -16) han encontrado apoyo universal a través de la comunidad internacional como la guía de principios del GIRH en las principales conferencias internacionales de agua (Global Water Partnership, 2010:14).

En esta caso se abordará la gestión del agua a la luz del modelo de GIRH de la Asociación Mundial para el Agua por diversas razones; es un enfoque más holístico y multidimensional, ha tenido un nivel de aceptación a nivel mundial (particularmente a nivel de Latinoamérica), y por sus potencialidades para pensar desde la gestión, alternativas de solución al problema deterioro del patrimonio hídrico del país.

De acuerdo con Dourojeanni (2001), las fortalezas de la Gestión Integrada de Recursos Hídricos se derivan de tres asuntos fundamentales en la gestión del agua: “a) reivindica la importancia del agua como un bien fundamental para el sostenimiento de la vida; b) reconoce el manejo del agua debe estar basado en un enfoque participativo, con lo cual se involucran usuarios, planificadores y hacedores de política.” Dourojeanni (2001: 8) En este sentido como plantea Dourojeanni, esta idea “busca esencialmente minimizar los conflictos entre usuarios. Siguiendo a Dourojeanni, un aspecto esencial es el siguiente, la gestión

del agua, es gestión de conflictos entre usos considerando las limitaciones de la naturaleza” (entiéndase del agua y el entorno natural en general). Finalmente la gestión integrada del agua; “c) Pretende construir un enfoque multidimensional del manejo del agua, lo que admite pensar en una manera de gestionar el agua considerando la integración de naturaleza y cultura.” Dourojeanni (2001: 8).

De acuerdo con Dourojeanni y Jouravlev (1999), “la gestión de recursos hídricos ocupa un lugar preponderante en la gestión ambiental y por tanto si se lograra manejar integradamente dicho recurso, así como las cuencas de captación y todo lo que afecta la calidad, cantidad y distribución del agua, lo más probable es que por lo menos la mitad de los problemas ambientales estarían solucionados” (Dourojeanni y Jouravlev, 1999:26). Siguiendo a Dourojeanni “La gestión ambiental solo se hará efectiva si se tiene la capacidad de manejar adecuadamente elementos y recursos naturales como el agua, la flora, la fauna o a ecosistemas completos ” (Dourojeanni, 2001: 9).

Aunque el manejo integrado de recursos hídricos ha sido adoptado por la comunidad internacional durante años, posee un limitante importante, “carece de un constructo teórico que sea soporte de dicho enfoque de la gestión bajo los principios de la Asociación Mundial del Agua” (Mayfield y Gover, 2008: 3). Esta base teórica permitiría además orientar los procesos de toma de decisiones en diversos asuntos para concebir el modelo, es decir, definir el Qué y el Cómo integrar los elementos en la Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH). Determinar Cómo Planificar la GIRH, Cómo desarrollar capacidad para la GIRH, Cómo deber ser la administración organizacional para la GIRH, Cómo desarrollar capacidad para la GIRH, y finalmente, Cómo llevar a la práctica el modelo. Por otro lado, según Dourojeanni (2001), “no existe un rumbo definido ni teórico ni conceptual para lograr consenso sobre opciones para mejorar la gestión del agua” (Dourojeanni, 2001:5).

Uno de los obstáculos más relevantes sobre la gestión integrada de recursos hídricos según Vargas y Piñeyro (2005:29) es el siguiente, “en los países en vía de desarrollo es una modalidad de gestión nueva tanto como importada”, pues como la señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “América Latina compró un ‘modelo holístico de países que llevaban 70 o más años manejando sus recursos naturales a nivel sectorial.” (CEPAL,1994:11)

Otros autores como Rahaman y Varis (2005) identifican como desafíos para la gestión Integrada de recursos hídricos, “el reconocimiento de las dimensiones cultural y espiritual del agua, tal como ocurre con el río Ganges al sur de Asia: India, Bangladesh y Nepal, donde tiene un fuerte significado espiritual y cultural. A su vez siguiendo a Rahaman y Varis, estos consideran como el mayor desafío de la GIRH, su implementación efectiva en campo”(Rahaman y Varis, 2005:20). Al respecto, la Asociación Mundial del Agua y la Red Internacional de Cuencas (GWP & INBO,2009) argumentan “los asuntos técnicos de la gestión de aguas son relativamente bien conocidos y de más fácil manejo.” Con lo cual se podría afirmar que los retos más

relevantes en la gestión de aguas no se refieren específicamente a los asuntos relativos a los aspectos de orden técnico.

De acuerdo con Pochat (2008), para la Asociación Mundial del Agua (GWP) la Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH) es un proceso cíclico y de largo plazo, y además cada “plan de GIRH” puede verse como un hito dentro de ese proceso. Por ello, la gestión integrada implica atender nuevos desafíos para su adopción e implementación. En este sentido, a la luz de los principios de la GIRH que propone la Asociación Mundial del Agua se requiere superar importantes retos, que en términos generales podrían resumirse de la siguiente manera:

- “La gestión del agua debe realizarse como un recurso único en sus distintas fases (atmosférica, superficial y subterránea) en forma conjunta.
- El agua debe ser necesariamente contemplada tanto en los planes específicos de gestión de los recursos hídricos, como en todos los planes generales y sectoriales de cada país relacionados con la protección del ambiente y el desarrollo social y económico.
- El agua es un recurso de ocurrencia variable tanto espacial como temporalmente.
- El movimiento de las aguas responde a leyes físicas y no reconoce fronteras político-administrativas, las cuencas hidrográficas y los acuíferos – dentro de una misma jurisdicción o en diferentes jurisdicciones – constituyen la unidad territorial más apta para la planificación y gestión de los recursos hídricos.
- El agua tiene usos múltiples al estar relacionada con el ambiente y con todos los sectores sociales y económicos. Las demandas de agua para el consumo humano básico y la sostenibilidad ambiental son prioritarias sobre todo otro uso.” (Pochat, 2008)

Por lo anterior y aunque algunos países ya hayan insertado la Gestión de Recursos Hídricos (GIRH) en sus políticas y leyes de agua (Francia, España, Congo, México, India, Senegal, Brasil, entre otros, GWP, 2008), aún no han superado los retos antes señalados para su implementación. Al respecto, la Asociación Mundial del Agua reconoce que uno de los retos más importantes de la GIRH es asegurar su implementación efectiva (GWP, 2009). Por lo anterior, se considera que una mirada de la gestión que trascienda los enfoques disciplinares (por ciencias o saberes especializados) de tal manera que permita pensar en forma simultánea ecosistemas y cultura, es decir, que reintegre la relación naturaleza-cultura, podría aportar elementos para superar los retos que requiere la GIRH.

La gestión integrada de agua (GIRH), tal como se concibe por la Asociación Mundial para el Agua (GWP) supone una combinación de teorías y/o perspectivas de pensamiento, lo que implica un reto importante en términos de su concepción teórica. En la GIRH, se pretende *El Manejo y desarrollo coordinado del agua, la tierra y los recursos relacionados*, lo que induce a pensar en la necesidad de forjar formas de uso, defensa, protección y mejora de los recursos hídricos que admita pensar de manera simultánea en el agua y los demás recursos naturales asociados; tierra, flora, fauna. Esto

implica necesariamente el concurso de diferentes ciencias o áreas de conocimiento para el acercamiento a la naturaleza, es decir, un enfoque de pensamiento interdisciplinario.

A propósito de la interdisciplinariedad, de acuerdo con Dogan (1997) el término sugiere una concepción multidimensional de los fenómenos y el carácter relativo de los enfoques científicos por separado. Se refiere básicamente a la integración de las teorías, métodos, instrumentos y en general de acción científica de diferentes disciplinas a partir de una concepción multidimensional de los fenómenos. Por otro lado, para Rozo (2004) la interdisciplinariedad consiste en términos generales en la reunión de diferentes disciplinas con el fin de abordar el tratamiento de un fenómeno (de gran complejidad) que se resiste a ser aprehendido por una disciplina exclusivamente. En este sentido, sugiere trascender el acercamiento al estudio y comprensión de los fenómenos a partir de una ciencia, disciplina o área de conocimiento especializada, y asume que el conocimiento especializado no permite al acercamiento pleno a la realidad de los fenómenos de la vida, y por ello es preciso el concurso de diversas áreas del conocimiento para la aprehensión, análisis y comprensión de los fenómenos. Para ello, recurre a los métodos y procedimientos de la ciencia moderna, puesto que, reconoce la existencia de límites entre las ciencias y la distinción de los objetos de conocimiento diferentes en cada área de conocimiento.

La interdisciplinariedad, aunque permite una mirada más holística de los fenómenos, se fundamenta en la idea de la separación entre ciencias, y concibe el mundo como una suma de partes, de cuya integración resulta la totalidad. Este enfoque aunque más rico y diverso que el de la ciencia especializada, y si bien propone una superación del reduccionismo de la ciencia moderna, deja intacto el enfoque analítico, el aislamiento de los objetos de conocimiento del contexto y por tanto mantiene la separación naturaleza – cultura que propone la ciencia moderna. Con ello, esta perspectiva del pensamiento no proporciona elementos para pensar el mundo de la vida tal como es: compleja, sujeta a la incertidumbre, a la imprevisibilidad, a las interconexiones y tramas que se tejen en la naturaleza.

Abordar la gestión integrada del agua en su dimensión compleja demanda una ampliación del enfoque de pensamiento analítico y de la interdisciplinariedad hacia otras formas de aproximación a los fenómenos que admitan el replanteamiento de la fragmentación del mundo en ciencias, saberes o disciplinas. Esto implica considerar las múltiples relaciones que sustentan tanto la naturaleza como la cultura. En este sentido, puesto que los recursos naturales se conciben interrelacionados (asociados), emerge la necesidad de pensar el manejo del agua desde una óptica que admita concebir el agua y los recursos naturales en permanente vínculo, tal como lo sugiere la teoría general de sistemas (Klir, 1980).

La gestión integrada de agua pretende alcanzar como resultado la *maximización del bienestar social y económico de manera equitativa*, ello sugiere la necesidad de pensar de manera simultánea en la naturaleza y en los aspectos sociales, así como en la relación ecosistema - cultura. Adicionalmente, este enfoque de la gestión hace referencia al

*manejo del recurso hídrico sin comprometer la sustentabilidad de los ecosistemas vitales*, lo que induce a pensar en un enfoque de pensamiento que considere el sostenimiento de los ecosistemas en el tiempo.

Asumiendo que las maneras de uso, protección y mejora de los recursos hídricos es un asunto determinado por las formas de apropiación humana del agua (mediante el uso de la tecnología, la ciencias, las costumbres y en términos generales por la cultura), el estado de los recursos naturales en el territorio, en un lugar y espacio de tiempo determinado, es resultado de la interacción hombre-naturaleza, y más ampliamente, cultura-naturaleza. Estas relaciones de interdependencia están sujetas a circunstancias que cambian en el tiempo, lo que implica admitir la imprevisibilidad, y la incertidumbre, tanto en las actuaciones humanas, como en el estado de los recursos en la naturaleza. Esta situación permite considerar la necesidad de concebir de manera simultánea certidumbre e incertidumbre, caos y orden. Finalmente, ello induce a pensar en la necesidad de considerar, la Teoría de la Complejidad (Morín, 1998, p.32), en los asuntos relativos a la gestión del agua.

Si se admite que no es posible desde el paradigma científico y del método de pensamiento analítico, el estudio y comprensión de los fenómenos en su dimensión compleja, y en vista de que para este paradigma y el método analítico, no es posible concebir el tejido de relaciones que da lugar a la emergencia de los fenómenos (puesto que los objetos de conocimiento son considerados de manera aislada), surge la necesidad de un enfoque de pensamiento que trascienda dichos retos, con miras a construir otras formas de pensar la gestión integrada del agua. En este caso la complejidad como enfoque de pensamiento, trasciende apreciablemente la óptica científicista y por lo tanto configura una alternativa para abordar los fenómenos. De acuerdo con Maldonado (2009) es posible reconocer en Complejidad tres enfoques; *la complejidad como método*, propuesto por Edgar Morin y sus seguidores, y reconocido más ampliamente como el Pensamiento Complejo. *La complejidad como cosmovisión*, que reúne varios autores, entre ellos, F. Capra, von Bertalanffy, von Foester, H. Maturana, G. Bateson y en general toda la escuela de Palo alto, en California. *La complejidad como ciencia*, que incluye I. Prigogine, I Wallerstein, Maldonado, y los trabajos de los teóricos e investigadores del Instituto Santa Fe, en Nuevo México (E.U.), y en general de la Universidad Libre de Bruselas (U.L.B.) en Bélgica.

Para el caso en particular de la gestión integrada de agua se considerará el pensamiento ambiental complejo, un enfoque de pensamiento propuesto por Ana Patricia Noguera, construido a partir de la teoría de sistemas y la teoría de la complejidad (Pensamiento complejo). Como enfoque de pensamiento se inscribe parcialmente en el enfoque de la complejidad como cosmovisión. Esta óptica de pensamiento hace parte del pensamiento ambiental latinoamericano y configura que una alterativa para concebir otras maneras de abordar el asunto de la gestión del agua, dadas sus potencialidades para alcanzar plenamente su conceptualización y objetivos, tal como se plantea a continuación..

## EL PENSAMIENTO AMBIENTAL

Este enfoque de pensamiento emerge en América Latina y se concibe desde el abandono de todo paradigma y desde la emergencia de una filosofía enigmática, *donde las correlaciones crecientes en complejidad de lo oiko (coligación, relación autopoiesis), lo onto (ser en su manera de ser), lo epistémico (campo de emergencia de un conocimiento), lo ético (valores emergentes de las relaciones) y lo estético (formas creadoras-creadas de estas relaciones en complejidad creciente), configuran una trama-red que permite la emergencia de saberes, conocimientos, prácticas culturales, como tejidos que suturan, coligan, integran y potencian en complejidad creciente, dicha trama-red de vida.* (Noguera, Bugallo, Mesa, Echeverri, Eschenhagen, 2007:47)

La necesidad de un pensamiento ambiental y una filosofía ambiental podría considerarse que surge básicamente de dos elementos a considerar; en primer lugar, de la visión del mundo de la modernidad, constituida esencialmente por el conocimiento científico, ligada a una concepción económica particular. Una visión donde el mundo natural queda relegado a ser cuantificado, planificado, dominado, explotado. Una visión del conocimiento científicista que nunca consideró dentro de sus reflexiones la complejidad del entorno natural, tanto desde las ciencias naturales (ciencias físicas o duras), como en las ciencias sociales. Unas ciencias permeadas por la escisión naturaleza-cultura profundamente anclada en las formas de conocer y valorar el mundo y sus consecuencias. (Eschenhagen, 2007:115). Esta escisión, en parte, se deriva de un predominio del racionalismo que "ha minimizado la función cognoscitiva de la sensualidad" (Marcuse, 2001), que ha privilegiado las leyes, y el conocimiento científico, objetivo, preciso, sujeto a leyes que solo en parte consideran la realidad, lo que he dado lugar a un conocimiento derivado de la ciencia. En segundo lugar, se podría considerar que el pensamiento ambiental emerge de la crisis de deterioro ambiental a nivel planetario, reconocida oficialmente por los estados en la conferencia mundial de medio ambiente en Estocolmo hacia 1972.

Desde la ecología profunda el pensamiento ambiental retoma la idea de que naturaleza y espíritu son facetas de la misma unidad, además adopta la idea de solidaridad en lugar de dominio, según la cual en la naturaleza los seres vivos son miembros de comunidades ecológicas vinculados por redes de interdependencias y donde prima la cooperación y la asociación en lugar que la competición, o el dominio de unos sobre otros. Con ello sugiere que el dominio del hombre sobre la naturaleza, sea replanteado por la cooperación y el reconocimiento de las interdependencias con la naturaleza para redireccionar las actitudes agresivas del ser humano hacia otros seres. Esta reconsideración de la competición y el dominio que propone excluir el pensamiento ambiental, se ha extendido en las ciencias, los diferentes tipos de conocimiento, las culturas y todas las formas de existencia del hombre.

El pensamiento ambiental con su propuesta de reintegración de los dos mundos ofrece una alternativa de salida al desarraigo de las ciencias del mundo de la vida, del cual han

emergido. Según Gómez – Heras (1989) las ciencias se han convertido en saberes desorientados. Por esto, como lo dijera Husserl las ciencias han caído en una crisis de sentido (Husserl, 1962). Esta propuesta de restitución de los mundos escindidos; mítico y tecnocientífico, sugiere una ruptura con el espíritu del positivismo que ha trabajado desde siempre en eliminar el mítico mundo de los dioses (Janke, 1988:12). Con ello se pretende como afirma Noguera, no excluir ningún aspecto del mundo de la vida como horizonte de sentidos (Noguera, 2004:46).

El Pensamiento Ambiental Complejo propuesto por Noguera trasciende el planteamiento filosófico idealista platónico fundamentado en la escisión hombre – naturaleza, el pensamiento científico moderno y por tanto como la concepción interdisciplinaria, con lo cual, constituye una posibilidad para concebir diversas maneras de pensar una gestión integrada del agua, que propendan por la expresión de la vida en todas sus manifestaciones.

El pensamiento ambiental complejo, plantea una ruptura con el método analítico y el paradigma científico, para ello, parte en primer lugar del reconocimiento de la dificultad para plantear unos límites claros y distintos para los objetos de conocimiento, y en segundo lugar (derivado de lo anterior), admite la dificultad para definir (o mantener) claramente fronteras entre las ciencias, cuando se aborda un fenómeno en su dimensión compleja. Desde el enfoque de complejidad es posible reconocer la viabilidad de un pensamiento que trascienda los límites de los objetos de conocimiento que plantea la ciencia normal.

De acuerdo con Rozo (2003), “complejidad viene del latín, *complexus* que significa lo que está tejido en conjunto. El pensamiento complejo distingue sin desunir, analiza sin fraccionar, sintetiza y comprende/describe unidades sistémicas en sus múltiples interrelaciones conexiones y posibilidades” (Rozo, 2003:87). El pensamiento complejo abandona las ideas deterministas y de orden por las de complementariedades, con ello, las nociones contradictorias no se objetan, desorden y organización, naturaleza – cultura, tangible-intangible, sujeto-objeto. Para Morín “la complejidad es un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados” (Morín, 1998:32). Y siguiendo a Morín, “aquello que es complejo recupera por una parte, al mundo empírico, la incertidumbre, la incapacidad de lograr certeza, de formular una ley, de concebir un orden absoluto.”

En su propuesta de pensamiento ambiental complejo, Noguera lleva el asunto de la reconciliación de los dos mundos (naturaleza y cultura) escindidos por el pensamiento científico moderno hasta sus últimas consecuencias. Para lograrlo se apoya en la Teoría de la Complejidad y plantea la disolución de los objetos de conocimiento, así como la disolución del sujeto que conoce. Con ello, en lugar de los objetos de conocimiento el pensamiento ambiental complejo propone la trama- red de relaciones que dan lugar a la emergencia de los fenómenos.



Con la disolución del objeto y el sujeto quedan dadas las condiciones para dar inicio a la reconciliación de los dos mundos material y espiritual (naturaleza y cultura), y por tanto, es posible ampliar el concepto de conocimiento reducido por la modernidad casi exclusivamente al conocimiento científico. Ahora, si la comprensión de los fenómenos supone la integración de ambos mundos, la sensibilidad, adquiere un carácter de legitimidad como fuente de conocimiento que no reconocía la ciencia moderna.

De acuerdo con Eschenhagen (2007) las formas de conocer el mundo determinan las maneras como concebimos fenómenos, y estas a su vez, las formas de resolver los problemas, por lo tanto, un acercamiento a los objetos, a las cosas, al mundo de la vida, a partir de la perspectiva del pensamiento ambiental complejo, sugiere otra manera de concebirlos y por tanto otra forma de resolver los problemas asociados a éstos (por ilustrar, el uso de otras tecnologías para resolver los problemas). Esta manera de concebir, supone necesariamente un replanteamiento de la idea de conceptuar.

En términos generales, de acuerdo con Kosik (1967), Florian (2002), Husserl (citado por Herrera, 2010) un concepto se refiere a una representación general y abstracta de un objeto, un fenómeno, una cosa, ya sea real o imaginaria. Ello supone que un fenómeno puede ser aislado de su contexto, de las relaciones que lo determinan (o caracterizan), del contexto (lugar) y espacio de tiempo en el cual tiene lugar, sin que ello implique desfiguración alguna en términos de su significación. Esta idea de concepto, mantiene claramente la escisión de la relación naturaleza-cultura, que ha permeado la ciencia moderna.

Si las maneras de conocer determinan las formas de concebir, un acercamiento a los fenómenos a partir del pensamiento ambiental complejo, sugiere concebir dichos fenómenos como emergentes de una trama-red de relaciones, no como objetos claros y distintos, en posibilidad de ser comprendidos a partir de un proceso de abstracción. Esta manera de conocer los fenómenos plantea a su vez la necesidad de resolver una pregunta central ¿cómo concebir los fenómenos a la luz de esta óptica de pensamiento?

## **RECONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTION INTEGRADA DEL AGUA**

Concebir los fenómenos a la luz del pensamiento ambiental complejo, supone otra manera de conceptuar a partir de los siguientes planteamientos; a) el reconocimiento de la relación como elemento central para que emerja el fenómeno; b) la declaración del carácter de singularidad y de concreción (o mejor pseudoconcreción), que poseen los fenómenos, en lugar de la generalidad y abstracción, a que suele remitir la noción de concepto que sugiere la ciencia moderna; c) el reconocimiento del cambio en el tiempo que asiste continuamente la trama-red de relaciones (el dinamismo), que da lugar a la emergencia del fenómeno.

Considerando lo anterior, se presenta a continuación el Concepto- Tiempo, una redefinición de la idea del concepto, construida bajo los planteamientos anteriores. Posteriormente se plantean algunos principios para orientar la construcción de

conceptos y finalmente se proponen algunas ideas para abordar desde el Concepto-Tiempo la gestión integrada del agua.

### **El concepto-tiempo**

Es una representación singular y pseudoconcreta de un fenómeno, objeto, o cosa, cuya construcción emerge de una trama-red de relaciones que configura la imaginación a partir de lo dado (colección de impresiones e imágenes, catálogo de percepciones) al hombre en un contexto o lugar específico (particular). El concepto –tiempo pretende captar el fenómeno en un espacio de tiempo vacío entre pasado y futuro. Por consiguiente, esta representación se debate continuamente entre lo que ha sido y será a futuro la trama-red de relaciones que dio lugar a su existencia. Es decir su existencia está sujeta al devenir.

El concepto-tiempo se define como pseudoconcreto (Kosik, 1967); en primer lugar, porque se deriva de otra manera diferente de conocer, de la cual emerge no completamente claro, y en segundo lugar, porque se distancia de la idea de abstracción, puesto que su existencia y sentido emergen de la trama-red de relaciones que se configura en un contexto específico.

El concepto-tiempo más que expresar la esencia de una cosa, pretende reconocerlo en complejidad, emergente de un entramado de relaciones, lo que implica admitir que el fenómeno, el objeto, la cosa, etc, no son completamente claros y distintos. Y por tanto, no se pretende delimitarlo claramente, para identificar su esencia. Como consecuencia, se admite la ausencia de información completa, es decir, la existencia de incertidumbre al momento de concebir y representar el fenómeno. De allí que el concepto – tiempo de un fenómeno se encuentre sujeto a la probabilidad (en todos los casos inferior al 100%). De esta forma, se admite de alguna manera la renuncia a la predicción sobre el devenir del fenómeno en el tiempo.

Puesto que el concepto-tiempo es emergente de la experiencia, sugiere reconocer la experiencia sensible. Esto induce a pensar que no se refiere a una idea del fenómeno, objeto, u cosa, etc, preexistente y abstracta.

De igual manera se hace alusión a una representación singular por oposición a la idea de representación general, que sugiere la noción tradicional de concepto. En este caso la idea de singular sugiere que no se trata de un fenómeno general, que puede ser abstraído de sus relaciones e interconexiones con el entorno, y cuya significación es la misma independiente del contexto del cual emerja. Se trata de reconocer el carácter de irreplicable que tiene el fenómeno, con lo cual, la categoría de general no es pertinente para hacer alusión o referirse a él, puesto que desfiguraría su naturaleza.

Esta idea de concepto supone la representación del fenómeno sujeto a cambios continuamente, y por tanto, a la incertidumbre en términos de su existencia o permanencia en el tiempo, pues se trata de un concepto en devenir.

Esta noción del concepto pretende acceder a la “realidad” directamente en su singularidad concreta. Ello implica que no habría diferencia entre teoría y práctica, puesto que el fenómeno se concibe como emergente de acceder a la realidad concreta, más que como resultados de un proceso de abstracción (como suelen sostener las teorías del conocimiento). Por ello, esta noción se distancia de la idea tradicional y abstracta de concepto.

Para la construcción del concepto-tiempo de un fenómeno se proponen a continuación una serie de elementos o principios; El principio de causalidad, se refiere a que los fenómenos, los objetos, las cosas, emergen de una trama-red de relaciones, en lugar que de una única causa, con lo cual, la linealidad y el determinismo resultan insuficientes para captar el fenómeno. En este sentido, no es pertinente ni admite el aislamiento de la cosa, mediante un proceso de abstracción, puesto que induciría su desfiguración. El principio de identidad sugiere que el fenómeno tiene un carácter de singularidad que lo hace irrepetible, y único. Con ello, pensar el fenómeno desde la generalidad no es pertinente, porque induce a concebir desde algún nivel de universalidad el carácter del fenómeno. Esto es, asumir que la trama-red de relaciones que dio lugar a la emergencia de la cosa, es inmutable y se repite de igual manera en otros contextos. El principio de exterioridad hace alusión a un asunto central del concepto, las relaciones. A la luz de este principio las relaciones entre los términos (los objetos, las percepciones) no son necesarias, son una creación de la imaginación. Se asume que La relación no es una propiedad de los objetos, los fenómenos o las cosas, sino que siempre es exterior a sus términos. A diferencia de lo que supone la ciencia moderna, bajo cuya perspectiva las relaciones son fundamentales para explicar, o comprender los fenómenos (son necesarias). Bajo el principio de la exterioridad la relación es ante todo un acto de creación continua. Con ello las relaciones que se construyen a partir de lo dado (imágenes, percepciones, etc.) permiten concebir de una manera el mundo de la vida. Puesto que las relaciones no son necesarias, no es posible determinar con certeza, si se configurarán o no las relaciones, ni menos aún aquello que emergerá de una trama-red de relaciones. Por ello, el concepto-tiempo supone considerar la incertidumbre como un componente central en la definición de un fenómeno. El principio de inmanencia hace referencia a que los fenómenos, objetos o las cosas, que emergen no son superiores, inferiores, ni comparables entre ellos, con lo cual, no se concibe la trascendencia, superioridad o el dominio de unos sobre otros. Consistente con ello, el concepto-tiempo de un fenómeno que emerge en un contexto específico, no trascenderá a otro concepto-tiempo de un fenómeno semejante, o diferente, sin importar el contexto.

### **El concepto-tiempo de agua**

A partir de los principios sugeridos para la construcción del concepto-tiempo, se plantea ahora algunos elementos de aplicación para el caso del fenómeno agua en un contexto específico.

### **Principio de causalidad**

A partir de la trama-red de relaciones que una comunidad ha construido alrededor del agua, emerge el agua concebida como; un patrimonio provisto por Dios para el servicio del hombre, los animales y la naturaleza en general; factor determinante para la construcción y sostenimiento de las relaciones de afectividad entre los habitantes de la región; fuente para la provisión de alimento (pesca) y espacio de recreación de la comunidad local. De acuerdo a su caudal en el cauce, es considerado como una fuente premonitoria del acontecer futuro para la comunidad.

### **Principio de identidad**

El concepto de agua que ha emergido de la trama-red de relaciones posee un carácter singular que lo hace único e irrepetible, que no admite comparación con el fenómeno que emerge en otra comunidad, para la cual el agua es el lugar de purificación espiritual provisto por Dios para el hombre en la tierra, o para quienes emerge como un recurso natural dispuesto fundamentalmente para el servicio del hombre (un recurso económico).

### **Principio de exterioridad**

La trama –red de relaciones que permite la emergencia del fenómeno agua (en el contexto particular), ha sido derivada de procesos de asociación y creación libres de la imaginación. Es decir, procesos que no están sujetos a racionalidades, ni lógicas prescritas, o certidumbres, ni determinismos que admitan la sujeción a pronóstico. En consideración a los casos anteriores las relaciones que permiten la emergencia del agua como fenómeno de la espiritualidad no es necesaria, al igual que no lo son las que dan lugar a que emerja el agua como recurso natural al servicio del hombre. Estas relaciones surgen de la necesidad del hombre de comprender o explicar el mundo. En ambos casos constituyen formas contingentes (que se derivan de circunstancias singulares irrepetibles) a partir de las cuales el ser humano en la práctica diaria resuelve la vida. En ambos casos el fenómeno está sujeto continuamente a lo que ha sido antes y podrá ser a futuro, según cambien o se transformen la trama-red de relaciones de la cual ha emergido.

### **Principio de inmanencia**

El concepto-tiempo de agua que emerge no es comparable con otro u otros, ni mejor ni superior, más o menos pertinente que otro. El concepto-tiempo agua en una cuenca, no es comparable con otro. En los casos anteriores, el concepto-tiempo del agua como recurso natural, no es comparable con el agua como fuente de espiritualidad, ninguno de ellos es superior, o mejor que otro.

### **Concepto-tiempo y gestión integrada de agua**

A partir del concepto-tiempo la gestión integrada del agua sugiere pensar en una gestión que se derive del reconocimiento del fenómeno hídrico como emergente de una trama-red de relaciones singulares (únicas), irrepetibles, que tienen lugar en un contexto y condiciones específicas. Por este carácter único de dichas relaciones, no es admisible la

concepción del fenómeno a partir de situaciones “similares”, es decir de una trama-red de relaciones “semejante” (en términos generales inexistente) en otros contextos, ni se podrían considerar su representación como un referente para pensar la posible emergencia del fenómeno en otras situaciones. Es decir, no es pertinente acudir a la generalidad y la abstracción, para representar y pensar el fenómeno hídrico, ni por tanto para concebir maneras de gestionarlo.

Por lo anterior, a la luz del Concepto-Tiempo, la gestión integrada del agua, al igual que el fenómeno hídrico, deberá emerger de la trama-red de relaciones construida por la imaginación en cada contexto específico. De esta manera, más que una Gestión Integrada de agua, habrán diferentes formas de gestión, tan diversas como representaciones haya del agua en cada contexto. En cada caso, su pertinencia, más que su validez, será igualmente emergente (no prescriptiva) y se derivará de las relaciones que dieron lugar al fenómeno.

En este sentido cada, sistema, modelo, o forma de Gestión Integrada de Agua tendrá una representación única, e igualmente de ello derivarán diferentes maneras (posiblemente únicas) de solucionar en cada caso las diversas problemáticas asociadas al agua.

## **CONCLUSIONES**

- La perspectiva de pensamiento ambiental complejo sugiere una alternativa viable para la construcción de nuevas maneras de conceptualizar, a través de las cuales se posibilite abordar la gestión del agua a partir de la reintegración de la trama -red de relaciones que componen esta nueva y compleja unidad ecosistema-cultura.
- El Concepto-Tiempo constituye una manera de trascender la conceptualización generalista y abstracta de los fenómenos que permea la ciencia moderna, con lo cual, posibilita pensar los fenómenos desde su singularidad concreta, irrepetible, única.
- El Concepto- Tiempo por su potencialidad para captar los fenómenos en su dimensión compleja constituye una alternativa para trascender diversas problemáticas que obstaculizan una visión más holística del manejo del agua.
- El Concepto-Tiempo sugiere una alternativa para captar el fenómeno hídrico en su dimensión compleja, emergente de una trama-red de relaciones naturaleza-cultura.
- El Concepto-Tiempo permite considerar una manera de pensar una Gestión Integrada del Agua, que trascienda la generalidad y la abstracción que permea los modelos tradicionales de gestión de agua. Por ello, es posible concebir maneras de Gestión de agua pertinentes para las condiciones específicas de cada contexto.

## **Referencias**

Calcagno, A. (2000). *Gestión Integrada de Recursos Hídricos Principios y estrategias*. Universidad de Buenos Aires. Secretaría General de Ciencia y Técnica. Instituto Argentino de Recursos Hídricos. Bs. As.

Castro, E. Crespo, C. Mamani, López, E. (2009). *Justicia Ambiental y Sustentabilidad Hídrica*. Comisión para la Gestión Integrada del Agua en Bolivia. Cochabamba, Bolivia

Castro, José. Lacabana, M. (2005). *Agua y Desarrollo en América Latina: por una democracia sustantiva en la gestión del agua y sus servicios*. Cuadernos del Cendes, año 22, Nro, 59. Mayo- agosto.

Carrasco, J. García, R. Gonzáles, M. Gonzáles, P. Jiménez. Martí, F. Moscad, S. (2007). *Modelos de Gestión del Agua*. Ponencia. I Congreso Internacional del Agua. SED CERO YA!! Universidad Politécnica, España.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).(1994). *Políticas Públicas para el Desarrollo Sustentable: la gestión integrada de cuencas*.

Christiansen, J. Hall, R. (2005). *Privatización, naturaleza en venta: impactos de la privatización del agua y de la biodiversidad* En: Amigos de la Tierra, Número 107, enero, Ámsterdam.

Dourojeanni, R. Axel.(2001). *Desafíos para la gestión integrada de los recursos hídricos*. Policy and Institutions for Integrated Water Resources Management — International Water Resources Association (IWRA)

Dourojeanni, A. Jouravlev, A.(1999). *Documento Gestión de cuencas y ríos vinculados con centros urbanos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. División de Recursos Naturales e Infraestructura.

Dourojeanni, A.( 2005). *Documento: Condiciones y Patrones de acción para fomentar La gestión integrada de cuencas hidrográficas en América Latina*, Lima Perú.

Declaración Europea por una Nueva Cultura del Agua – DENCA. 2005.  
PDF/Adobe Acrobat - [www.unizar.es/fnca/euwater/docu/declaracioneuropea.pdf](http://www.unizar.es/fnca/euwater/docu/declaracioneuropea.pdf)

Departamento Nacional de Planeación. DNP. (2008). *DOCUMENTO CONPES 3550 DNP de 2008*, Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). República de Colombia, Bogotá, Noviembre 24

Dogan, M.(1997). “¿Interdisciplinas?” En *Revista Relaciones*, Nro. 157, 16-18 Montevideo, Uruguay.

Eschenhagen, M. (2007). Será necesario ambientalizar la Educación Ambiental?  
en : Hojas de Sol en la victoria Regia . Emergencia de un Pensamiento  
Ambiental alternativo en América Latina.. Universidad Nacional de Colombia, Sede  
Manizales.

Florian, V. (2002). Diccionario de Filosofía. Editorial Panamericana, Bogotá.

Global Water Partnership (GWP). <http://www.gwp.org/The-Challenge/What-is-IWRM/Key-IWRM-concepts/> consultado junio 22 de 2010

Global Water Partnership and The International Network of Basin Organizations (INBO). (2009). A Handbook for Integrated Water Resources Mangement in Basins, Sweden.

Gómez – Heras. J.M.G. (1988). El a priori del mundo de la vida. Fundamentación fenomenologica a de una ética de la ciencia de la técnica. Editorial Anthropos, edicin.9n. Barcelona.

Herrera, D. (2010). Husserl y el Mundo de la Vida. Anuario Colombiano de Fenomenología. Universidad Santo Tomás, Bogotá.

Husserl, E. (1962). La Crisis de la Ciencia Europeas y La Fenomenología Trascendental.

Janke, W. (1988). Postontología. Traducción e introducción: Guillermo Hoyos V. Bogotá: oficina de publicaciones de la Universidad Javeriana.

Klir, G .(1980). Teoría General de Sistemas, Un enfoque metodológico. Ediciones ICE. Madrid

Kosik, K.. (1967). Dialéctica de lo Concreto, estudio sobre los problemas del hombre y el mundo. Edición 7ª, Editorial Grijalbo S.A., México. D.F.

Mayfield, C., & Gover, V. (2008). Introduction to Integrated Water Resource Management. UN-Water Virtual Learning Centre, United Nations University:UNU-INWEH, UN Department of Economic and Social Affairs.

Marcuse, H. ( 2001). Eros y Civilización. Ed. Ariel. Barcelona, [1924 ], p.170

Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial (2010). Política Nacional para la Gestión Integrada del Recurso Hídrico (documento final), Bogotá.Colombia

Morin, E. (1998). Introducción al Pensamiento Complejo. Gedisa Editorial. España.

- Noguera, P. Bugallo, A. Mesa, C.Echeverri, J. Eschenhaguen, M. (2007). Hojas de Sol en la victoria Regia . Emergencia de un Pensamiento Ambiental alternativo en América Latina. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Noguera, P. (2004). El reencantamiento del mundo: Ideas filosóficas para la construcción de un pensamiento ambiental contemporáneo. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). México.
- Petrella, R.(2003). El Agua: un derecho de todos La Privatización del Agua y de los Servicios de Saneamiento en Africa. Africa-Europe Faith And Justice Network Reseau Foi et Justice Afrique-Europe (AEFJN). Red Africa-Europa, Fe y Justicia. Belgique.
- Plazas, C., Falchetti, A.,Saenz,, Samper.,J., Archila, S.(1993). La sociedad hidráulica Zenú. Estudio arqueológico de 2000 años de historia en las llanuras del Caribe colombiano. Editorial Banco de la República. Santafé de Bogotá, D.C. Colombia.
- Pochat, V. (2008). Principios de gestión Integrada de recursos hídricos, bases para el desarrollo de planes nacionales. Global Water Partnership
- Rahaman & Varis. (2005). Integrated Water Resources management:evolution, prospects and future challenges, Sustainability: Science, Practice, & Policy. Volume 1, Issue 1. Spring
- Röling, N. (2000). Gateway to The Global Garden. Beta/Gamma Science for Dealing with Ecological Rationality. Wageningen University. The Netherlands
- Rozo, G , J. (2003). Sistémica y Pensamiento Complejo. I Paradigmas, Sistemas, Complejidad. Fondo Editorial Biogénesis. Medellín, Colombia.
- Rozo, G. J. (2004). Sistémica y Pensamiento Complejo. II Sujeto, Educación, Trans- disciplinarietà. Fondo Editorial Biogénesis. Medellín, Colombia.
- Vargas, R., Piñeyro, N. (2005). El Hidroscopio. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).Oficina Regional para América Latina y el Caribe.Red de Formación Ambiental. Oficina de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Serie Manuales de Educación y Capacitación Ambiental. México D.F., México.
- Zegarra, E. (2004). Mercado y Reforma de la Gestión del Agua en Perú. Revista de la CEPAL, Nro. 83, agosto. P: 107-120.



# DESARROLLO SUSTENTABLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE UNA EMPRESA MINERO-METALÚRGICA EN LA CIUDAD DE CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO.

**Mtra. Angélica Violeta Vargas Mergold**

El Colegio de San Luis, A. C

[a.vargas.mergold@gmail.com](mailto:a.vargas.mergold@gmail.com)

## **Resumen:**

La ponencia refiere a un proyecto de investigación doctoral en proceso. Actualmente está en boga lo ambiental, lo verde, lo ecológico, y, claro, el desarrollo sustentable. El discurso de la sustentabilidad se encuentra presente en un sinnúmero de actividades sociales, económicas y políticas principalmente, donde lo “sustentable” se ha convertido en una palabra con poder. Dentro de esta indiscriminada adopción del concepto se encuentra la llamada minería sustentable -aunque la actividad minera tiene una naturaleza destructiva con el entorno-. La importancia económica que tienen estas actividades ha favorecido la concepción de esta idea, que se vincula con las acciones de responsabilidad social y ecológica. En este sentido explicaré las acciones de gestión ambiental que son generadas por la organización empresarial Industrial Minera México (IMMSA), ubicada en la ciudad de San Luis Potosí, México, que son requeridas por el marco legal desde las instituciones públicas y de protección ambiental. Partiré del concepto de desarrollo sustentable y responsabilidad social, señalando a qué se refiere esto en la minería, contemplando su valor económico y sus impactos ambientales para observar cómo son aplicados en caso de la organización estudiada.

Palabras clave: *desarrollo sustentable, minería, ambiente, sustentabilidad.*

## **Introducción**

La actividad minera es una actividad económica primaria que se refiere a la exploración, explotación y aprovechamiento de minerales; denominando a la explotación, minería, y a los procesos de transformación, metalurgia. Y tanto las operaciones mineras como las metalúrgicas tienen implicaciones socioambientales. Y además de sus impactos en el aire, suelo, agua y en el paisaje, está su importancia económica, en distintos niveles: internacional, nacional y local.

Para este trabajo se desarrolla una discusión sobre la llamada “minería sustentable”, principalmente enfocada a acciones de restauración ecológica y de responsabilidad social, por parte de la empresa. A partir de que la idea del desarrollo sustentable se presenta como una respuesta a la discusión de crisis ambiental actual<sup>99</sup>, sería importante preguntarnos cuáles son las consecuencias negativas y positivas que tiene la actividad

---

<sup>99</sup> El desarrollo sustentable es un concepto en que se permita el crecimiento económico y el uso de los recursos naturales, pero teniendo muy en cuenta los aspectos medioambientales y sociales globales. El Informe Brundtland define el desarrollo sustentable como un desarrollo que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades (Informe Brundtland, 1987).

minera para la sociedad. Ciertamente, esta actividad es muy antigua y lo que se obtiene de ésta lo podemos observar en nuestra vida cotidiana, presente en las cosas que usamos y vemos.

La sustentabilidad y responsabilidad responde a la complejidad que implica el medio ambiente, cuyo principal objeto es buscar y conocer las relaciones que mantiene el ser humano con la naturaleza<sup>100</sup>, es decir, la relación naturaleza-sociedad.

Este trabajo comenzó planteando las diferencias que existen entre el discurso de la sustentabilidad y la falta de aplicación de conservar el medio ambiente. En este sentido se encontró que las organizaciones, tanto las instituciones públicas formales como informales, juegan un papel protagónico. Las organizaciones que se relacionan en el tema de desarrollo sustentable pertenecen a distintas escalas: internacional, nacional y local.

Así, el proceso de institucionalización ambiental dentro de los países se puede analizar desde las organizaciones. En el caso de la República Mexicana, este proceso respondía a las presiones exteriores y a los compromisos que cada país adquiere por formar parte del sistema internacional o en la búsqueda de alianzas comerciales o de otra índole.

Sin embargo, para hacer un análisis de la aplicación de medidas sustentables en la minería, y el papel que tienen las instituciones internacionales, nacionales y locales (formales e informales), fue relevante la determinación de un caso.

La metodología de la investigación, se hizo a partir de la delimitación del estudio de caso, que por su importancia fue el complejo metalúrgico de Grupo México en San Luis Potosí, conocido también como IMMSA. Se identificaron organizaciones, por un lado las instituciones oficiales federales, estatales y locales, las organizaciones no gubernamentales que han fungido un papel importante de presión para las medidas ambientales, y los grupos organizados de vecinos, habitantes del área. La búsqueda bibliográfica se basó en la revisión de acuerdos internacionales ambientales firmados por México, que involucren el tema de gestión ambiental para minería, así de la legislación y reglamentos que a esto refieran.

### **Lo ambiental y sustentable**

A nivel mundial se inició la discusión ambiental en la reunión de Estocolmo de 1972, donde asistieron principalmente países europeos, emitiendo su llamado Principio 21 que enfatizó en el respeto y la soberanía: "Los Estados tienen el derecho soberano de explotar sus propios recursos en aplicación de su propia política ambiental y la obligación de asegurarse de que las actividades que se lleven a cabo dentro de su jurisdicción o bajo su control, no perjudiquen al medio de otros Estados o de zonas situadas fuera de toda jurisdicción nacional" (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, 1972).

Pero sería demasiado simplista afirmar que la atención a lo ambiental se generó por una crisis meramente ecologista, que únicamente remite a lo social por la responsabilidad

---

<sup>100</sup> El concepto de naturaleza se puede considerar como una construcción social, y según el contexto cultural e histórico en el que se desarrolla, produce una serie de relaciones humano-ambientales, que sobrepasa una mera estrategia metodológica y permite interpretar la realidad humana y ambiental conjuntamente.

que se encuentra en ella desde una perspectiva ecocentrista. También debemos de observar qué está pasando en nuestro mundo, que no es meramente ecológico. Estamos viviendo en la llamada globalización<sup>101</sup>, donde el mercado regula a la sociedad, pero qué está pasando con este sistema y por qué cabe la crisis ambiental en la crisis del sistema económico occidental, ante lo que se plantea una idea como el desarrollo sustentable.

Es por esto que el análisis organizacional resulta una herramienta interesante y útil para entender qué hace que pongamos tanta atención en el tema de lo ambiental y que ahora sea tan extensiva, y muchas veces mal utilizada, la noción de sustentabilidad. El tema ambiental ha tocado fibras en distintos niveles -internacional, nacional y local-, en donde se han generado discursos sobre la importancia de la conservación y la protección de los recursos naturales. Se considera al medio ambiente como un inventario de recursos (García Martínez & González Jácome, 1999), sin considerar las interrelaciones que se dan entre el medio y la sociedad.

Así que existe pues una preocupación sobre el derroche de las materias primas naturales y los desechos no renovables, donde los procesos históricos del capital, determinan la necesidad de explotación de la fuerza de trabajo y de apropiación de los recursos naturales. Se podría decir que existe una contradicción insalvable entre la naturaleza misma de la economía (capital, intereses, y lucro de instituciones gubernamentales y privadas) de mercado y la diversidad de los ecosistemas. En este sentido, O'Connor no cree en el llamado desarrollo sustentable sea viable, ya que refleja una propuesta oficialista que pretende buscar una situación de equilibrio entre la producción de bienes y los recursos naturales. El ser humano no es ajeno a su medio ambiente, vive dentro de él y forma parte de un ecosistema inmenso en el planeta tierra (O'Connor, 1998).

La "crisis ambiental" tiene ambigüedades, y ésta existe en un contexto de crisis del modelo económico occidental. De hecho muchos de los problemas ambientales que tienen focos rojos tienen sus antecedentes mucho antes de que se hablara de desarrollo sustentable o de responsabilidad ambiental. Las ambigüedades se acentúan cuando los ecólogos o los verdes combinan las dimensiones social y económica con la biofísica, y debaten acerca de la sostenibilidad de ecosistemas o regiones ecológicas enteras, sin entender concisamente las relaciones sociales que en el mismo lugar<sup>102</sup> existen, donde se define el poder<sup>103</sup> sobre los recursos naturales para su explotación y usos.

Vemos ahora todo un discurso de lo verde, socialmente responsable, lo ambientalmente amistoso como una nueva línea de consumo, ahora todo es verde, hasta lo más

---

<sup>101</sup> La globalización ha sido definida en distintos términos: económicos, comerciales, institucionales, tecnológicos, entre otros. De acuerdo con Kaplan, la dependencia entre naciones siempre ha existido, sin embargo, lo que caracteriza la globalización es la aceleración de las comunicaciones, la llamada tercera revolución (Kaplan, 2000).

<sup>102</sup> Un lugar se define es un espacio ocupado, que tiene cosas materiales que sirve para identificarlo. Los lugares tienen significado (Gieryn, 2000).

<sup>103</sup> Poder es visto como la imposición de restricciones internas, y las personas sometidas adquieren las creencias que resulten con su consentimiento o por su adaptación a la dominación, ya sea por coacción o no las formas coercitivas (Lukes, 2005).

contaminante; desde una bolsa de plástico anunciando el reciclaje hasta una empresa minera plantando árboles.

### **Importancia económica de la minería**

Hoy, y a lo largo de la historia económica y política de México, la minería ha desempeñado un papel muy importante. Nuestro país tiene una marcada tradición minera en buena parte de su territorio, como es el caso de San Luis Potosí, donde en los últimos años se han acelerado mucho más este tipo de inversiones, posicionando al estado en los primeros lugares a nivel mundial en la obtención de minerales como oro, plata, fluorita, plomo, zinc, cobre, entre otros.

México oferta la explotación minera para generar este tipo de inversiones, por lo que la prospectiva de la explotación minera en México, y en el estado de San Luis Potosí, es alta. Es una actividad económica de tradición que ha cruzado el territorio con mineras que van desde Chiapas hasta Chihuahua, por la gran riqueza de minerales que tiene el país. Ya que su territorio cuenta con grandes yacimientos minerales, por lo que ha sido destino de inversiones del sector y aquí se puede observar el crecimiento<sup>104</sup> de la actividad en los últimos años, además de que tiene importantes recursos naturales y una gran biodiversidad.

El Banco Mundial explica la necesidad de una regulación ambiental de la minería de la siguiente manera: “Los desafíos de la evaluación ambiental de proyectos mineros son dos: asegurar que los costos ambientales, sociales y de salud se tomen en cuenta para determinar la viabilidad económica y la aceptabilidad de escenarios alternativos para el proyecto; y segundo, asegurar que se han incorporado medidas adecuadas de mitigación y de protección en el diseño del proyecto, su implementación y planes de cierre y abandono. Esto requiere una legislación ambiental efectiva reforzada por instituciones regulatorias, y prácticas de manejo ambiental en los sectores público y privado”.

En los últimos años las inversiones asociadas a la búsqueda de recursos naturales por parte de las empresas transnacionales han tenido un fuerte auge. De acuerdo a estimaciones, el sector minero y de metales a nivel internacional tuvo un crecimiento de 27.6% durante 2010, pasando de 1,661,000 md a 2,119,000 md (Marketline Global Metals and Mining, 2012).

De acuerdo con la Secretaría de Economía, para 2011 el valor de la producción minera fue de 16,761 md, lo que representa un crecimiento de 46% respecto a 2010 (11,298 md). Se estima que el sector minero mexicano tendrá un crecimiento anual de 2% hasta 2014, el cual dependerá de la producción de cobre de Grupo México, la atracción de la inversión extranjera directa en el sector, así como del comportamiento de los precios de los metales (CAMIMEX, 2012).

En el informe de Coyuntura Minera de la Secretaría de Economía se señala que los principales estados productores del sector fueron Sonora (23%), Zacatecas (23%), Chihuahua (14%), Coahuila (11%), San Luis Potosí (6%) y Durango (6%), y que el 60% de la producción minera corresponde a empresas nacionales, mientras que el 40% a

---

<sup>104</sup> El crecimiento se confundía mucho con el desarrollo. Boisier aclara como el crecimiento es un concepto elementalmente material que se entiende económicamente, mientras el desarrollo es mucho más amplio, intangible. (Boisier, 2002:4)

empresas extranjeras. Además en el mismo informe se indica que para el 2011, el sector minero registró un total de 309,725 empleos directos.

Es importante hacer hincapié en el aumento de la actividad minera en los últimos años en México. Como ejemplo, respecto a las exportaciones e importaciones de minerales, para 2010 el INEGI señalaba que destacan las exportaciones de plata y zinc a los Estados Unidos, y la importación de cobre, aluminio y fosforita de Chile, Venezuela y Brasil; pero para 2011 hubo un incremento en las exportaciones del 45%, según señala la Secretaría de Economía. Así mismo en 2011 la inversión total en la industria minera aumentó 42.7% respecto al año previo, pasando de 3,316 a 4,731 millones de dólares. De 2007 a 2011, la inversión total en México ha tenido un crecimiento promedio anual de 20.9% (CAMIMEX, 2012).

Ante estos indicadores económicos, existe una subestimación del impacto ambiental y de los costos sociales producidos por la actividad minera; lo que ha contribuido a la formación de un rechazo social, extendido más allá de las fronteras del país, en contra de distintos proyectos minero-metalúrgicos, emprendidos tanto por empresas con capital extranjero como por empresas nacionales. Esto tiene que ver con lo que O'Connor llama la segunda contradicción del capitalismo<sup>105</sup>, al crecer el capitalismo, estropea sus propias condiciones de producción, ya que contamina el agua y el aire, hace desaparecer la biodiversidad, agota los recursos naturales (Martínez Alier & Roca Jusmet, 2000).

Para entender la minería debemos rescatar su complejidad<sup>106</sup>, ya que el actual aceleramiento del sector de la minería responde a un mercado que se caracteriza por la competitividad, pero tiene una historia y se desarrolla en un territorio socialmente organizado, complejo, que constituye la base física y psíquica de las actividades que ahí se generen (Boisier, 2002). El entorno no significa tan solo recursos explotables para generar capital, por lo que la importancia de la actividad minera no es sólo económica, sino ambiental, social y ecológico.

El panorama general de la contribución económica de la minería nos sirve para dimensionar la importancia de la actividad, sin embargo no podríamos entender la minería sin considerar el poder que tiene el sector y que logran minimizar cuestiones muy relevantes para la sociedad, como el riesgo ambiental que genera.

### **Impacto ambiental de la actividad minera**

La discusión pública sobre la minería se expande aceleradamente, dado que se trata de una actividad de alta importancia económica y de alto impacto ambiental. De acuerdo con la UNEP, la minería es una actividad productiva de alto impacto ambiental, debido a que en todas sus etapas (exploración, extracción y procesamientos) genera numerosos

---

<sup>105</sup> La primera contradicción del capitalismo es la que existe entre la acumulación del capital, es decir, el gran aumento de la capacidad productiva y el escaso poder de compra de los asalariados. (Martínez Alier & Roca Jusmet, 2000)

<sup>106</sup> Aunque encontremos estudios que simplifican la minería y que analizan sus partes; esta reducción sería lo que Boisier señala como una herencia positivista y analítica del "peso de la noche cartesiana" que impiden aprehender la realidad social en su complejidad, donde está sumergido la práctica de la planificación pública y de la formulación de políticas y programas públicos. (Boisier, 2002)

efectos adversos, así como una gran cantidad de residuos, los cuales pueden causar contaminación en agua, suelo, aire y sedimento (UNEP, 2002).

A pesar de que con los discursos economicistas ven con tan buenos ojos a la actividad minera, ésta impacta negativamente el entorno. Los impactos ambientales de la actividad minera tienen distintas características y dependerán del yacimiento y su forma de explotación, así como para la actividad metalúrgica del proceso de transformación y de las características del sitio donde se encuentre instalado. Lo que quiero señalar es que, aunque aquí presento algunos impactos ambientales generados por operaciones minero-metalúrgicas, cada caso es distinto y puede tener mayores o menores impactos dependiendo de su circunstancia.

Las actividades mineras provocan generalmente fuertes impactos ambientales, como es por el cambio de uso de suelo, con destrucción de los suelos naturales y creación de nuevos suelos que presentan fuertes limitaciones físicas, químicas y biológicas que dificultan la reinstalación de vegetación. En los últimos años se han elaborado un gran número de normativas que obligan a la recuperación de los suelos de mina, lo que implica la necesidad de estudios previos sobre el estado inicial, así como el estado en que queda el suelo de la zona, para planificar las medidas técnicas a realizar en cada caso concreto.

Por su componente, la manera en que la actividad minera impacta el aire se debe a la emisión de partículas sólidas y gases principalmente, lo cual puede generar daños también en la salud de la biota y de los humanos<sup>107</sup>. También puede impactar la hidrología del lugar, ya que llevan consigo una modificación de los cauces, además de que pueden convertirse en focos de contaminación para las aguas superficiales y subterráneas, produciendo pérdida de su calidad por procesos de salinización, alcalinización, incremento de la turbidez, concentraciones anómalas de metales pesados. Así mismo, respecto al componente del suelo es afectado porque se producen como consecuencia de la eliminación o modificación profunda del suelo para la explotación. Y claro también está el impacto al paisaje, por la modificación de las formas naturales del terreno. Así como los impactos debidos a la eliminación o alteración de los hábitats de muchas especies y la ruptura de las cadenas tróficas.

La minería implica el agotamiento de recursos no renovables y es una de las actividades económicas más contaminantes; es extractiva, así que localiza el recurso, lo explota y al no ser más costeable lo abandona, dejando huellas difíciles de remediar en los sitios donde se había localizado.

La relación costo-beneficio a partir de la cual se toman las decisiones se construye generalmente a partir de índices de desarrollo que resultan ineficientes en la medición de los costos ambientales de esta actividad, ya que es difícil calcular el impacto a largo plazo que la actividad minera tendrá sobre la tierra, así como la salud de la biota y su relación con los efectos en la salud humana (Díaz Barriga, 1999), lo que también incide de manera importante en términos de desigualdades y justicia ambiental<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> La toxicidad de las sustancias contaminantes es determinada principalmente por su biodisponibilidad.

<sup>108</sup> Entendiendo por justicia ambiental la igual protección ante los riesgos derivados del deterioro ecológico así como "aquellos valores y normas culturales, reglas, regulaciones, comportamientos,

### **La sustentabilidad en la minería**

El modelo de desarrollo que seguimos y en el que está incrustado la minería, que se apoya fundamentalmente en obtener el mayor rendimiento económico, ha propiciado que los procesos productivos se determinen en el corto plazo, con beneficios tangibles inmediatamente, y sin considerar sus repercusiones sociales y ambientales a mediano y largo plazo. Ante esto se presentan soluciones como el “desarrollo sustentable”.

Muchos países han discutido criterios ambientales, y han establecido regulaciones para los proyectos mineros, pero si reconocemos que la actividad minera impacta gravemente al ambiente, ya que implica el agotamiento de recursos no renovables, no podría considerarse sustentable. De acuerdo con la SEMARNAT, este tipo de operaciones son de las actividades económicas más contaminantes, reconocidas oficialmente de ese modo, por sus costos ecológicos y sociales. La minería es una actividad extractiva, así que localiza el recurso, lo explota y al no ser más costeable lo abandona, dejando huellas difíciles de remediar en los sitios donde se había localizado.

Aquí el poder es un factor sustancial, ya que los Estados<sup>109</sup> juegan una política competitiva del poder y muchas veces desempeñan un papel permisivo, lo cual podemos ver en el aspecto ambiental de la minería. Cuando hablamos de minería podemos vislumbrar un riesgo persistente, pero por qué y cuál es el proceso que impera en las decisiones sobre esta actividad.

Tomando en cuenta el impacto ambiental que actividad minera genera, se reconoció la necesidad de que incluyera ideas de desarrollo sustentable. Paradójicamente, una esta actividad es naturalmente “insustentable”; en espacios con este tipo de explotación, que implica el agotamiento de recursos no renovables, es una de las actividades económicas más contaminantes; es extractiva, así que localiza el recurso, lo explota y al no ser más costeable lo abandona, dejando huellas difíciles de remediar en los sitios donde se había localizado y con impactos graves para el ambiente.

El sistema de mercado ha deformado unilateralmente nuestra visión del hombre y de la sociedad (Polanyi, 1989). En este sentido la minería se encuentra en un contexto de globalización que ha permitido darnos cuenta de las marcadas desigualdades entre países, pues mientras hay países que concentran grandes cantidades de capital, hay países en extrema pobreza.

Leff señala que la crisis ambiental de nuestro tiempo es el signo de una nueva era histórica. Esta encrucijada civilizatoria es, ante todo, una crisis de la racionalidad de la modernidad y remite a un problema del conocimiento. La degradación ambiental –la muerte entrópica del planeta– es resultado de las formas de conocimiento a través de las cuales la humanidad ha construido el mundo y lo ha destruido por su pretensión de unidad, de universalidad, de generalidad y de totalidad, por su objetivación y cosificación del mundo (Leff, 1986).

---

decisiones y políticas que mantengan comunidades sustentables, en donde la gente pueda interactuar con la confianza de que su ambiente es seguro, nutritivo y productivo" (Bryant, 1995).

<sup>109</sup> La medida en que la acción del Estado es influida por la “estructura” (la anarquía y la distribución de poder) versus el “proceso” (la interacción y el aprendizaje) y las instituciones. (Wendt, 2009)

Existe una brecha entre el discurso verde y el capitalista, enfrentados en un diálogo de sordos. Aun con la idea del desarrollo sostenible, el pensamiento económico es limitado ya que presupone un abastecimiento ilimitado de lo que Marx llamó “las condiciones de producción” (Marx, 1989). Las empresas, como las mineras, tienen una obsesión por hacer dinero con rapidez y encuentran puertas abiertas de los gobiernos, principalmente en países con laxas políticas y reglamentos en materia ambiental, como es el caso mexicano.

Este reduccionismo mercantil permite que haya un alto impacto ambiental por actividades como la minería, si estos resultan beneficiosos, además de que ha erosionado la dimensión política de la política ambiental, impidiendo una discusión amplia de los temas ambientales y dejando el gerenciamiento ambiental en manos de técnicos. Y cuando los impactos ambientales son intraducibles a valores económicos aparece un umbral entre lo negociable entre deuda y naturaleza, que impide una compensación económica, que en otras ocasiones se plantea como acciones de responsabilidad social y ecológica.

### **Comentarios finales**

El paradigma ambiental ha traído consigo ideas como el desarrollo sostenible, incluso en actividades insustentables como es la minería. Hace apenas unas décadas se comenzó a hablar sobre el medio ambiente y el deterioro que está sufriendo, con lo que inclusive ha habido compromiso por parte de los gobiernos para proteger el medio ambiente y los recursos naturales. Este paradigma tiene como objetivo principal llevar al ser humano, a la sociedad, a que sea capaz de satisfacer sus necesidades de una manera sustentable. Sin embargo esto choca con los elementos apriorísticos del mercado.

La sustentabilidad se enmarca en una crisis ecológica, esto quiere decir que, frente a la escasez de recursos naturales y de servicios ambientales, y del deterioro ambiental, no contamos con las instituciones y las políticas adecuadas y preocupadas por resolver estos problemas; o simplemente se han propuesto soluciones parciales tales como la incorporación de la ‘variable’ ambiental a la planificación, la ‘contabilidad ambiental’ y los ‘estudios de impacto ambiental’, entre otros.

Económicamente existe una idealización de la minería para promover el desarrollo y claro que esto tiene contradicciones. Los discursos oficiales que engrandecen los beneficios económicos de la minería pero que en realidad pueden no ser tan beneficiosos para la sociedad en la realidad y no en el discurso, y sería importante cuestionar a qué economías contribuyen verdaderamente de manera sustancial.

Como hemos visto, existen distintas afectaciones ambientales por la actividad minera, que pueden observarse en el aire, el suelo y el agua. Pero las instituciones oficiales parecen ser permisivas respecto a la actividad minera, en materia ambiental, bajo un discurso que utiliza argumentos como progreso y crecimiento económico de manera que presenta a la minería como punta de lanza del desarrollo.

Finalmente las ideas de desarrollo sustentable, que radican principalmente en la idea economicista de crecimiento económico y de protección al ambiente desde una perspectiva mayormente técnica, no han sido suficientes y puede ser adecuado el



análisis a partir de un enfoque social y no únicamente a partir de las afectaciones de lo que se reconoce en las ciencias duras como problemas ambientales.

## Referencias:

- Alimonda, H. (2002). *Naturaleza, sociedad y utopía*. Buenos Aires: CLACSO.
- Boisier, S. (2002). *¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?* Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria.
- Bryant, B. (1995). *Environmental Justice. Issues, Policies, and Solutions*. Washington: Island Press.
- CAMIMEX. (2011). *Informe anual de la Cámara Minera de México*. México.
- Centro de estudios de competitividad. (2004). *El sector minero en México. Diagnóstico, prospectiva y estrategia*. México: ITAM.
- Chaparro Ávila, E., & Salgado Pavéz, R. (2005). *Sociedad, mercado y minería. Una aproximación a la responsabilidad social corporativa*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo . (1987). *Informe Brundtland*. ONU.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano. (1972). *Declaración de Estocolmo sobre el medio ambiente humano*. Estocolmo: ONU.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1992). *Declaración* . Río de Janeiro: ONU.
- Coordinación general de minería de la Secretaria de Economía. (2007). *Perfil del mercado de fluorita*. México: Gobierno Federal.
- Díaz Barriga, F. (1999). *Metodología de identificación y evaluación de riesgos para la salud en sitios contaminados*. Lima: Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente.
- García Martínez, B., & González Jácome, A. (1999). *Estudios sobre Historia y Ambiente en América Latina*. México, Bolivia y Paraguay: COLMEX, Instituto Panamericano de Geografía e Historia.
- Gieryn, T. (2000). A Space for Place in Sociology. *Annual Reviews*, 463-496.
- Guimarães, R. P. (2003). *Tierra de sombras: desafíos de la sustentabilidad y del desarrollo territorial y local ante la globalización corporativa*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Informe Brundtland. (1987). *Nuestro futuro común*. ONU.
- Instituto Nacional de Ecología. (1996). *Anteproyecto de Norma Oficial Mexicana "Restauración de suelo contaminados: metodología para la determinación de criterios de limpieza en base a riesgos"*. México: INE.
- Kaplan, M. (2000). *Ciencia, Estado y Derecho en la Tercera Revolución*. México: UNAM.

- Leff, E. (1986). *Ecología y capital. Racionalidad ambiental, democracia participativa y desarrollo sustentable*. México: Siglo XXI.
- Leff, E. (2002). *Epistemología ambiental*. São Paulo: Cortez, segunda edición.
- LGEEPA. (2007). Áreas naturales protegidas. En *Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección Ambiental*. SEMARNAT.
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Marketline Global Metals and Mining. (2012). *Market Research*. Recuperado el 1ero de Abril de 2013, de <http://www.marketresearch.com/MarketLine-v3883/Global-Metals-Mining-7251490/>
- Martínez Alier, J., & Roca Jusmet, J. (2000). *Economía Ecológica y Política Ambiental*. México: Fondo de Cultura Económica.
- O'Connor, J. I. (1998). Is sustainable capitalism possible? *Natural Causes. Essays on ecological marxism*.
- Polanyi, K. (1989). *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Madrid: La Piqueta.
- Secretaría de Economía. (2010). *Panorama minero de San Luis Potosí*. México: Gobierno Federal.
- Ugalde, V. (2008). *Los residuos peligrosos en México*. México: COLMEX.
- UNEP (United Nations Environment Programme). (2000). Challenges and perspectives, Industry and Environment,. *Mining and sustainable development II*, 23-95.
- Wendt, A. (2009). La anarquía es lo que los Estados hacen de ella. La construcción social de la política del poder. En A. Santa Cruz, *El constructivismo y las relaciones internacionales* (págs. 125-174). México: Centro de Estudios Internacionales, CIDE.

# RELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN HUMANA: PROPUESTA PARA DISEÑAR UN MODELO EXPLICATIVO\*

**M.Sc. Juan David Peláez León**

Universidad del Valle.

[juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co](mailto:juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co)

## **Resumen**

Considerando la importancia y el vínculo recién explorado entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Gestión Humana en la literatura, junto con la dificultad por parte de los empresarios colombianos para comprender el concepto de RSE y su relación con la Gestión Humana, en este trabajo se plantea la necesidad de diseñar un modelo para explicar la relación entre estos dos enfoques a partir de un estudio descriptivo, exploratorio e inductivo, y desde una perspectiva estratégica, justificando su aplicación en una empresa privada con ánimo de lucro considerada de tamaño grande en Colombia y radicada en el Valle del Cauca. La propuesta de diseñar y aplicar el modelo permite ampliar los marcos de referencia teóricos, explicativos y propositivos sobre el funcionamiento y las exigencias de la RSE, resaltando su relación con la Gestión Humana en las organizaciones privadas colombianas. Además, con el desarrollo de esta investigación y los resultados que se esperan obtener, se busca promover la reflexión, el análisis crítico, la aplicación, y los ajustes progresivos y propositivos de todo el público interesado (empresarios, investigadores, docentes, estudiantes y la sociedad en general).

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial; Responsabilidad Social Corporativa; Gestión Humana; Recursos Humanos.

## **ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **La Gestión Humana y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

El área de Gestión Humana, llamada a convertirse en un área estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales (García, 2008; ver también a Buciuniene & Kazlauskaite, 2012; Calderón, 2006; Calderón, Naranjo, y Álvarez, 2007; Chiavenato, 2002; Huselid, 1995), influye estratégicamente en la organización (Calderón, 2004), tanto en el desarrollo de ventajas competitivas (Lado & Wilson, 1994; McWilliams, Fleet & Wright, 2001), como en las capacidades y resultados organizacionales (Buciuniene & Kazlauskaite, 2012), especialmente a través de sus procesos (Sastre y Aguilar, 2003),

---

\* El título y contenido de esta ponencia hace parte del trabajo de investigación que adelanta el autor para optar al título de Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle – Cali - Colombia.

considerados para atraer el talento, mejorar la retención, aumentar la motivación y desarrollar las capacidades de los trabajadores con el fin de facilitar la generación de competencias que son específicas para la empresa (García, 2008), lo que constituye en términos de Pfeffer (1998), la base de la excelencia empresarial al impulsar la debida utilización de los talentos de las personas y la capacidad de combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos.

La influencia estratégica anterior apreciada desde la Gestión Humana en las organizaciones no solo depende de sus procesos, también requiere contar con objetivos trazados desde el área para guiar sus actividades, articuladas con los objetivos estratégicos de la organización. Uno de esos objetivos, según Chiavenato (2002), consiste en el establecimiento de políticas éticas y el desarrollo de comportamientos socialmente responsables, presenciando un área en la organización que, con base en los aportes de Calderón, Álvarez y Naranjo (2011), se preocupa por factores estratégicos, entre ellos, el apoyo al cumplimiento de la RSE (ver también a Buciuniene & Kazlauskaite, 2012; Calderón, 2006; Inyang, Enuoh & Awa, 2011; Peláez y García, 2011; Sharma, Sharma & Devi, 2009).

La RSE es un concepto explorado en la disciplina administrativa desde mediados del siglo XX (Carroll, 1999), y considerado en el siglo XXI como fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva si es usado estratégicamente (Porter y Kramer, 2002, 2006), despertando en los últimos años, según De la Cuesta (2004), “un enorme interés por parte del sector empresarial, las escuelas de negocio, los inversores e incluso algunos gobiernos.” (p. 45).

La anterior consideración ha impulsado a las empresas a adoptar el enfoque de la RSE en términos de Fuentes, Núñez y Veroz (2008), no sólo como una estrategia defensiva que los protege contra posibles acusaciones y demandas de una opinión pública cada vez más crítica de los efectos negativos de la globalización, sino también como una estrategia ofensiva para crear valor, de allí que para Dentchev (2004), la RSE sea parte de la estrategia empresarial y se encuentre integrada en toda la organización como un enfoque de gestión empresarial que parte desde la planeación, sustentada en función de satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés / *stakeholders* (Dentchev, 2004; Porter & Kramer, 2002, 2006; Raufflet, 2010).

### **Una explicación necesaria para una relación explorada en Colombia**

Los avances logrados desde una perspectiva académica e investigativa sobre la relación entre la RSE y la Gestión Humana, responden a las diversas investigaciones relacionadas, tanto desde una postura teórica (Fuentes, Núñez & Veroz, 2008; Inyang, Enuoh & Awa, 2011; Sharma, Sharma & Devi, 2009; Shen, 2011), como teórica-empírica (Aedipe Catalunya, 2008; Buciuniene & Kazlauskaite, 2012; Cooke & He, 2010), algunas en Colombia (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011; Comité de Desarrollo Social de la ANDI, 2008; Grupo de investigación Humanismo y Gestión - Universidad del Valle, 2010, 2012; Peláez, García y Azuero, 2011).

Entre los hallazgos publicados en Colombia, el Grupo Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle (2012) considera que para incorporar un enfoque de RSE desde la Gestión Humana en las empresas se debe generar un programa que permita vincular una serie de pasos (propuestos por el grupo), donde se evidencie el despliegue estratégico general de la RSE como del área de Gestión Humana en la organización, procurando articular los resultados de una manera participativa y dialogada al interior de la empresa para finalmente desarrollar un plan de acción. Sin embargo, pese a los pasos propuestos, para Calderón, Álvarez y Naranjo (2011) aún existen dificultades previas a la aplicación de este tipo de iniciativas, entre ellas las dos siguientes:

1. Concepciones sobre la Gestión Humana de no involucrarse en la temática de RSE por las distracciones que pueden causar, ya que para algunos empresarios esta es una tarea más de la “cúpula de la organización” (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011, p. 180) porque “la estructura misma de las áreas de recursos humanos no da para eso” (Ibid.).
2. Falta de claridad sobre el valor agregado que puede generar el área de Gestión Humana o el beneficio “que se le vendría a la gerencia en las actividades de responsabilidad social” (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011, p. 180), aspecto que concuerda con una de las barreras evidenciadas por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI (2013) para el desarrollo de la RSE, al identificar el poco entendimiento del tema como un problema que ha escalado posiciones entre las empresas encuestadas con respecto al año 2010.

Sobre los argumentos anteriores, especialmente la dificultad de los empresarios colombianos para comprender el concepto de RSE y aún más su relación con la Gestión Humana cuando ha sido catalogada como ajena a este enfoque, resulta apropiado explicar la relación entre estos dos temas a partir de un modelo que facilite la comprensión y el análisis de manera simplificada, considerando este un nuevo aporte dada la inexistencia de un modelo específico que permita explicar la relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana en organizaciones Colombianas.

### **Hacia la construcción de un modelo explicativo: perspectiva y tipo de organización**

Considerando lo anterior, junto con la preocupación atribuida a la Gestión Humana para generar valor a la organización y el reconocimiento de la RSE como fuente de oportunidades si es usada estratégicamente, la propuesta de diseñar un modelo para explicar la relación entre los dos temas anteriores debe estar enfocada desde una *perspectiva estratégica*, argumentada por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), como una de las tres perspectivas que ha generado conocimiento en el campo de la Gestión Humana en Colombia (ver las tres perspectivas en la tabla 1), orientada hacia el desarrollo de su aporte estratégico para traer beneficios a la organización.

Tabla 1.

**Aporte de las perspectivas a la Gestión Humana en Colombia.**

<b>ESTRATÉGICA</b>	<b>HUMANISTA</b>	<b>SOCIOLÓGICA</b>
Incluye cuatro aspectos clave: 1) Considerar la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, 2) pretender coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, 3) garantizar congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y 4) medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (satisfacción del empleado, retención y aumento de clientes, generación de valor para el accionista, etc.).	Una visión más pragmática del humanismo, centra el valor agregado del área de talento humano en actividades orientadas a enriquecer técnica y socialmente el trabajo, intervenir la cultura empresarial para hacer coherente el entorno empresarial con los fines del humanismo, incorporar en las políticas de personal temas relacionados con una administración a escala humana que promuevan la concepción del logro del bienestar basado en la búsqueda de la satisfacción integral de todas las necesidades humanas, como el fin fundamental de la sociedad y tener en cuenta la realidad nacional al tomar decisiones que afecten personas, entre otras.	Una visión de gestión humana que trasciende las prácticas de recursos humanos, y permite entenderla como un fenómeno organizacional complejo que demanda comprensión sobre una diversidad de temáticas como: organización y gestión de los procesos productivos, comportamientos e intereses de los diferentes actores sociales que en ella intervienen, evolución y caracterización de los mercados laborales; todo esto ubicado en un contexto social que permite establecer relaciones entre la sociedad, el trabajo y la empresa.

*Nota.* Se distingue el aporte de las tres perspectivas sobre la gestión humana en Colombia. Adaptada de “La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación” por Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007, *Estudios Gerenciales*. 23 (103), p. 57 – 59.

En ese sentido, la perspectiva estratégica permite orientar los elementos explicativos necesarios para dar cuenta de la relación entre la Gestión Humana y la RSE, considerando que la perspectiva seleccionada abarca la formulación y desarrollo de estrategias desde la Gestión Humana en beneficio de la organización (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007), aspecto que no es considerado como núcleo central de investigación por las otras dos perspectivas en Colombia (sociológica y humanista).

Con el objeto de acotar la investigación, se opta por abordar la organización de tipo privado con ánimo de lucro tras encontrar justificable la RSE, según Schvarstein (2003), bajo un principio de *orden utilitario* reflejado en los beneficios que puede generar para la empresa. Partiendo de ese principio se considera la organización de tipo privado con ánimo de lucro como el objeto de estudio ideal para explicar, a través de un modelo y desde una perspectiva estratégica, la mutua relación entre la RSE y la Gestión Humana, la cual se sustenta en la generación de valor para la empresa (Calderón, 2006), contrario a si considerara las organizaciones privadas sin ánimo de lucro u organizaciones públicas, cuyos principios para encontrar justificable la RSE obedecen a un orden *deontológico* y un orden *teleológico* respectivamente (Schvarstein, 2003), lo cual conllevaría a justificar o explicar la relación bajo una perspectiva diferente para relacionar la finalidad del estudio con este tipo de organizaciones, las cuales no han sido de interés para el presente proyecto, sin desestimar el potencial de investigación que representan.

Adicionalmente, con el objetivo de explicar la relación entre la RSE y la Gestión Humana a partir de la aplicación del modelo, se opta por seleccionar una empresa considerada grande según la clasificación colombiana, abordada como caso de estudio por el Grupo de investigación Humanismo y Gestión (2012) bajo un proyecto de investigación donde el autor del presente trabajo participó activamente.

En relación con el tamaño de la organización, resulta pertinente abordar las empresas de tamaño grande al requerir para el presente estudio empresas que, aparte de ser privadas con ánimo de lucro, tengan incluidos en sus principios misionales el tema de RSE y sus procesos de gestión humana alineados estratégicamente con el negocio, es decir, que sean reconocidos dentro de la gestión de la empresa en cumplimiento de los objetivos organizacionales. Bajo esos requisitos, acudiendo a los aportes de Calderón en el 2004 y reconocidos nuevamente por Calderón, Álvarez y Naranjo en el 2011, los autores plantean que mientras en las medianas empresas colombianas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, esta relación si existe en las empresas grandes, definidas en Colombia según la ley 590 de 2000 (Congreso de Colombia, 12 de Julio del 2000), como aquellas empresas que cumplen mínimo uno de los siguientes criterios: tener más de 200 trabajadores o activos totales superiores a 30.000 SMMLV.

En cuanto al caso de estudio abordado, se opta por seleccionar una de las nueve empresas analizadas por el grupo de investigación Humanismo y Gestión tras considerar las siguientes razones:

1. Los estudios de caso realizados por el grupo de investigación (cuatro en el 2010 y cuatro en el 2012), presentan garantía sobre su fiabilidad y valides de contenido al estar basados, en términos de Yin (1994), en procedimientos estandarizados para el cumplimiento de iguales objetivos y al utilizar una triangulación de métodos como las entrevistas, la observación, la revisión y el

análisis bibliográfico, necesarios para minimizar los errores (Camison y Cruz, 2008);

2. Los resultados obtenidos a través de la práctica, evidenciados en cada uno de los casos de estudio referenciados, acogen la relación conceptual entre la Gestión Humana y la RSE, tanto desde la visión de los dirigentes y el personal administrativo (Grupo Humanismo y Gestión, 2010, 2012), como de los demás trabajadores (Grupo Humanismo y Gestión, 2012); resultando apropiados para explicar la relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana desde las empresas. Sin embargo, para el presente proyecto, no se consideran todos los casos desarrollados por los siguientes dos motivos:

a) Los primeros cuatro casos de estudio desarrollados por el grupo de investigación en el 2010, no tuvieron continuidad con la segunda etapa de investigación propuesta por el grupo, por lo tanto, no presentan información sobre la perspectiva de los trabajadores, siendo esta una dimensión considerada importante en la relación entre la RSE y la Gestión Humana (Gond, El-Akremiti, Igalens, & Swaen, 2010), al ser los trabajadores quienes reconocen si existe o no una práctica de RSE dirigida hacia ellos como grupo de interés. Además, considerando que ya han pasado tres años desde su elaboración, es posible que hayan tenido cambios importantes y significativos, como es el caso en uno de ellos, donde la empresa fue adquirida por otra organización;

b) Sobre los otros cuatro casos de estudio, terminados en el 2012, se descartan dos casos por las siguientes razones: en primer lugar, uno de ellos presenta igual desarrollo que los cuatro casos anteriores al no contemplar información sobre la perspectiva de los trabajadores, principalmente causado por circunstancias propias de la empresa que no permitieron dar continuidad a la agenda de investigación propuesta por el grupo, por ese motivo se descarta para el presente estudio. En segundo lugar, otras de las empresas, a pesar de tener un desarrollo completo sobre la relación entre la Gestión Humana y la RSE, tanto desde la visión de los dirigentes y el personal administrativo como de los demás trabajadores, no cumple con los criterios definidos para el presente trabajo al ser una empresa Mipyme. Los dos casos restantes cumplen con los requisitos generales definidos: son empresas privadas con ánimo de lucro y de tamaño grande radicadas en el Valle del Cauca, una en la ciudad de Cali y otra en el municipio de Túlúa, tiene incluidos en sus principios misionales el tema de RSE, tiene definidos sus procesos de Gestión Humana y, a su vez, están alineados estratégicamente al negocio. De allí que se defina realizar el estudio sobre uno de los dos casos.

3. A través del presente proyecto, se busca dar continuidad con la agenda de investigación planteada por el Grupo Humanismo y Gestión, al generar un



aporte que permita una mayor comprensión sobre el vínculo que existe entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana, dando mayor soporte a la propuesta generada para los planes de acción creados a partir de esa relación, no solo los propuestos por el grupo, sino también de todos aquellos actores interesados en el tema (empresarios, investigadores, docentes, estudiantes y la sociedad en general).

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Considerando los argumentos expresados previamente sobre la necesidad de diseñar un modelo para facilitar la comprensión y el análisis de la relación concebida entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana, se plantea el siguiente objetivo general para guiar la presente investigación:

*Diseñar un modelo que permita explicar, desde una perspectiva estratégica, la relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana en una organización privada con ánimo de lucro y de tamaño grande radicada en el Valle del Cauca.*

El cumplimiento del objetivo general tendrá como dirección los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar y describir el concepto de RSE y sus dimensiones.
2. Identificar y describir las dimensiones de RSE relacionadas con la Gestión Humana desde una perspectiva estratégica.
3. A partir de las dimensiones identificadas diseñar un modelo para explicar, desde una perspectiva estratégica, la relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana.
4. Explicar la relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana en una organización privada con ánimo de lucro y de tamaño grande radicada en el Valle del Cauca a partir del modelo propuesto.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo se construirá a partir de una investigación cualitativa, comprendida por Strauss y Corbin (2002) como un “proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico” (p. 12). El desarrollo de la investigación, acudirá a un estudio descriptivo, exploratorio e inductivo, acogiendo principalmente componentes metodológicos de orden cualitativo.

El desarrollo de la investigación partirá en primer lugar de un análisis y sistematización de la información registrada en las principales publicaciones sobre Gestión Humana y RSE registradas desde el año 2000, periodo en el cual la RSE pasa a ser considerada como parte de las estrategias de gestión organizacional, más allá de un conjunto de acciones filantrópicas aisladas a la gestión de la empresa (Porter y Kramer, 2002; Dentchev, 2004). Sin embargo, con miras de aportar a la comprensión y análisis de los conceptos, tanto de Gestión Humana como de RSE, particularmente referente a su evolución, se rescatarán algunas publicaciones de la segunda mitad del siglo XX, considerando que el concepto de RSE se impulsa en la literatura a partir de ese periodo (Carroll, 1999).

Con lo anterior, se construirá el marco teórico para la fundamentación y el posterior análisis que conllevarán al desarrollo y cumplimiento de los dos primeros objetivos, involucrando un estudio descriptivo a partir de publicaciones, tanto electrónicas como físicas, de entidades nacionales e internacionales para identificar y describir el concepto de RSE y sus dimensiones, el concepto de Gestión Humana, y las dimensiones de RSE que permitirán explicar su relación con la Gestión Humana.

En general, el proyecto contará con el siguiente esquema de desarrollo, dividido en las siguientes tres etapas:

### **Primer Etapa**

Con el objetivo de identificar y describir el concepto de RSE se realizará un análisis de contenido sobre las definiciones presentadas por 15 instituciones reconocidas a nivel internacional (ver tabla 2), construyendo una matriz comparativa que permita reconocer los elementos que integran cada una de sus definiciones para guiar la construcción de una definición global de RSE a ser considerada en el presente trabajo.

Tabla 2. Instituciones de RSE.

---

## INSTITUCIÓN

---

1. Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social – BRASIL
  2. CSR Europa
  3. BSR – Business for Social Responsibility
  4. World Business Council on Sustainable Development
  5. FORUM EMPRESA - Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas
  6. Fundación Empresa y Sociedad - España
  7. ICONTEC, Colombia
  8. BID - FOMIN
  9. Organización internacional de estandarización – ISO 26000
  10. Fundación PROhumana - Chile
  11. CentroEmpresarial de Inversión Social (CEDIS) - Panamá
  12. Ação Empresarial pela Cidadania - Brasil
  13. Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) - El Salvador
  14. Centro para la acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE) - Guatemala
  15. Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) - México
- 

*Nota.* Nombres de las instituciones consideradas en el presente trabajo. Elaboración del autor.

Con el interés de plantear una definición que tenga en cuentas las definiciones de RSE provenientes del tipo de organización que será objeto de estudio, en el presente trabajo se optará por analizar, sobre los elementos en común ya definidos, las definiciones de RSE de empresas privadas con ánimo de lucro y de tamaño grande radicadas en el Valle del Cauca, reconocidas entre las 25 empresas más exitosas de la región en el 2012 (el País, 30 de Julio de 2012). Sobre ese listado de empresas se realizará una revisión para identificar aquellas que cumplan con los criterios sobre el tipo de empresa fijados en el presente trabajo y que tengan en sus páginas web una definición de RSE. En consecuencia, se detallan 12 empresas que cumplen con las condiciones descritas (ver tabla 3).

Tabla 3. Empresas del Valle del Cauca.

<b>EMPRESAS</b>	
Carvajal	Epsa
Banco de Occidente	Tecnoquímicas
Grupo Coomeva	Rio Paila Castilla
Colombina S.A.	Smurfit Kappa Cartón de Colombia
Almacenes la 14 S.A	Centelsa S.A
Manuelita S.A.	Ingenio Mayagüez

*Nota.* Nombre de las empresas privadas con ánimo de lucro y de tamaño grande radicadas en el Valle del Cauca con definición de RSE en su página web, reconocidas entre las 25 empresas más exitosas de la región en el 2012 según el periódico el País en su edición especial del 30 de Julio de 2012. Elaboración del autor.

Listadas las empresas con sus respectivas definiciones de RSE, se identificará la presencia de los respectivos elementos en cada una de las definiciones y se procederá a comparar y analizar los resultados en una matriz de contenido.

En cuanto a las dimensiones generales de RSE, se seleccionarán cinco instituciones con sus respectivas guías o modelos (ver tabla 4), donde presentarán la identificación y aplicación de las dimensiones de RSE a nivel general en las organizaciones. Posteriormente, se realizará un matriz comparativa donde se detallarán las dimensiones en común entre cada una de las instituciones y, a partir de la comparación realizada, se presentará y describirán las dimensiones que permiten evidenciar la RSE en el ambito organizacional

Tabla 4. Instituciones de RSE.

<b>INSTITUCIÓN</b>
1. El Instituto ETHOS de empresa y responsabilidad social
2. El Centro Mexicano para la Filantropía - CEMEFI
3. Estrategias Políticas para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe
4. Guía mundial de RSE ISO 26000
5. FORÉTICA SGE 21

*Nota.* Nombre de las Instituciones que promueven guías o modelos de RSE. Elaboración del autor.

## **Segunda Etapa**

Con el objetivo de Identificar y describir las dimensiones de RSE relacionadas con la Gestión Humana en las organizaciones, se identificará y construirá las dimensiones a partir de los aspectos que, desde las fuentes bibliográficas consultadas, vinculan la RSE con la Gestión Humana desde una perspectiva estratégica. Para ello se acudirá a una fase descriptiva y propositiva, planteando y describiendo cada una de las dimensiones con una serie de componentes que permiten especificar y direccionar la relación entre la RSE y la Gestión Humana, siendo la base para el cumplimiento del siguiente objetivo: el diseño del modelo.

A partir de las dimensiones identificadas se procederá a diseñar el modelo para explicar, desde una perspectiva estratégica, la relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana. En esta etapa se involucrará el método de inducción analítica al comprender, en términos de Yan y Gray (1994), la definición inicial y explicación hipotética del fenómeno, colocando en evidencia las dimensiones del modelo que han sido previamente identificadas en los fundamentos teóricos.

### **Tercera Etapa**

En esta última etapa se buscará aplicar el modelo propuesto para explicar en una organización privada con ánimo de lucro y de tamaño grande en el Valle del Cauca, la relación entre las dimensiones de RSE y Gestión Humana desde una perspectiva estratégica.

Como se mencionó en apartados previos, entre los ocho casos de estudio elaborados por el grupo de investigación Humanismo y Gestión, dos fueron preseleccionados satisfactoriamente en cumplimiento de los criterios establecidos, optando finalmente por uno solo.

Este caso de estudio de carácter exploratorio, finalizado por el grupo de investigación en el 2012, describe y analiza las prácticas de RSE desde las áreas funcionales de Gestión Humana, orientadas especialmente a los trabajadores y en extensión a sus familias, obtenidas con un instrumento estándar que permitió la recolección de información sobre este tipo de prácticas desde los puntos de vista de los directivos y de los trabajadores, apoyando la información en una triangulación de métodos que involucró un análisis de contenido sobre los documentos (actas de reuniones, constitución y reglamentos, información organizacional, etc.), la observación participante (estadías en la organización) y entrevistas en profundidad con integrantes de la organización.

A partir del caso de estudio y de las grabaciones de las entrevistas realizadas según el caso, se describirá cada una de las dimensiones teóricas identificadas en el modelo propuesto con el fin de explicar la relación entre las dimensiones de RSE y Gestión Humana desde una perspectiva estratégica en la empresa. De este modo se dará cumplimiento al cuarto objetivo específico de la presente investigación, abarcando en términos de Rodríguez y Gutiérrez (1999), la fase heurística o de descubrimiento, propia de una investigación exploratoria, permitiendo entregarle al investigador, luego de una fase de observación y descripción, una idea clara sobre lo que se busca y con una sospecha sobre lo que se puede encontrar.

### **RESULTADOS ESPERADOS**

Con el estudio propuesto, se espera obtener los siguientes resultados:

1. Una definición de RSE con base a nociones obtenidas de las instituciones

reconocidas a nivel mundial que trabajan el tema y las definiciones de RSE evidenciadas en las empresas privadas de tamaño grande y de origen vallecaucano reconocidas entre las 25 más exitosas de la región, brindando una imagen amplia y detallada del concepto en la realidad empresarial y evidenciado elementos que no han sido integrados por algunas organizaciones que pueden ampliar la dificultad para comprender la RSE si esos vacíos conceptuales se mantienen. De allí que, para lograr una clara comprensión del campo u objeto estudiado, en este caso la propuesta de un modelo para explicar una relación poco comprendida, se requiera presentar las definiciones claras de sus dimensiones previo a su construcción y divulgación.

2. Las dimensiones de RSE relacionadas con la Gestión Humana desde una perspectiva estratégica con el fin de diseñar un modelo que permita construir los argumentos necesarios para explicar la relación entre la RSE y la Gestión Humana.
3. La relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana en una organización privada con ánimo de lucro, considerada grande en Colombia, y en este caso radicada en el Valle del Cauca, con el fin de ilustrar la explicación del modelo propuesto.
4. Contribuir a que la RSE y la Gestión Humana sean considerados mutuamente estratégicos en las organizaciones, generando una mayor comprensión sobre esa relación para fortalecer el rol de la Gestión Humana en el diseño y ejecución de las políticas, objetivos y programas de RSE, especialmente orientados en satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores como grupo de interés y apoyar a las demás áreas para cumplir las demandas de los otros grupos.
5. Aportar con la construcción y explicación del modelo en la integración de los enfoques teóricos de RSE expuestos por Garriga y Melé (2004).

En cuanto a las limitaciones del presente estudio, por enfocarse en empresas privadas, resulta atractivo para futuras investigaciones analizar la definición de RSE presentada en empresas públicas y en las empresas sin ánimo de lucro, junto al diseño de un modelo que explique la relación de las dimensiones de RSE con Gestión Humana en esos tipos de organización, presentando un comparativo de modelos por tipos de empresas con el fin de ampliar los resultados.

Otra limitación radica en el enfoque de estudio ligado al tipo de organización analizada. En ese orden de ideas y en caso de emprender un análisis similar como el que se desarrollará en el presente trabajo, pero con un tipo de empresa diferente, se sugiere considerar el tipo de organización (pública o sin ánimo de lucro) y, en consecuencia, el

enfoque de análisis (deontológico o teológico en términos de Schvarstein (2003)), lo cual conllevará a justificar o explicar la relación entre la Gestión Humana y la RSE bajo una perspectiva diferente que permita relacionar la finalidad del estudio con este tipo de organizaciones.

Finalmente, se sugiere explorar en futuras investigaciones la relación de la RSE con otras áreas funcionales de la organización, así como las relaciones conjuntas e interdependientes creadas entre áreas funcionales cuando confluye la RSE en la empresa.

## REFERENCIAS

- AEDIPE CATALUNYA (2008). *La Aplicación de la Responsabilidad Social a la Gestión de las Personas*. Editorial Media Responsable. 292 P.
- Asociación Nacional de Empresarios Colombianos – ANDI (2013a.). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2012. Informe. Recuperado el 04 de Mayo de 2013  
en:<[http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/proyectos\\_detail.aspx?pro\\_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3)>
- Bhattacharya, C.B., Korschun, D., & Sen, S. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 37 - 44.
- Buciuniene, I. & Kazlauskaitė, K. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5 – 24.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista Pensamiento y Gestión*, (16), 158-176.
- Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. 19 (31), 9-55.
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. *Estudios Gerenciales*. 23 (103), 39 – 64.
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*. 27 (118), 163 – 188.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 17 (1).

- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional Construct. *Business & Society*. 38(3), 268-295.
- Chiavenato, I. (2002). Capítulo 1. Introducción a la moderna gestión del talento humano. Capítulo 2. Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo. *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. 1 – 51.
- Comité Desarrollo Social de la ANDI. (2008) R.S.E: Una Estrategia para el Fortalecimiento de la Región. Recapitulación de la Experiencia 2002 – 2008.
- Congreso de Colombia (12 de Julio del 2000). Ley 590 de 2000. *Diario oficial No. 44078*. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley\\_0590\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html)
- Cooke, F.L. & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355 - 376.
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. *Boletín económico de ICE*. 83, 45 – 58.
- Dentchev, N.A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 397-412.
- El País (30 de Julio de 2012). Las 500 empresas más exitosas del Valle y las 200 siguientes. Edición especial. Cali – Colombia. 126 p.
- Fuentes, F.J, Núñez, J.M., & Veroz, R. (2008). Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82, 27 – 44.
- García, M. (2008). La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. En: García, M., Sánchez, K., y Zapata, A. (Eds.) *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. (pp. 13 – 65). Colombia: Universidad del Valle.
- Garriga, E. & Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. 53, (1 - 2), 51 – 71.
- Gond Jean-P., El-Akremiti, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. Research Paper Series. International Centre for Corporate Social Responsibility. Nottingham University. 43 p.
- Grupo de Investigación Humanismo y Gestión – Universidad del Valle, (2010). Proyecto “Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana de tres empresas vallecaucanas”. Vinculado a la Vicerrectoría de investigaciones. Código CI- 8076.
- Grupo de Investigación Humanismo y Gestión – Universidad del Valle, (2012). Proyecto “Percepciones de los Colaboradores, como Grupo de Interés, sobre las



Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Lideradas por el Área de Gestión Humana de las Organizaciones. El Caso de Tres Empresas del Suroccidente Colombiano”. Vinculado a la Vicerrectoría de investigaciones. Código CI- 8085.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, (38), 635-672.

Inyang, B., Enuoh, R., & Awa, H. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. *The International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118 - 126.

Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.

Mc Williams, A., Fleet, V., & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18 (1), 1-24.

Pfeffer, J. (1998). La Ecuación Humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial. Barcelona: Gestión 2000 - Aedipe.

Peláez, J., y García, M. (2011). Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial: Una relación aproximada al contexto del Valle del Cauca – Colombia. En: *I Encuentro Internacional de Investigadores en Administración*. Bogotá: Colombia. Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle.

Porter, M & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of the Corporate Philanthropy. *The Harvard Business Review* (5 - 16).

Porter, M y Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *The Harvard Business Review*. (3 - 15).

Raufflet, M. (2010). Responsabilidad Corporativa y Desarrollo Sostenible. En: *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle – Colombia. (43), 23 - 32.

Rodríguez, A. y Gutiérrez, J. (1999). Cap. 2. La Investigación Científica. En: *Metodología para la investigación en Marketing y dirección de empresas*. Ediciones Pirámide S.A., Madrid. pp. 21 –50.

Sastre, M. Á., y Aguilar, E.M. (2003). Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque organizacional. Cap. 1. La generación de capital humano como fuente de ventaja competitiva. Cap. 2. El papel de la organización de recursos humanos en la generación de capital Humano. Editorial Mc Graw Hill.

Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones: Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social*. Buenos Aires: Paidós.

- Sharma, S., Sharma, J. & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205 – 213.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351–1363.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002) Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Ed. Universidad de Antioquia. Medellín.
- Yan, A. & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States – China Joint Ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*. 37(6), 1478 – 1517.
- Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods. Second Edition. Thousand Oaks: Sage.

# EL TRABAJO MINERO EN REAL DEL MONTE Y PACHUCA DE SOTO: UN ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Lic. Susana García Jiménez.  
Universidad Nacional Autónoma de México  
[garcia.jimenez.s@gmail.com](mailto:garcia.jimenez.s@gmail.com)

## Resumen

El mercado de trabajo en México respecto a la minería históricamente se ha considerado como precario, en el presente trabajo pretendo hacer una reflexión del trabajo y del trabajador minero, a partir de aspectos de la responsabilidad social y la sustentabilidad.

En este sentido para el estudio del mercado de trabajo desde la responsabilidad social en el tema de la minería y con base en la literatura revisada respecto a los mercados laborales durante el curso resulta pertinente identificar y estudiar algunas categorías sobre precariedad del trabajo. Otro aspecto que puede enriquecer el trabajo es situarlo desde una perspectiva temporal en donde podemos ubicar aspectos objetivos así como valoraciones subjetivas respecto a la precariedad en el trabajo en la minería. Por lo cual para un primer acercamiento es necesario conocer las diferentes conceptualizaciones que se han realizado sobre precariedad en el trabajo y particularizar en el trabajo minero.

Con base en lo antes mencionado realizaré una reflexión a partir de los planteamientos de la responsabilidad social para abordar un trabajo históricamente fetichizado.

**Palabras Clave:** Trabajo, Responsabilidad Social, Precariedad, Minería

## Introducción

En México uno de los temas fundamentales de la Constitución es el referente al trabajo, en su artículo 123110 se indica que “toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley.”, con ello se advierte la obligación del gobierno en cuanto a la creación de políticas públicas que fomenten la generación de empleo, pero más allá de la obligación del gobierno, dicha ley crea la idea de lo que el trabajo debe ser es decir, indica que debe ser digno y redituarle un servicio a la sociedad.

El mercado de trabajo en México respecto a la minería históricamente se ha considerado como precario, en el presente trabajo pretendo hacer una reflexión del trabajo y del trabajador minero, a partir de aspectos de la responsabilidad social y la sustentabilidad.

---

<sup>110</sup> Contenido en el Título Sexto: Del Trabajo y de la Previsión Social, en *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

En este sentido para el estudio del mercado de trabajo desde la responsabilidad social en el tema de la minería y con base en la literatura revisada respecto a los mercados laborales durante el curso resulta pertinente identificar y estudiar algunas categorías sobre precariedad del trabajo. Otro aspecto que puede enriquecer el trabajo es situarlo desde una perspectiva temporal en donde podemos ubicar aspectos objetivos así como valoraciones subjetivas respecto a la precariedad en el trabajo en la minería. Por lo cual para un primer acercamiento es necesario conocer las diferentes conceptualizaciones que se han realizado sobre precariedad en el trabajo y particularizar en el trabajo minero.

Con base en lo antes mencionado realizaré una reflexión a partir de los planteamientos de la responsabilidad social para abordar un trabajo históricamente fetichizado.

Antes de llegar al tema de la precariedad resulta conveniente definir lo que es el mercado de trabajo, para determinar el enfoque teórico a partir del cual se abordará el problema, en la sociología del trabajo se ha discutido al respecto y frente a lo que en economía se acostumbra denominar como estructuralista. Sin embargo la polémica acerca del estructuralismo en las ciencias sociales es más amplia. El problema central del estructuralismo es sí las posiciones que tienen los actores sociales en las estructuras determinan sus concepciones y comportamientos, lo cual resulta cuestionar para hacer un mejor acercamiento a la investigación.

Ciertamente que cada teoría puede tener su propio concepto de estructura, para unas será la de los mercados, para otras los entramados sociodemográficos o de las familias, en este caso tomaremos la de los mercados asociada a los aspectos sociodemográficos, pues ello implica aspectos objetivos y subjetivos, es decir qué indicadores miden los niveles de precariedad en el trabajo y a su vez como los significan los trabajadores, qué es lo que un trabajador identifica como precario.

En este caso la propuesta que hace Fernando Herrera (2005:5) respecto al monopolio ejercido por la economía para abordar el tema del mercado de trabajo, donde lo principal son las macroestructuras en este caso encontramos a la economía neoclásica que de acuerdo con Herrera “infrasocializa” a los actores, en tanto la sociología económica tiende a sobresocializarlos. Además nos menciona el autor que ahora en los nuevos estudios “es necesario partir de una noción ampliada del mercado trabajo y atender todas aquéllas formas a través de las cuales las personas obtienen ingresos para su mantenimiento” (:57)

En mi trabajo pretendo abordar la precariedad del trabajo en la minería en México (en una zona en particular), así como su agudización, para ello es pertinente hacer una revisión minuciosa del tema de precariedad laboral y con base en lo revisado en clase, es útil retomar la propuesta que hace Brígida García (2006:25) al respecto de la situación laboral y la manera de estudiarlo, la autora menciona que uno de los

principales problemas que enfrenta la población activa del país “no es la falta absoluta de ocupaciones, sino de empleos con remuneraciones adecuadas y otras condiciones de trabajo satisfactorias. Cuando es insuficiente o inadecuada la creación de puestos de trabajo asalariados y no se cuenta con un seguro de desempleo, la población no puede persistir en el desempleo.”

Ello nos permite pensar la precariedad laboral así como las categorías a partir de las cuales puede estudiarse, dado que muestra aspectos ó indicadores objetivos, como la creación de puestos de trabajo, el salario y aspectos de valoración subjetiva al decir mencionar que la población no puede persistir sin trabajo, al respecto de esta manera de diferenciar entre objetivo y subjetivo, Marlene Solís (:10) menciona que:

hacer la distinción entre precariedad en el trabajo y precariedad social e integrarlas en el estudio del proceso de precarización... [se puede asociar con]... un conjunto de dimensiones objetivas y cuantificables a la precariedad laboral y otro conjunto de dimensiones valorativas a la precariedad social. Esta consideración se fundamenta en la idea de que la precariedad implica múltiples dimensiones y que para la comprensión de la vida laboral es indispensable analizar su relación con otros ámbitos de vida.

En este sentido resulta importante conocer las dimensiones de la precariedad vista desde las instituciones, así como desde la propia subjetividad del trabajador, pues ello nos permitirá ver de manera global el fenómeno.

Además para el análisis de las instituciones que intervienen en el mercado laboral es necesario retomar lo que plantea Herrera<sup>111</sup> (2005: 62) cuando menciona que “para un análisis de las instituciones que intervienen en la estructuración de los mercados de trabajo y las historias laborales de las personas, resulta útil establecer una diferenciación en niveles de análisis, tal que permita referirse, por un lado a los elementos más abstractos... el otro nivel de análisis de análisis que puede ser útiles el que se refiere a los elementos cambiantes de las instituciones”.

Resulta útil la teoría del capital humano para identificar si dicha precarización tiene que ver con los indicadores objetivos y la manera en que se relacionan con los aspectos subjetivos, para ello la propuesta del capital simbólico puede aportar las categorías para identificar como viven y enfrentan los trabajadores la precariedad de sus empleos.

---

<sup>111</sup> En este aspecto Fernando Herrera (2005:62) menciona dos niveles de análisis uno abstracto: en el que ubica elementos que permiten ubicar formas institucionales típicas en los capitales (social, económico, simbólico, cultural, etc), así como formas de comunicación de intercambio, de simbolización y de interacción.

Como segundo nivel ubica los elementos cambiantes de las instituciones correspondientes a sus niveles y formas de influencia, a su fuerza, difusión y persistencia en contextos sociales acotados y en periodos definidos de tiempo.

## A) Herramientas metodológicas

Una vez identificadas las corrientes teóricas y categorías de análisis que es un aspecto importante en la definición de la metodología, el paso siguiente es la definición de las herramientas que permitirán llevar a cabo la investigación de la precariedad laboral, lo cual se puede realizar a través de las trayectorias laborales, ya que considero que este instrumento es útil para entender y valorar los procesos de deterioro de las condiciones de trabajo a lo largo de la vida económica de las personas. En el caso de la minería permitirá identificar los aspectos valorativos que cada persona identifica con los rasgos de la precarización de su trabajo.

Combinando esta herramienta con la entrevista autobiográfica narrativa (EAN)<sup>112</sup>, creo que puede obtenerse mayor información, además de que da pauta a profundizar en momentos de la vida laboral de las personas, para identificar sus patrones biográficos, de sufrimiento, así como patrones institucionales etc.

Considero que el combinar la EAN con el proyecto biográfico laboral que Herrera retoma de Pries para el estudio sociológico de los mercados de trabajo puede ser útil en el caso de estudio de la minería. Antes de pasar al proyecto biográfico laboral expondré de manera breve algunas características de la EAN como herramienta de análisis:

La EAN como "material empírico" se caracteriza por el hecho de que se trata de una narración sobre la vida personal del entrevistado sin previa preparación. La situación comunicativa de la entrevista en sí es artificial en el sentido de que el entrevistador al comienzo de la entrevista solamente hace una pregunta inicial que motiva al entrevistado a narrar las experiencias y acontecimientos de su vida personal. El entrevistador no interviene en esta narración. Sólo cuando el entrevistado ha terminado la narración sobre su vida, entonces el entrevistador

La EAN puede ayudarnos para identificar trayectorias laborales en la vida de las personas y profundizar en ello y en los temas referentes a la investigación.

Herrera menciona que el Proyecto Biográfico Laboral "tiene la virtud de reconocer los elementos de racionalidad como los de no racionalidad de la acción social y es un intento por establecer vínculos metodológicos entre los niveles micro y macro de los procesos de estructuración ligados al mundo del trabajo". (:77)

En este sentido el uso del proyecto biográfico laboral paralelo al de la EAN, pueden enriquecer en su conjunto la información para la investigación.

---

<sup>112</sup> En la Entrevista Autobiográfica Narrativa encontramos una perspectiva de análisis para las investigaciones en las cuales el lenguaje (discurso, texto) se constituye en un componente significativo, además de ver la EAN como una técnica de investigación que se sustenta en el análisis del discurso.

De acuerdo con Appel la EAN es muy útil como método cualitativo y el procedimiento de su análisis además de ser una metodología de investigación muy potente para entender a partir de la práctica de los sujetos, objeto de estudio de los procesos biográficos y sociales, el cambio cultural en una sociedad local determinada.

EN este caso, sirven el análisis de las formas discursivas para identificar los momentos de análisis, de los cuales Herrera menciona los siguientes:

1. El reconocimiento individual y colectivo
2. El reconocimiento de los medios y recursos
3. Asimilación de dos tipos básicos de experiencia a) la que se viven en las relaciones cotidianas y b) y la experiencia vivida en otros mundos de vida
4. Proceso de elaboración acerca del mundo de la ocupación
5. Estructuración de legitimidades
6. Construcción del imaginario individual y colectivo
7. Proceso de toma de decisiones.

Contemplar estos elementos de análisis permite enriquecer y ver de manera integral el problema de los mercados laborales, donde los aspectos tanto objetivos y como los subjetivos se encuentran presentes y que están multideterminados.

### **Reflexiones finales**

Con base en lo hasta aquí planteado y la reflexión que ofrece la bibliografía consultada tanto en el curso como para la elaboración de esta reflexión, es interesante dado que nos permite identificar categorías y herramientas de análisis para abordar un tema de por si ampliamente trabajado aunque desde enfoques teóricos muy específicos y en ocasiones muy cerrados (economía neoclásica), los cuales se pueden complementar con otras teorías y herramientas metodológicas para intentar dar una visión más amplia del problema.

Ello es lo que se ha intentado exponer en esta propuesta de acercamiento a los mercados laborales, a partir de ciertas herramientas teórico metodológicas. Este análisis y en general el curso, han sido muy útiles para identificar otros aspectos del estudio de la sociología del trabajo, así como elementos que se pueden agregar a nuestras investigaciones.

Este ejercicio de reflexión permite entender que más allá de lo que plantean los enfoques rígidos como la economía neoclásica, los mercados de trabajo más que el resultado de la intersección entre oferta y demanda de fuerza de trabajo, se constituye mediante un conjunto de relaciones socialmente reguladas; estas relaciones se encuentran sujetas a diversas tensiones por la participación de distintos actores y proceso en su conformación.

Al mismo tiempo, el mercado laboral se encuentra situado localmente, entonces es necesario tomar en cuenta que en su constitución se involucran procesos sociales y económicos asociados a tendencias de cambio a nivel regional, nacional y global.

## **Bibliografía**

APPEL, Michael. (2005) La entrevista autobiográfica narrativa: Fundamentos teóricos y la praxis del análisis mostrada a partir del estudio de caso sobre el cambio cultural de los Otomíes en México. En Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research [on-line Journal], 6 (2), Art. 16. [http://www. Qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-16-s.htm](http://www.Qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-16-s.htm)

BERTAUX, Daniel, (2005) [1997], Los Relatos de Vida: Perspectiva Etnosociológica, Barcelona España, Ediciones Bellaterra, pp. 9-124.

BRIGGS, Charles L. (1986) *Learning how to ask*. Cambridge: Cambridge University Press

GARCÍA, Brígida, *La situación laboral precaria: marcos conceptuales y ejes analíticos pertinentes*, en: Trabajo, año 2, n.3, julio-diciembre de 2006, tercera época, p.23-51.

HERRERA Lima, Fernando (2005) *Vidas itinerantes*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F. 320pp

DE OLIVEIRA, Orlandina y Brígida García (1998), "Crisis, reestructuración económica y transformación de los mercados de trabajo en México," *Papeles de Población*, Núm. 15, pp. 39-72.

RIEMANN, Gerhard & Fritz Schütze (1991) Trajectory as a basic theoretical concept for analyzing sufferin and disorderly social processes. En Maines, David R (ed.) *Social organization and social process. Essays in honoer of Anselm Strauss*. New Yord: Aldeline de Gruyter. Pp. 333-357.

SOLÍS, Marlene (2010) *Construcción Social del Mercado de trabajo*



## **EVALUACIÓN ECONÓMICA Y SUSTENTABILIDAD DE UN PROYECTO DE RECICLAJE EN LA ZONA DEL VALLE DE MÉXICO**

Mtra. Aleida Azamar Alonso  
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco  
[gioconda15@gmail.com](mailto:gioconda15@gmail.com)

Lic. José Ignacio Ponce Sánchez  
Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco  
[ponce.ignacio@hotmail.com](mailto:ponce.ignacio@hotmail.com)

### **Resumen**

En esta investigación se realiza el estudio diagnóstico de una planta de reciclaje de politereftalato de etileno (PET) en la Zona Valle de México (ZVM); se trata de la aplicación de la metodología de evaluación de proyectos económicos y sociales; es importante considerar que los residuos generan gran valor económico y gran perjuicio ambiental, por lo que pueden aprovecharse y generar beneficios a la sociedad.

México es uno de los mayores consumidores de bebidas embotelladas a nivel internacional, la región que destaca al interior del país es la ZVM, por ello consideramos relevante que aparte del beneficio económico que se obtendrá por el proyecto, la empresa ayudará al medio ambiente, al reducir mediante sus procesos de reciclaje los niveles de consumo de recursos naturales (agua, petróleo, etc.).

Destaca en el trabajo la construcción de indicadores cuantitativos de evaluación económica; se utilizan diferentes costos como base para obtener los flujos netos de efectivo, se mide la rentabilidad económica del proyecto (costo beneficio); asimismo, se proyecta la demanda que se tendrá por estos residuos a futuro.

La investigación concluye con la identificación de cualidades y dificultades de dicha planta de residuos, a través de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

**Palabras clave:** evaluación, reciclaje, beneficios, impacto ambiental.

### **Antecedentes**

El politereftalato de etileno, también conocido como PET, posee características que le permiten ser usado en la fabricación de envases plásticos para varios tipos de líquidos así como, ya transformados, en fabricación de textiles.

Actualmente se consideran tres procesos principales para el uso del PET:

1. Botella: El procedimiento que lo lleva a convertirse en un envase transparente y ligero cuya mayor ventaja son sus bajos costos de producción y su alta resistencia a los químicos. Además de refrescos y agua purificada, también se almacenan diversos productos químicos y alimenticios.
2. Textil: Su utilización en la fabricación de poliéster y otras fibras sintéticas es de rango muy amplio, ya que se puede ocupar desde la creación de lonas, hasta la del vestido.
3. Film: A partir del mismo se puede realizar la fabricación de películas fotográficas, cintas magnéticas de audio, placas para rayos x, etc.

### **El PET en México**

En México se ha mantenido un constante crecimiento del consumo de bebidas plásticas desde el año 1980, en ese momento se introdujo al mercado nacional el agua embotellada importada de Francia; además del propio PET para otro tipo de bebidas. Anteriormente, el agua embotellada se ocupaba únicamente con fines terapéuticos, ahora se plantea su consumo como una forma más saludable e higiénica de beber este líquido (Tortolero, 2000).

Debido al sismo que sufrió la Ciudad de México en 1985 el consumo de agua embotellada se disparó en vista de la falta de abastecimiento de agua potable por el daño que sufren los sistemas de distribución del líquido. Aún después de ese año se mantuvo el consumo y ha crecido desmesuradamente, no solamente en México sino en todo el mundo<sup>113</sup>.

Este efecto se replica igualmente en el refresco, cuyo consumo se encuentra fuertemente cimentado en el país<sup>114</sup>, que aumentan su presencia en el hogar mexicano.

Asimismo, somos un país con un alto consumo de refresco per cápita. Según la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas (ANPRAC). Hoy en día se estima que se consumen 150 litros de refresco al año por persona, mientras que en el año 2000 el consumo era de 143 litros al año por persona. Por lo que en promedio se han consumido 200 botellas por habitante al año durante los últimos 10 años (Tecalco, 2010).

El aumento en consumo de agua embotellada ha crecido en un 100% en los últimos diez años, pues ha pasado de los 124 litros por habitante en 2001 hasta los 248 litros en 2011. México se ha convertido en el mayor consumidor de agua embotellada en el mundo (BMC, 2010).

---

<sup>113</sup> 2 mil millones de litros de agua en 1967, mientras que en 1993 se registraron ventas por 5.5 miles de millones de litros a nivel mundial y en 2012 fueron de 272,000 millones de litros.

<sup>114</sup> La primera embotelladora de refresco en México es del año 1926.

Este aumento se relaciona con una fuerte campaña publicitaria cuyo lema principal es “consume agua diariamente” (SADM, 2013). Asimismo, se ha promovido la oferta de bebidas saborizadas bajas en azúcar y calorías debido al incremento de obesidad en la población, por lo que se ha usado esta situación para promover el consumo de agua embotellada.

También se ha de puntualizar que se ha ofrecido distribuir únicamente botellas de agua natural para los niveles de primaria y secundaria.

### **Uso de PET en México**

En México, el consumo de PET se orienta principalmente a las bebidas embotelladas<sup>115</sup>, este proyecto requiere una alta cantidad de material por el alto consumo del producto que oscila en las 589 112 mil toneladas anuales y su crecimiento se estima en 13% al año para el país y del 6% para todo el mundo (Conde, 2007).

México se ubica como el tercer consumidor a nivel global de este polímero detrás de Estados Unidos y China, este último debido en gran parte a su eficaz programa de reciclaje; sin embargo, en el consumo per cápita el país se encuentra en segundo lugar con 225 botellas por habitante (García Olivares, 2006).

Actualmente el consumo de plásticos derivados del PET se concentra principalmente en la zona centro del país; siendo el DF y las zonas conurbadas las principales consumidoras y generadoras de residuos sólidos derivados del PET<sup>116</sup>.

Aunque inicialmente el uso de PET se da para las bebidas de consumo humano directo, refrescos y agua purificada; hoy se puede considerar una gran línea diversificada en cuanto a la cantidad de productos que hace uso de este material: aceite comestible, alimentos, medicinas, productos de limpieza, productos de aseo personal, cosméticos.

### **Reciclaje del PET**

Dada la actual demanda de PET, además de su constante crecimiento, es de vital importancia rescatar un programa eficaz de reciclaje que permita recuperar las grandes cantidades de desperdicio que no son aprovechadas y que al mismo tiempo ocupan un espacio innecesario en los espacios de confinamiento de los rellenos sanitarios, pues su tiempo de degradación natural es de 500 años.

La Asociación Nacional de Industrias del Plástico (ANIPAC) ha determinado que el 80% del impacto ambiental de los plásticos se da cuando se extrae la materia prima,

---

<sup>115</sup> 67.7% del PET total en México se ocupa para refrescos y agua purificada.

<sup>116</sup> El 10% del total de desperdicios generados en el DF son plásticos derivados del PET.

por lo que al desecharlo se produce un efecto de cadena con un grado de mayor daño al tener que reproducir el acto de extracción para la producción del plástico además de lidiar con el desperdicio generado por el mal manejo del producto desechado (De la Tijera, 2003).

Dado que el PET es un plástico bastante resistente su presencia es bastante notoria al acumularse aún en pequeñas cantidades y puede provocar tapones de basura que conllevan a problemas graves de inundaciones en las ciudades.

El valor de la industria de reciclaje del PET a nivel mundial se calculaba en los 700 millones de dólares anuales (Aizenshtein, 2006) y para el 2011 en 3,000 millones; sin embargo, en México solamente se aprovecha el 50% del producto recuperado dado que el mercado asiático (China principalmente), exportan el restante para la fabricación de telas sintéticas y EUA para la fabricación de alfombras y otros productos.

Los esfuerzos para el reciclaje en México han dado pie para la creación de Fundaciones como: ECOCE y APREPET, ambas están integradas por empresas refresqueras, de agua purificada y alimentos, cuyo principal interés es fomentar conciencia social a través de un plan de voluntariado de recuperación de residuos de envases de PET (ACOPIO) (Márquez y Conde, 2007).

De acuerdo a sus propias estadísticas el manejo de los programas de reciclaje, se ha tenido un efecto positivo en la recuperación de botellas post-uso, lo que beneficiaría positivamente a la huella ambiental, disminuyendo el desperdicio que se genera. Aunque una de las propiedades del PET es ser inerte en el medio ambiente, no debe dejarse de lado los problemas que en conjunto con otros materiales puede provocar cuando se acumula.

Pese a lo anterior, el reciclaje a nivel industrial del producto plástico en grado alimenticio en México comenzó hasta el año 2002 con la Industria Mexicana de Reciclaje (IMER) y cuyo volumen de aprovechamiento hasta el año 2012 solamente ha sido de noventa mil toneladas de botellas.

El reciclaje en México únicamente cubre el 25% del material que se ha depositado en la basura. Dado que las leyes de residuos no establecen sanciones ejemplares que fomenten la recolección de PET o que obliguen a las empresas productoras a buscar un método más eficiente para recolectarlo, actualmente se están desperdiciando cerca de 300 mil toneladas en depósitos sanitarios.

Además, el proceso para el reciclaje de este material es rudimentario, pues en general los encargados de hacerlo son los recolectores de basura locales. También realizan servicio de separar el PET de toda la basura antes de venderlo a las plantas encargadas de limpiarlo, separarlo por colores y compactarlo para procesarlo y convertirlo en

hojuelas que pueden usarse para la producción de nuevas botellas, fibras, etc. (Tecalco, 2010).

Después de procesado el PET está listo para re-ocuparse por lo es vendido a compradores nacionales o extranjeros. Sin embargo, los intermediarios dedicados a la exportación de estos materiales ofrecen una cantidad más alta para acaparar grandes cantidades, dado que la tonelada de PET en China se cotiza en 800 dólares (Tecalco, 2010).

Esto genera un desabasto tanto para el mercado interno como para las exigencias internacionales (De la Tijera, 2003). A su vez origina un alza de precios para las refresqueras nacionales quienes ven encarecidos los costos en el mercado internacional y la poca generación de PET a nivel local.

### **Responsabilidad Social**

El principio ético que hoy día rige la actividad empresarial en el ámbito social es la responsabilidad social empresarial (RSE). Este compromiso de las empresas con el medio social se encuentra cimentado en una “obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por las organizaciones hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa” (Castillo Clavero, 1986: 225).

Sin embargo la RSE es una cuestión que responde históricamente a una serie de comportamientos abusivos por parte de las organizaciones. A finales de los años setenta y con el cambio de paradigma socioeconómico al pasar del un modelo proteccionista con mayor participación del Estado a un modelo fondomonetarista, las empresas se vieron impulsadas a responder únicamente a la necesidad de maximizar beneficios y minimizar sus costos, sin buscar ningún tipo de beneficio social. En la década de los ochenta los consumidores comenzaron a presionar a las empresas para que adoptaran una postura más responsable con respecto a su posición y poder.

La afinidad de las empresas con el medio social es básica para el buen quehacer de su operación; sin embargo, no es lo único que requiere atención pues el individuo social debe sentirse en equilibrio con su entorno para poder disfrutar de una vida plena por lo que una acción socio-ambiental irresponsable por parte de una organización podría generar rechazo contra la misma.

En el aspecto más abstracto la RSE puede definirse como una actitud voluntaria alejada, pero no separada de las obligaciones legales que debe cumplir la entidad corporativa. Es esencial recuperar la palabra voluntaria, pues es precisamente esta actitud la que define la responsabilidad social empresarial (Velasco, 2006).

Se debe entender entonces que la RSE funciona en dos aspectos; 1) como definición formal de una actitud que la empresa adquiere respecto a su ética social y, 2) como un comportamiento fundamentalmente cambiante, el cual depende de las dimensiones de la empresa, su sector de actividad, su influencia, su contexto político y geográfico. La RSE se ha fundamentado en tres aspectos primarios que le dan forma: social, ambiental y ético (Begoña, 2009).

El aspecto social, puntualiza una cuestión meramente de forma, pues en el fondo toda responsabilidad de la empresa es, por definición, social. La implicancia e injerencia de las empresas en el ámbito social es relativa a la ubicación y poder adquisitivo, aunque no por ello deja de ser una constante en zonas rurales donde la imagen corporativa proveedora de bienes y servicios se convierte en demandante de mano de obra y creadora de bienestar.

Por el lado ambiental, se promueve la idea de equilibrio con el medio ambiente. Las críticas de finales del siglo pasado sobre las empresas y su avaricia por encima de las necesidades básicas del planeta dieron pie a una serie de propuestas en las que el reciclaje y el uso responsable de recursos son piedras fundamentales de la estrategia (García, 2009).

Finalmente, la responsabilidad ética se enfoca en el inevitable juicio moral que la filosofía empresarial pueda tener con respecto a la responsabilidad que le puedan generar los dos aspectos anteriores. Y es que la responsabilidad social nace al amparo de la ética empresarial (Begoña, 2009).

La RSE debe fomentar en el individuo una responsabilidad social compartida, pues en el largo plazo los beneficios económicos son resultado de los ahorros en materias primas que generan una imagen positiva social y empresarial.

Por lo mencionado anteriormente es que consideramos que es menester que la sociedad en conjunto asuma la responsabilidad en el ejercicio del reciclaje, pues aunque se hagan grandes esfuerzos en la actualidad tanto privados como desde el gobierno, se debe comenzar por ejecutar una correcta separación desde que los envases son desechados dentro del hogar.

La cultura de reciclaje en México se encuentra menospreciada debido al mal manejo de los desperdicios y a los pocos esfuerzos en remarcar la importancia de esta actividad (APREPET, 2007).

Dado que el principal y mayor efecto ambiental del PET viene de su producción, por efecto la correcta recolección de una gran cantidad de material desechado generaría no solamente beneficio económico, sino también ambiental.

En los rellenos sanitarios una tonelada de plástico equivale a 30 m<sup>3</sup> de espacio desperdiciado, considerando que se encuentran enterrados en los rellenos sanitarios más de 400 mil toneladas de plásticos, la importancia del reciclaje es prioritaria.

Los efectos de programas como ECOCE, cuyo beneficio proviene de las donaciones hechas por las empresas que componen la asociación, son:

- Concientizar a los niños en la importancia del reciclado desde la casa y escuela.
- Reducir el consumo de plásticos a través de programas que enseñen el tipo de botellas que puede ser reutilizadas después de su primer uso.
- Creación de conciencia social sobre la base del respeto a quienes ejercen este tipo de actividades recolectoras.

En México se estima que se consumen 8.9 kg de este material por persona al año (APREPET, 2012), por lo que la conciencia del ahorro en vez de la estimulación al consumo establecería un antecedente positivo en la sociedad.

Concientizar a la población podría tardar años para obtener un efecto positivo en la disminución del consumo de este producto, por lo cual el reciclaje sigue siendo una empresa prioritaria para reducir la huella ambiental que produce la producción del PET.

El uso del PET reciclado no se restringe únicamente a la creación de nuevas botellas o empaques de almacenaje, actualmente existen iniciativas como la propuesta por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) quienes han desarrollado un proceso mediante el cual el PET reciclado transformado con partículas de arcilla provenientes de ceniza volcánica daría lugar a productos de mayor duración basados en material reciclado ya existente (Ayala, 2007).<sup>117</sup>

Las aplicaciones de este proceso pueden hacer que el PET sea llevado a materiales médicos, ya que este material presenta la propiedad de ser radio-opaco; es decir, puede ser observado bajo la aplicación de rayos x.

Esta propiedad brindaría la posibilidad de fabricar válvulas cardiacas que puedan observarse para estudiar si existe deterioro sin que se tenga que esperar el fallo de las mismas.

Con el mejoramiento de la resistencia en el material a partir de este procedimiento de reciclamiento también se pueden crear mallas que soporten altas tensiones provocadas por fuertes vientos por lo que su uso en invernaderos sería una opción viable.

---

<sup>117</sup> En el caso de siembra de plantas trepadoras; los campesinos suelen usar varas de madera cuya duración es de un año y el impacto ambiental es enorme, se derriban muchos árboles para poder cubrir la demanda de varas para las plantas. Con este se tendría un bajo impacto ambiental, la producción sería más económica, además de que la duración se alargaría.

Sin embargo, en México el encarecimiento del precio para la compra del PET reciclado afecta negativamente su recolección, mientras que el aluminio puede comprarse en más de 7 pesos el kilo, el PET únicamente alcanza los 2.70 pesos promedio y eso depende de la zona en donde se compre.

Sumado a la alta demanda del mercado asiático por consumir PET a precios mayores de los que pueden pagar los recicladores nacionales consigue disminuir la entrada de material que pueda ser aprovechado.

Otro inconveniente es que en el campo mexicano aún no existe una cultura de reciclaje lo que se acostumbra enterrar o quemar el producto de plástico desechado por lo que además de provocar un gran daño ambiental al quemar el producto, los metales pesados en su composición se quedan en el ambiente afectando negativamente la salud de quienes viven en el área, también se desperdicia una gran cantidad de material que podría ser usado nuevamente.

A modo de contraste respecto al caso mexicano de la gestión de desechos reciclables, en Alemania se ha fundado desde 1980 un exitoso programa de reciclaje que obligaba a los involucrados en la línea de producción como embotelladoras, distribuidoras y comercializadoras a crear un sistema eficaz de recolección y reciclaje de los envases desechables, ello ha derivado en la creación de un nuevo mercado de trabajo que se encarga de las tareas antes mencionadas.

En el caso mexicano el problema de la basura y su gestión fue dejado en el olvido y a partir de esto se creó todo un mercado informal que subyace en las capas más bajas de la economía mexicana y que ha crecido al margen de la misma. Los pepenadores han establecido toda una industria de los desechos que se mantiene al margen aún a pesar de generar cuantiosos beneficios para quienes la manejan.

Pero dado que los pepenadores no cuentan con ningún tipo de apoyo oficial el índice de reciclaje sigue siendo muy pobre y muchos materiales que generan grandes beneficios económicos, como los diversos tipos de plástico, no son recolectados por su alta dificultad para obtener beneficio de estos, ya que se necesita alta tecnología para una separación adecuada.

Este residuo plástico es actualmente el que más aplicaciones diarias tiene y es el que a su vez crece en mayor proporción y tiene un alto promedio de vida; asimismo, es el que probablemente esté causando una mayor contribución a la saturación de los rellenos sanitarios.

Aunado lo anterior, existen una serie de problemáticas sociales debido al ciclo del reciclaje:

1. Pepenadores y trabajadores de limpieza pública recolectan desde los desechos las botellas plásticas, lo que no es una práctica salubre, ni factible económicamente, por



las altas pérdidas que se generan al no tener herramientas adecuadas para acumular todo el material que llega a sus manos.

2. Los centros de acopio usualmente son patios grandes rentados únicamente con el fin de acumular grandes volúmenes de desperdicio, previamente separados y no poseen tecnología o infraestructura adecuada para llevar a un segundo nivel la separación o reciclaje del material que les brindaría mayor ingreso por el producto.

3. El transformador no cuenta con un flujo constante y seguro de material con el cual trabajar debido a la fuerte competencia de los exportadores asiáticos. Y del poco material que obtienen deben aumentar su nivel de gastos al tener que recurrir al proceso de lavado.

### **Administración sustentable**

La administración sustentable es la posibilidad de desarrollo económico que puede satisfacer las necesidades presentes sin poner en riesgo las posibilidades del futuro para atender sus propias necesidades.

A partir de esta formulación debe uno centrarse en la relación cualitativa que interrelacione los aspectos positivos del desarrollo social, económico y ambiental. Este aspecto también llamado triple línea de base puede contemplarse de la siguiente forma:

#### *Aspecto económico*

Los procesos que realizan las empresas dedicadas a la explotación de los materiales de reciclaje deben ser respaldados por una plantilla de trabajadores que gocen de todos los beneficios y prestaciones que el Estado garantice en sus derechos como trabajadores.

A su vez han de ser capaces de formar sindicatos o representaciones sociales que les personifiquen cuando los procesos laborales deban ser tratados a nivel conjunto como una sola entidad.

Sus instalaciones y herramientas deben mantenerse en buen estado con el fin de evitar accidentes o problemas laborales que les ponga en riesgo de salud como de producción.

El primer interés de la empresa ha de ser generar una riqueza propia, además de un beneficio común para los trabajadores que le han brindado la posibilidad de llegar hasta ese punto.

La explotación desmedida de los trabajadores únicamente lleva a conflictos y pauperización de la clase trabajadora por lo que a largo plazo el efecto sería negativo en los propios ingresos de la compañía.

### *Aspecto ecológico*

El aspecto ecológico engloba el uso de energías ecológicas, la reducción de desechos y la utilización de productos que minimicen el daño al ambiente entre otras.

Al trabajar con materiales de desecho es muy importante realizar procedimientos que manejen adecuadamente dichos desperdicios, pues su eliminación no adecuada afectaría negativamente el ambiente al liberar gases nocivos.

Los desechos que se obtienen del reciclaje pueden y deben ser utilizados para evitar la generación de más basura, pues en el largo plazo se generaría un nuevo problema tratando de resolver otro.

Los procedimientos para la trata de materiales reciclados en México son regularmente del tipo mecánicos por lo que usa una gran cantidad de energía eléctrica para funcionar, por lo que la fuente principal para la generación de energía en estas fábricas debería ser de tipo ecológica generada por rayos solares, viento, corrientes de agua, etc.

Asimismo, existen diversos procedimientos químicos para poder separar correctamente los desechos plásticos, por lo que los efectos nocivos que proceden del uso de estos materiales químicos deben tratarse con el mayor cuidado.

El transporte de materiales desde los centros de recolección hasta la planta de procesamiento y a su vez hacia su destino final en los diferentes vendedores de la materia debe ser adecuado con los demás procesos. La inversión en transporte eléctrico es muy importante pues se ahorra en combustibles y se deja de producir toneladas de dióxido de carbono.

### *Aspecto social*

La explotación de recursos reciclables en México tiene una gran cantidad de trabajadores en todos los niveles de operación, desde su recuperación hasta su transformación.

Se estima que existen al menos 200 mil pepenadores en México que sobreviven de la venta de estos productos, su capacidad laboral está restringida hacia este mercado por la falta de aptitud o preparación en otras áreas, eso los hace fácilmente vulnerables a todo tipo de explotación en cuanto a la manipulación de precios y recursos para encarecer su ingreso diario.

Considerando que la recolección es el aspecto más importante de este mercado, se deben generar condiciones adecuadas para una paga justa por el trabajo de estas personas. La creación de cadenas productivas podría generar a largo plazo toda una

red de trabajo que beneficiaría positivamente la seguridad social y la distribución del ingreso en todas las áreas de la producción.

### ***Proceso de reciclado de PET***

1. Reciclado mecánico (PET): El proceso inicia con la recepción de cargas o empaques que pueden contener desde 200 hasta 750 kilos de botellas, después un seleccionador separa la basura, polvo y metales adheridos a los envases (por vía magnética); enseguida, ingresan a la trituradora que convertirá el PET en una hojuela que pasa a un proceso de lavado en seco y se somete a un procedimiento de descontaminación para remover contaminantes y limpiar el producto.

El plástico molido es transportado para que se le adicione un agente químico y se mezcle antes de la entrada al descontaminador, de nueva cuenta este proceso incluye temperaturas de hasta 400 grados centígrados, con la finalidad de descontaminar el material, enseguida se transporta a un silo de almacenamiento.

La hojuela pasa por otro proceso de limpieza en que separan todos los contaminantes que pudieran mantenerse, el siguiente paso es un sistema de separación por color, en el cual se dividen las partículas de PVC y PET.

Una vez que el PET es aprobado, se traslada a un contenedor de carga para la elaboración de nuevos envases.

2. Reciclado químico: existen diversos métodos para reciclar el PET químicamente entre los cuales se encuentran:

**Hidrogenación:** Se aplica hidrógeno y calor al PET con el fin de romper las cadenas poliméricas<sup>118</sup> (Del Pozo, 2008) dando como resultado una especie de petróleo sintético que es usado en refinerías y plantas químicas.

**Gasificación:** El PET se calienta con aire y oxígeno obteniendo como resultado gases de síntesis (monóxido de carbono e hidrógeno), estos gases son utilizados para la producción de metanol o amoníaco, también pueden ser consumidos en la producción de acero (Del Pozo, 2008).

Los procesos químicos son complicados pero los monómeros obtenidos por este tipo de reciclado son de un grado de pureza tal que pueden ser reutilizados en la fabricación de nuevas botellas de PET (Del Pozo, 2008), pero la transformación implica utilización de sustancias que pueden dañar el ambiente, además de que los procedimientos son más costosos que el método mecánico.

### **Análisis de Mercado del PET reciclado**

---

<sup>118</sup> Los polímeros son secuencias de ciertas unidades (llamadas monómeros), unidas mediante enlaces.

Como ya se mencionó anteriormente, existen diversos mercados para el uso del PET reciclado. En la planta que es objeto de este trabajo, se utilizará el reciclado mecánico que es el que se elabora con el producto de mayor demanda (hojuelas de PET); asimismo es el que menor impacto ambiental tiene en relación a los insumos para llevarlo a cabo.

En la Tabla 1 se muestran los segmentos de mercado para el PET reciclado en México, cabe señalar que el principal “uso” de las hojuelas de PET en México son para la exportación, sobre todo para los mercados de Estados Unidos y China, cuyo finalidad es utilizarlo como material de fibras textiles o para la elaboración de nuevos envases dependiendo de la terminación de productos (en China a diferencia de EUA o Europa, requiere las hojuelas sin un alto grado de limpieza o pureza), en cuanto al mercado nacional, se utilizan principalmente para fibras de la industria textil, con usos tan variados como hilados para prendas de vestir, así como fibra corta que sirve de relleno para edredones, almohadas, asientos de automóvil, muebles o muñecos de peluche.

**Tabla 1 Mercados del PET reciclado en México, 2012**

Usos	Porcentaje	Toneladas
Textil (Fibra Poliéster)	17.10	53,100
Botellas PET	12.25	38,000
Fleje	2.00	6,200
Otros	0.90	2,700
Exportaciones	45	139, 000
Total	100	310,000

Fuente: Elaboración propia con datos INEGI y ECOCE, 2012

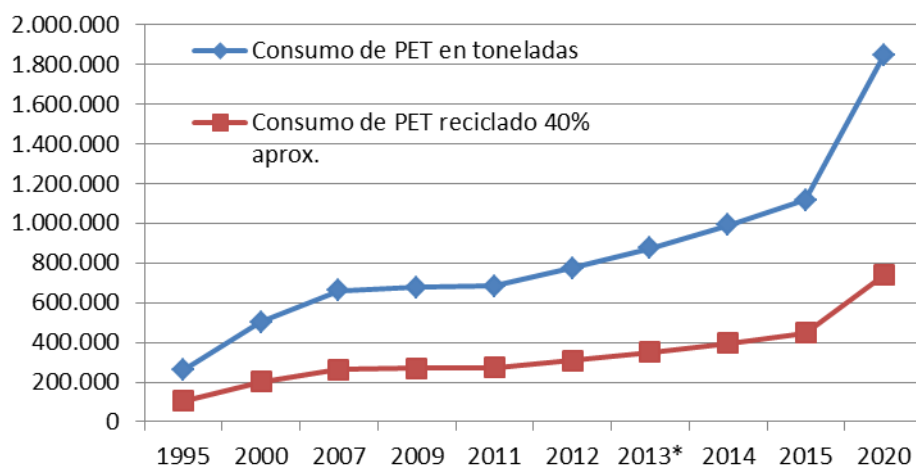
También se deben resaltar, algunos mercados potenciales no explotados en el país para las hojuelas de PET reciclado, como: 1) Combustible alternativo, 2) Madera Plástica, 3) Muebles, 4) Autopartes (facias, tapas de distribuidor y paneles exteriores) y 5 Resinas para a) aisladores, b) tapones y c) Monofilamentos y cabos.

### **Determinación de la oferta y demanda.**

Para el año 2012 se estima que en México el consumo fue de 775,000 toneladas de PET, de las cuales solamente se reciclaron 300,000 toneladas, y se calcula que el uso del producto se incrementa en 13% cada año (ECOCE, 2013). En la gráfica 1 se muestra la evolución y proyección a 2020 del consumo de PET virgen, así como del reciclado en nuestro país.

Se espera según las estimaciones, que si la tasa de crecimiento en el consumo se mantiene para el año 2020, se compre más de un millón 800 mil toneladas de PET virgen y poco más de 750 mil toneladas de material reciclado.

**Gráfica 1 Evolución del consumo del PET en México.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de INEGI de la encuesta industrial por rama de actividad. \*A partir de 2013 son estimaciones propias en base a datos de APREPET, RESIMEX y ECOCE, 2012.

De acuerdo a datos de a APREPET, ECOCE y RESIMEX (2012) la demanda no atendida del PET reciclado tanto para el mercado nacional como el internacional (exportaciones), se puede estimar en 165,000 toneladas anuales (se calcula en base a las importaciones de PET reciclado de países de Centroamérica y que importan PET reciclado a México y a las demandas crecientes de importaciones de EUA y Asia) y tienen amplias posibilidades de seguirse expandiendo, sobre todo si se hacen campañas de concientización y apoyo al reciclaje en el país (ECOCE, RESIMEX, 2012). La oferta que tendrá la planta de residuos que se presenta en este trabajo puede producir en promedio 5,000 toneladas anuales de hojuela ya procesada, y se enfoca sobre todo a sectores poco explotados como son el de las refacciones, maderas, muebles y al mercado de exportación a EUA y Asia.

### Estudio y Evaluación Económica

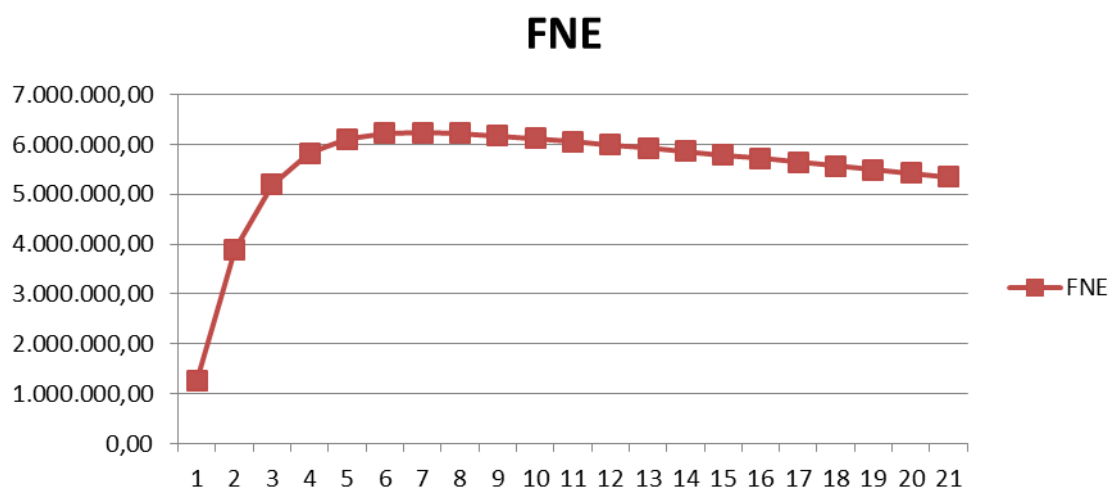
El estudio económico comprende la determinación y el análisis de los costos y beneficios totales de la inversión realizada. Se considera la evaluación de los activos fijos y diferidos. Los ingresos que se tienen son por un crédito solicitado a Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS), por un monto de \$10,000,000.00, a un plazo de 5 años, el crédito es refaccionario diseñando para la adquisición de maquinaria, equipo, activos fijos, construcción y/o remodelación de instalaciones físicas<sup>119</sup>. Los costos se dividen en producción, administrativos y financieros (Baca Urbina, 2009). Finalmente, se presentan los flujos netos de efectivo (FNE) trimestrales a 5 años, que son el resultado de restar a los ingresos, todos los costos antes mencionados así como los impuestos aplicables (una planta recicladora solo paga Impuesto Sobre la Renta -ISR- el cual tiene una tasa establecida por el

<sup>119</sup> Al ser un crédito de largo plazo, y siendo el monto mínimo que se permite por ese crédito, los empresarios participantes no tienen la necesidad de invertir capital propio en el proyecto en primera instancia.

gobierno federal de 28%), los pagos a utilidades y el pago al préstamo solicitado – pago a capital-.

En la gráfica 2 se muestra la evolución de los FNE a 5 años, se observa que el proyecto genera montos de efectivo mayores en cada periodo durante los dos primeros años de operación. Pero a partir del segundo año disminuyen; es importante mencionar que para realizar los cálculos no se hicieron modificaciones en los precios de venta del PET reciclado, pero sí se realizaron adecuaciones a los costos de acuerdo a la inflación promedio. Esto señala un panorama atractivo en términos económicos para los inversionistas si se hacen modificaciones, ejemplo de ello sería incrementar los precios conforme al mercado o en el caso de las exportaciones ajustar el tipo de cambio. En resumen los FNE muestran que el proyecto es económicamente rentable.

**Gráfica 2. Evolución de los FNE a 5 años, periodicidad trimestral**



Fuente: Elaboración propia.

### Indicadores de Evaluación Económica

#### *Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)*

Indica el valor real del rendimiento del dinero de la inversión, es la tasa mínima de interés que se pagará (Guzmán, 2001).

$$TMAR = i(\text{interés}) + \pi(\text{inflación}) + (i * \pi)$$

En base a la fórmula se calcula la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) que se tendrá que pagar por el préstamo solicitado con BANOBRAS de 6.85%. Se estima utilizando la tasa de interés proporcionada por la institución y la inflación prevista por Banco de México (BANXICO) que fue de 4.3%. Es una TMAR simple, debido a que el préstamo se obtuvo con un sólo acreedor, el valor es de 11.44%. Dicha tasa nos ayuda a saber el rendimiento real del dinero.

### Valor presente Neto (VPN)

Mide el beneficio de un proyecto de inversión a través de su vida útil, también se define como el ingreso de flujos futuros menos el valor presente de su flujo de costos,  $VPN \geq 0$  se acepta el proyecto (Baca Urbina, 2009).

$$VPN = -P + \left[ \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNE_i}{(1+i)^i} + VS \right]$$

El propósito es conocer si existe algún beneficio económico en el proyecto, para ello el VPN debe ser mayor a cero, si el proyecto no presenta ni pérdidas ni ganancias el VPN será igual a cero.

En nuestro proyecto tenemos un  $VPN = \$35,943,751.00$ ; este es el valor total de los flujos que se tendrán durante los cinco años de operación del proyecto. Dos consideraciones, 1) el valor es mayor a cero y 2) es mayor a la inversión inicial, que será de  $\$10,000,000.00$  por lo que podemos afirmar que el proyecto es económicamente factible.

### Índice de Rentabilidad (IR)

Es la sumatoria de los flujos netos de efectivo del VPN entre la cifra de la inversión inicial, ayuda a los inversionistas a decidir si un proyecto es económicamente atractivo para seguir ejecutándolo (Baca Urbina, 2009).

$$IR = \frac{\Sigma FNE}{P}$$

El índice de rentabilidad del proyecto que se observa en la tabla 2, es de 5.12; es decir, que por cada peso invertido en el proyecto se tendrá una ganancia de \$5.12.

### Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es una medida de la rentabilidad de una inversión mostrando cual sería la tasa de interés más alta a la que el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias.

La TIR busca que el VPN sea igual a cero. En este proyecto como recordaremos el VPN es igual a  $\$35,943,751.00$  y para lograr que disminuya este valor se debe de aumentar la TMAR (la tasa de interés del préstamo que ya considera la inflación); para hacer cero ese valor se obtuvo una TIR de 58.97%.

**Tabla 1. Indicadores Económicos**

VPN	Índice Rentabilidad	TIR
\$ 41,152,433.19	5.12	58.97%

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los cuatro indicadores de la evaluación económica (TMAR, VPN, IR y TIR) se puede concluir que invertir en una planta recicladora es económicamente rentable.

### Impacto Ambiental

Uno de los objetivos de este trabajo es demostrar que el proyecto de la planta recicladora de PET, aparte de ser rentable para los inversionistas, también es un proyecto sustentable ecológicamente, en el cuadro 2 se muestran los materiales ahorrados por el reciclaje de 25,000 toneladas de PET en cinco años del proyectos; algunos datos que resaltan son: el ahorro de más de 133.6 millones de litros de agua, 541.6 millones de kilowatts ahorrados, la reducción de más de 41 toneladas de petróleo y la disminución de 57 millones de toneladas de gases de efecto invernadero (GEI) que se podrían evitar, todo esto gracias al reciclado de más de 114 millones de botellas de PET.

**Cuadro 2: Consumos ambientales en la producción de una tonelada de PET virgen.**

<b>Materiales</b>	<b>PET</b>	<b>Total de ahorro por los 5 años del proyecto</b>
Petróleo (ton)	1.65	41,250
Agua (lts)	5,346	133,650,000
Energía (kw)	21,667	541,675,000
GEI (ton)	2.30	57,500
Otros residuos (ton)	0.003	75

Fuente: Elaborado con información de a) INECC, “Precios de los materiales de la pepena” 2002, b) econciencia.com c) campaña conciencia ambiental.

### Matriz FODA

Este análisis es una herramienta que se utiliza para definir los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), que contribuyen a diagnosticar las condiciones actuales en las que se encuentra el proyecto, con la finalidad de aminorar o desaparecer los aspectos negativos que obstruyan el buen desempeño de la planta y de aprovechar y potenciar las ventajas y demás características positivas.

**Cuadro 3: Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Hay pocas plantas recicladoras en el país con	La obtención de la materia prima depende de los niveles



	las características de la presentada en este trabajo.	de recolección, que aunque se han ido aumentando en el país pueden cambiar.
<b>Interno</b>	La mayor concentración de residuos de PET del país se encuentra en la ZVM en la que se ubica la planta, por lo que se aprovecha la localización que implica una importante fuente de materia prima.	El mercado al que se está enfocando es relativamente no explotado.
	Una vez que se ha hecho la inversión inicial los costos de mantenimiento son relativamente bajos.	
<b>Externo</b>	El reciclado mecánico contemplado en el proyecto es de mejor calidad y es aceptado en el exterior.	
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	Inclusión a un mercado nuevo que posibilita las condiciones de ser líderes en caso de futura competencia.	Posible oscilación de costos y tipo de cambio debido a variaciones en el volumen recolectado.
	Conocimiento profundo de técnicas de reciclaje adquiridas en la práctica que posibilitan contemplar otras áreas u otros materiales.	Incursión de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia

## Consideraciones finales

El consumo de PET en México es sumamente elevado, ya que nos encontramos en el tercer lugar a nivel global de uso de este polímero, detrás de EUA y China. En nuestro país se concentra en el DF y las zonas conurbadas, siendo las principales consumidoras y generadoras de residuos, por lo que consideramos que es necesario reforzar los esfuerzos en materia de concientización sobre la importancia del reciclaje, ya que en México solamente el 25% del PET consumido es reciclado, de ese porcentaje la mitad es exportado sin valor agregado a Asia y EUA, por lo que el gasto en material virgen en el país siguen incrementándose cada año.

El principal y mayor efecto ambiental del PET viene de su producción (sobre todo en gastos de petróleo y agua, así como generación de GEI), es importante la correcta recolección de una gran cantidad de material desechado, esto generaría no solamente beneficio económico, sino también ambiental. El uso del PET reciclado no se restringe únicamente a la creación de nuevas botellas o empaques de almacenaje, actualmente existen iniciativas de diferentes usos alternativos para el material, así como la apertura de nuevos mercados poco explotados para los mismos.

De acuerdo a lo anterior consideramos que la instalación de una planta recicladora en la ZVM sería idónea, debido a que es uno de los mayores centros de consumo, desecho y recolección de PET en el país, la planta tendrá como objetivo los usos alternativos del reciclado mecánico y deberá considerar la responsabilidad social desde los tres ángulos: social, ético y ambiental.

El reciclaje de este tipo de residuos es altamente rentable, dado que hay un mercado en expansión tanto nacional como internacional. En base a los indicadores de evaluación presentados, el beneficio económico está garantizado, así como los beneficios a la sociedad desde el punto de vista ambiental por la reducción que se tendría en diferentes recursos como: agua, petróleo, electricidad, gases de efecto invernadero, etc.

La implementación del proyecto junto con campañas de concientización e información, generará un cambio en la conducta de la ciudadanía y facilitará la obtención de material en mejor estado, pues separarán el PET de los demás residuos para venderlo a la planta recicladora.

### **Fuentes bibliográficas**

- Asociación para promover el reciclado del PET, A. C. (Aprepet) (2012). Diagnóstico: El PET y su situación actual en el Distrito Federal, Gobierno del Distrito Federal. México.
- Baca U. Gabriel, (2009) “Evaluación de proyectos” Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A., Cuarta Edición, México.
- García Olivares, Arnulfo Arturo (2006). Recomendaciones táctico-operativas para implementar un programa de logística inversa. UNAM, México.

- Tecalco Vichique, Sergio (2010). Reciclaje de envases de plástico pet, un indicador del desarrollo sustentable: caso municipio de Atizapán de Zaragoza, Estado de México (2007-2008). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Tortolero, Alejandro (2000). El agua y su historia: México y sus desafíos hacia el siglo XXI. Siglo XXI, México.
- Organización Panamericana de la salud (2006). Evaluación regional de los servicios de manejo de residuos sólidos municipales. Informe Analítico de México.

### **Publicaciones periódicas**

- Aizenshtein. E.M. (2006). World production and consumption of polyester fibers and threats.
- Ayala, Gustavo (2007) “Desarrollan en Materiales la primera tecnología para reciclar PET en el país”, en Gaceta UNAM. Núm. 3962, del 19 de febrero de 2007. págs. 1 y 9.
- Beverage Marketing Consumption (2010). Per-Capita Bottled Water Consumption by Top Countries, 1999–2010 (Liters per Person per Year).
- Conde, M. (2007). PET, el súper envase se impone. Ambiente plástico, No. 20, 42-58.
- De la Tijera, Eduardo, (2003). Escasez y desabasto de materias primas: vulnerabilidad para la industria del plástico en México, en la Revista Mundo Plástico.

### **Otras fuentes**

- Del Pozo Daniel, (2008). Proceso de reciclaje del PET en Tecnología de los Plásticos. Consultado en: <http://tecnologiadelosplasticos.blogspot.com.ar/proceso-de-reciclaje-del-pet.html>
- ECOCE A.C. (2013). Estadísticas e Información, Consultado en: <http://www.ecoce.org.mx/inf>
- Márquez, L. y Conde, M. (2007). Reciclaje, los plásticos giran hacia la Sustentabilidad. Ambiente plástico, 21, 42-60.
- INEGI, (2013) Banco de información económica, Consultado en: <http://www3.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=21385>
- RESIMEX, (2013) Información estadística e informes, Consultado en: <http://www.resimex.mx/home.html>
- Servicios de agua y drenaje de monterrey (2013). Consultado en: <http://www.sadm.gob.mx/PortalSadm/jsp/prensa.jsp?id=248>
- SMA del GDF (2000), El PET y su situación actual en el Distrito Federal. Dirección de Proyectos de Agua, Suelo y Residuos. Secretaría de Medio Ambiente del Gobierno del Distrito Federal.

## REPENSANDO LAS ORGANIZACIONES Y SU RELACIÓN CON LA NATURALEZA A PARTIR DEL MODELO NOP

**Dr. José Alejandro Toledo González**

[atoledog@hotmail.com](mailto:atoledog@hotmail.com)

Universidad Autónoma de Nayarit

**Dra. Alicia del Carmen Valencia Ovalle**

[alvalov11@gmail.com](mailto:alvalov11@gmail.com)

Universidad Autónoma de Nayarit

**Dr. Francisco Javier Hernández Ayón**

[franjha@gmail.com](mailto:franjha@gmail.com)

Universidad Autónoma de Nayarit

**Dr. Hermilio Hernández Ayón**

[hahermx@hotmail.com](mailto:hahermx@hotmail.com)

Universidad Autónoma de Nayarit

### **Resumen**

Pese a que la naturaleza brinda los servicios ambientales de soporte y regulación de la vida, aprovisionamiento y servicios culturales, el hombre moderno la concibe como un objeto y tiende a relacionarse con ella de forma destructora, al grado de amenazar en la actualidad la vida en la Tierra; esta concepción y tendencia destructora se observa también en las organizaciones humanas. En este trabajo se propone un nuevo enfoque en el estudio de las organizaciones y su relación con la naturaleza, a partir de la triada Naturaleza-Organización-Producto (modelo NOP); pretendiendo comprender cómo función y significado se materializan en el *producto* de una organización, desde la interrelación de cuatro variables: Recursos, factor Humano, Ideología y entorno Natural. Se parte del análisis con que las teorías abordan a las organizaciones y a la naturaleza, y de la forma como sociedad, cultura y objetos crean una simbiosis que se cristaliza en dichos objetos, trascendiendo a través de ellos en el tiempo; enseguida se analiza desde el enfoque de sistemas, a la organización y a la naturaleza; y, finalmente, se propone el modelo NOP para facilitar la disección longitudinal de la organización.

**Palabras clave:** naturaleza, organización, producto, cultura, sociedad.

### **La relación hombre-naturaleza**

La manera en que el hombre se relaciona y concibe a la naturaleza ha cambiado a lo largo de la historia, desde considerarla como una extensión de la vida misma durante la

Edad Antigua, hasta verla como un objeto del que se podía servir, lo que derivó en el saqueo y destrucción de la naturaleza que inició durante la Edad Moderna y que continúa hasta nuestros días. Hoy la naturaleza ya no es valorada por los servicios de soporte de la vida, regulación de ecosistemas y los servicios culturales que ofrece, sino como proveedora de recursos. A medida que las culturas maduran y se hacen más complejas, menor pretende ser la dependencia de la naturaleza (Hernanz, 2006). El distanciamiento surgido entre el hombre y la naturaleza ha permeado en todos los ámbitos de la cultura del hombre moderno, entre ellos, las organizaciones.

### **Las teorías organizacionales y el abordaje de lo natural**

Desde la teoría de la administración científica de Taylor del decenio de 1920 hasta la teoría de la burocracia basada en el modelo de Max Weber, la organización fue considerada como un sistema cerrado en el que sólo interesaba lo que sucedía en su interior, mientras que la importancia de la naturaleza prácticamente fue nula. A partir de la teoría del estructuralismo en la década de 1950, la organización comenzó a considerarse como un sistema abierto, por lo que las teorías consiguientes habrían de reconocer la existencia del ambiente<sup>120</sup> y su influencia.

Las posturas clásicas de la organización de Taylor y Fayol, buscaron la maximización de la eficiencia de la organización a través de la racionalización de materias primas, herramientas, maquinaria y productos, pero sobre todo, del esfuerzo humano. En su concepción mecanicista, el valor dado a la naturaleza era utilitario: sólo como proveedora de recursos. Con Elton Mayo, durante la década de 1930, la teoría de las relaciones humanas tuvo como objeto de estudio principal al individuo, resaltando los factores sociológicos y psicológicos de la organización. Los esfuerzos se enfocaron en humanizar la organización, mientras que, la reflexión sobre la importancia de la naturaleza, no fue más allá de considerar la influencia psicológica del ambiente natural en función de la productividad del empleado. Durante la década de 1940, la teoría de la burocracia basada en el modelo burocrático de Max Weber, encauzó sus esfuerzos en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, para garantizar la máxima eficiencia. El enfoque fue intraorganizacional, con omisión completa del ambiente.

El enfoque estructuralista de las organizaciones surgido en la década de 1950, es la primera corriente de pensamiento administrativo que deja de ver a la organización como un ente aislado para considerarla como un sistema abierto, relacionado e influenciado por el ambiente, el cual, según su definición, es constituido por las demás organizaciones que forman la sociedad. Esta visión abierta de la organización que se relaciona con el ambiente continúa durante el resto de las teorías organizacionales. La teoría del comportamiento organizacional, visualiza la organización como un organismo social que tiene vida y cultura propias; en su afán por explicar las motivaciones humanas, tiene un acercamiento hacia la naturaleza al considerar las condiciones físicas y ambientales de trabajo, llamados factores higiénicos o factores extrínsecos; según

---

<sup>120</sup> De manera general, la concepción de lo que es ambiente incluye los factores sociales, económicos, políticos, culturales y en algunos casos, ecológicos, que afectan a una organización.

Herzberg en la década de 1960, estos factores explicaban el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo.

El desarrollo organizacional por su parte, se orientó a lograr el cambio y la flexibilidad organizacionales, en donde, para cambiar una organización hay que cambiar su cultura. Señala que toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de la manera de relacionarse con ese medio. Analiza la organización por medio de cuatro variables básicas: ambiente, organización, grupo e individuo. La teoría de sistemas durante la década de 1950 y 1960, considera al ambiente como el medio que rodea a la organización y con el cual se tiene una relación de interdependencia. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza para su supervivencia; en este sentido, la viabilidad o supervivencia de un sistema depende de su capacidad para adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo.

La teoría del enfoque situacional surgió a finales de la década de 1960 y continuó durante 1970; con esta teoría, la comprensión de lo que es la organización cambió: de hacer énfasis en el interior de la organización, ahora se hace énfasis en el ambiente, y se considera este como variable independiente. Se considera ambiente a todo aquello que rodea externamente una organización, con el cual se mantiene una estrecha relación de interdependencia; es el contexto dentro del cual se halla inmersa una organización y que está constituido por los aspectos: tecnológicos, políticos, económicos, legales, culturales, demográficos y ecológicos. Entre estos últimos se reconocen: el marco físico y natural que rodea las organizaciones; es decir, las condiciones físicas y geográficas y la manera como las utiliza el hombre.

Como se pudo observar, la idea de considerar al ambiente como factor importante en la vida de las organizaciones, comienza a partir de la teoría estructuralista, la cual continúa y se fortalece durante el resto de las teorías subsiguientes. Sin embargo, aún en las más recientes teorías organizacionales, el alejamiento consciente o inconsciente de la naturaleza, sigue prevaleciendo; la importancia que le otorga el hombre a la naturaleza, sigue estando en función de los recursos que provee. No obstante, naturaleza y hombre forman una sola unidad, tal como lo dijera Claude Lévi-Strauss (citado por López *et al*, 1998): *"Somos hombres por hacer parte de la naturaleza, y humanos por hacer parte de la cultura"*. Al respecto Morin (1992, p. 103) señala: *"Disociando evolución biológica y evolución cultural como si de dos cauces distintos se tratara, se nos hacen incomprensibles, no solo los primeros pasos del proceso de hominización, sino también la culminación del mismo"*.

De acuerdo con lo anterior, el estudio de lo social –donde se gesta la cultura- tendrá que incluir una visión integradora de lo humano en el orden natural. En este sentido, a continuación se reflexiona sobre el hombre, su cultura y la naturaleza, en el contexto de las organizaciones.

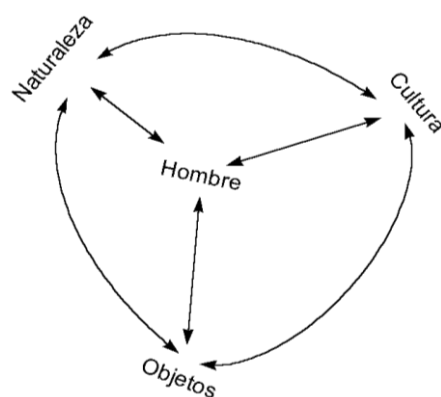
### **Organización, cultura, producto**

Existen en nuestras sociedades una serie de relaciones complejas que conforman un todo, una unidad a partir de la cual se generan todos los cambios y transformaciones del entorno y del hombre mismo; estas relaciones tienen como centro al hombre en vínculo con la naturaleza, producen su cultura y su materialización en productos culturales. Es a través de estos productos culturales, que el hombre es capaz de reconocer su pertenencia a una sociedad y cultura determinada, lo que se conoce como: identidad cultural. Al respecto, Molano (2008, p. 73) señala: *“el concepto de identidad cultural encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias”*.

La materialización cultural, se da en todos los ámbitos del hombre y es de naturaleza tangible e intangible, son las expresiones culturales que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define como: *“las expresiones resultantes de la creatividad de las personas, grupos y sociedades, que poseen un conocimiento cultural”*. Constituyen expresiones culturales el idioma y creencias y hasta los más pequeños y simples objetos, los cuales materializan la cultura de la sociedad y permiten su identificación.

Al respecto, López *et al.*, (1998), en su modelo Naturaleza-Hombre-Cultura-Objetos (NHCO) proporcionan elementos teórico-metodológicos para comprender cómo el hombre crea cultura y cómo ésta modela hombres; es un modelo antropocéntrico que explica cómo los objetos –productos culturales- promueven comportamientos y cómo los comportamientos promueven a su vez, la creación de objetos; es así que, Naturaleza, Hombre, Cultura y Objetos, forman un sistema cerrado, capaz de generarse, auto regenerarse, probarse, auto mantenerse, auto modificarse, crecer y evolucionar en el tiempo (Figura 1).

**Figura 1. Modelo: Naturaleza–Hombre–Cultura–Objetos**



Fuente: López *et al* (1998).

El hombre al interactuar con la naturaleza crea objetos<sup>121</sup>, los que a su vez, crean y modifican la cultura; es decir, el hombre crea cultura y la cultura crea hombres, a la vez

<sup>121</sup> Entendiendo como “objeto”, los productos culturales creados por el hombre tanto materiales como inmateriales. En palabras de Ortiz y Espinoza (sin fecha): *“los objetos culturales pueden ser de carácter tangible como las herramientas o cualquier otro artefacto inventado por el hombre; de carácter intangible*

que, la cultura crea objetos y los objetos crean cultura. En palabras de T. Gaudín (citado por Quarante, 1992): *“Por una parte la sociedad produce sus objetos, y por la otra, los objetos transforman la sociedad y sus costumbres...”*

En la dinámica que propone el modelo de López *et al* (1998), los objetos son creados a partir de una necesidad experimentada por el hombre, pero con su existencia, estos objetos creados, transforman a su vez al hombre al requerir de él un nuevo comportamiento y dinámica de uso diferente. La creación de la primera cuchara para comer, la primera silla, la primera computadora, etcétera, tras su aparición han transformado y promovido nuevos comportamientos en el hombre al tener una existencia en su vida. El hombre al ver el nuevo producto creado, sospecha nuevos usos para ese objeto, *“deseo que sea más cómodo, más fácil, menos...”* convirtiéndolo al proveerlo de un uso diferente, en un nuevo objeto, en el que se manifiesta la también nueva forma de ser del hombre. Es así como se repite indefinidamente el ciclo, modificando el entorno inmediato del hombre y por ende su cultura, quedando plasmada en dichos objetos su manera de pensar, de sentir, sus creencias, su propia esencia.

El objeto retrata<sup>122</sup> a su autor; a esto se debe que cada objeto tenga una personalidad, un tono, un humor, un sentido personal, la concreción del temperamento de una época, de un pueblo, de una cultura. Sentimientos, emociones, gustos, creencias, y todo lo que el hombre es, constituyen el mensaje del objeto; la propia vida del autor es vuelta a traer a través del objeto. Los objetos que produce el hombre tienen dos esencias: una objetiva y otra subjetiva, una derivada de la función y otra del significado, la que procede de la técnica y la que procede del arte. Los objetos, como productos culturales, tienen la capacidad de transmitir información relacionada con estas dos esencias.

Como producto cultural, los objetos, al ser capaces de provocar cambios en los valores y creencias de un grupo social, se convierten en potentes transmisores de información y de cambio cultural. Es posible encontrar mensajes referentes al destino del objeto, a las costumbres de los usuarios, al gusto prevaleciente, al sentido de la vida, al progreso tecnológico y a la situación económica y social, entre otros, ya que está condicionado al mismo tiempo por objetivos culturales y personales, y por necesidades físicas y mecánicas. En este sentido Luengo (2008, p. 324) señala:

*“Todo objeto cultural se nos presenta físicamente bajo una apariencia sensible (palabras, imágenes, sonidos) la cual permite representar algo (acciones, situaciones, lugares). Además, los objetos de la cultura incorporan una serie de componentes metafísicos (ideas, valores, principios) que interpelan al conocimiento de productores y público. En esta doble dimensión de los objetos culturales, material e ideal, se asienta el carácter simbólico del objeto cultural.*

---

como es el caso de las creencias o concepciones que el ser humano tiene de su universo, de las cuales derivan los mitos y leyendas; y elementos de naturaleza aplicable a la vida social como pueden ser, por ejemplo, las formas de comportamiento y las leyes y normas que las gobiernan, los hábitos, así como las instituciones creadas por el ser humano”.

<sup>122</sup> Retrato deriva del latín *retractus* proveniente del verbo *retrahere*, que significa “hacer volver atrás”, es decir, sacar de nuevo a la luz y revivir cualquier cosa.



*Además de significar lo fáctico, un producto cultural puede incorporar una serie de componentes inmateriales, ideas, valores o afectos que interpelan al conocimiento de quienes se hallan implicados en su producción y consumo”.*

Reforzando la misma idea, Restrepo (2000) comenta:

*“Los objetos tienen funciones, pero también comunican información. Siempre hay un sentido que sobrepasa la función del objeto. Estos sentidos son independientes de la función del objeto porque sólo pueden ser asociados a significados, y las funciones sólo pueden ser asociadas a significantes”.*

La expresión es una de las necesidades primeras del hombre, por lo tanto, concebir en el objeto sólo la técnica constructiva, es una aberración.

Desde el comienzo mismo de su vida en la tierra, el hombre es, tanto un hacedor de herramientas como un hacedor de símbolos, pues tiene necesidad de controlar su vida exterior al mismo tiempo que expresar su vida interior. La técnica se desarrolla fundamentalmente a partir de la necesidad de afrontar y dominar las condiciones externas de la vida, de controlar las fuerzas de la naturaleza y ampliar el poder y la eficiencia mecánica de los órganos naturales propios del hombre, considerados en su aspecto práctico y operativo. El arte, entre tanto, tiene la finalidad de ensanchar la personalidad, de manera que sentimientos, emociones, actitudes, y valores, en la forma individualizada y especial en que aparecen en una persona o cultura determinada, puedan ser transmitidos con toda su fuerza y significado a otras personas y otras culturas. El arte representa el lado interior y subjetivo del hombre; surge de la necesidad del hombre de crear para sí.

Técnica y arte han gozado en diversos periodos de la historia de una verdadera unidad, tal que, para los griegos del siglo quinto, la palabra *tekhné* no implicaba distinción entre la producción industrial y el arte “fino” o simbólico; pese a ello, en los últimos tiempos, se ha tendido a la separación de ambos; se ha sobrevalorado la técnica por considerarla como la finalidad de la vida (Mumford, 1957).

El concepto de “organización” trae implícita la idea de “asociación de personas” (sociedad), las cuales buscan un mismo fin: satisfacer necesidades que les son comunes. En palabras de Ortiz y Espinoza (sin fecha):

*“Si consideramos que en el transcurso de la vida, el ser humano se enfrenta a una serie de necesidades que requieren ser satisfechas, dicha asociación de personas es constituida por el hombre para facilitar su supervivencia; es decir, las organizaciones han sido pensadas por el ser humano con fin de que él mismo pueda sobreponerse a las limitaciones que como organismo viviente y pensante, tiene en comparación con la magnitud del universo que habita”.*

Sin embargo, las organizaciones no son únicamente instrumentos para el logro de metas, son también sistemas sociales en los que sus miembros desarrollan vínculos recíprocos a partir de las tareas que desempeñan. En tanto que sistemas sociales, las organizaciones tienden a desarrollar una cultura propia. La importancia que la cultura tiene para la vida social de las comunidades humanas se traslada también a la relación entre cultura y la vida de las organizaciones mismas (Gairín, 1996).

La cultura de una organización es el conjunto de creencias y valores compartidos, en mayor o menor medida, por sus miembros. Estos valores y creencias se manifiestan en sus procedimientos, actitudes, actividades propias y en los objetos que produce. La cultura constituye el estilo propio de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas; es de donde emerge y se hace visible la individualidad que la caracteriza; es decir, su identidad, la cual se materializa en los objetos culturales que produce. En el caso de una organización, dichos objetos culturales constituyen los productos<sup>123</sup>. Los productos, según se señaló, tienen dos esencias: una derivada de la técnica y otra del arte, una relacionada con la función y otra con el significado, referida una a lo objetivo y la otra a lo subjetivo.

El producto, en el sentido amplio con el que se ha venido manejando, es el resultado del esfuerzo creador de una organización, a través del cual, ésta cumple su cometido de satisfacer necesidades; hay una relación directamente proporcional entre esfuerzo creador de una organización y producto. En el producto se transforma y concretiza el esfuerzo creador de una organización; es la síntesis en que se traduce la organización. Al materializarse en el producto, tanto el esfuerzo creador de una organización como su cultura, se materializa la esencia de la organización; es decir, lo que en realidad es. El producto es, por lo tanto, como un libro abierto de la organización que habrá que aprender a leer.

### **La organización como sistema**

De manera general, podemos observar en la Tierra dos grandes subsistemas: el natural y el antrópico –donde se manifiesta la cultura del hombre–, los cuales se encuentran en continua interrelación. El subsistema natural a su vez se puede clasificar en cuatro subsistemas: 1) la atmósfera, 2) la geosfera, 3) la hidrosfera, y 4) la biosfera, sin incluir al hombre; es decir, sólo plantas y animales. En el subsistema antrópico por su parte se pueden considerar tres subsistemas: 1) la tecnosfera, o lo artificialmente creado por el hombre y que tiene una constitución material; 2) la noosfera, o lo artificialmente creado por el hombre pero que no tiene una constitución material, como el conocimiento, los conceptos, etc.; y 3) la sociosfera, o el hombre en relación, las organizaciones creadas por él (Jimeno y Herrero, 1998). Todo lo que ocurre en la Tierra, es decir, todo lo que vemos, oímos, olemos, gustamos o tocamos, tiene que ver con los subsistemas mencionados y sus complejas interrelaciones; es decir, todo en el sistema Tierra tiene que ver con naturaleza y cultura.

---

<sup>123</sup> Dentro de una organización, el significado de “producto” en su sentido más amplio, se refiere, tanto a bienes como a servicios.

La idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas relacionados con el medio ambiente, se le adjudica al biólogo alemán Bertalanffy, el cual creó en 1956, la teoría general de sistemas. Esta teoría postula en resumen, que la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional (Rivas, 2009).

Una organización se considera un ente social por que incluye al hombre; si está presente el hombre está presente su cultura y donde está la cultura está la naturaleza. Por lo tanto, si en una organización cultura y naturaleza coexisten, entonces puede ser visualizada a través de los subsistemas: tecnosfera, noosfera, sociosfera y lo natural. En una organización, lo creado por el hombre y de constitución material (tecnosfera) puede ser entendido como “*Recursos*”, es decir: los materiales, la tecnología, los sistemas, la infraestructura, los recursos financieros, el conocimiento<sup>124</sup>, los procesos. Lo creado por el hombre y de constitución no material (noosfera), puede ser considerado como “*Ideología*”, es decir: la misión, visión, valores; las normas, políticas, directrices; la cosmovisión. La sociosfera se puede entender como “*Factor humano*”, es decir: los propietarios, los empleados, los clientes, los proveedores, los competidores, las organizaciones e instituciones gubernamentales, la comunidad, considerados tanto a nivel individual como en sociedad. Lo natural se puede identificar con “*Entorno natural*”, tanto el externo como el interno.

En resumen, este enfoque concibe a la organización como el producto de las complejas interrelaciones que se dan entre los sistemas: Recursos (R), factor Humano (H), Ideología (I) y entorno Natural (N). La consideración y análisis de estas cuatro variables disecciona de manera longitudinal una organización, con lo que se facilita el ir y venir entre lo micro y lo macro, entre lo interior y lo exterior, eliminando la barreras virtuales que los separan.

### **Propuesta del modelo: Naturaleza–Organización-Producto (NOP)**

Partiendo del modelo NHCO de López *et al* (1998), ya explicado y de la anterior visión sistémica de la organización, se propone el modelo Naturaleza-Organización-Producto (NOP), para comprender cómo función y significado toman una existencia material en el *producto* de una organización, a partir de la interrelación de las variables: R, H, I y N.

Como ya se mencionó, en una organización naturaleza y cultura están relacionadas, es decir, R, H, I y N, conviven y se relacionan bajo un mismo fin: satisfacer necesidades a través de los productos creados. Si el producto de una organización materializa la cultura de su sociedad, el conocimiento de la esencia de dicho producto será posible si logramos identificar la manera en que R, H, I y N, toman una existencia material en él.

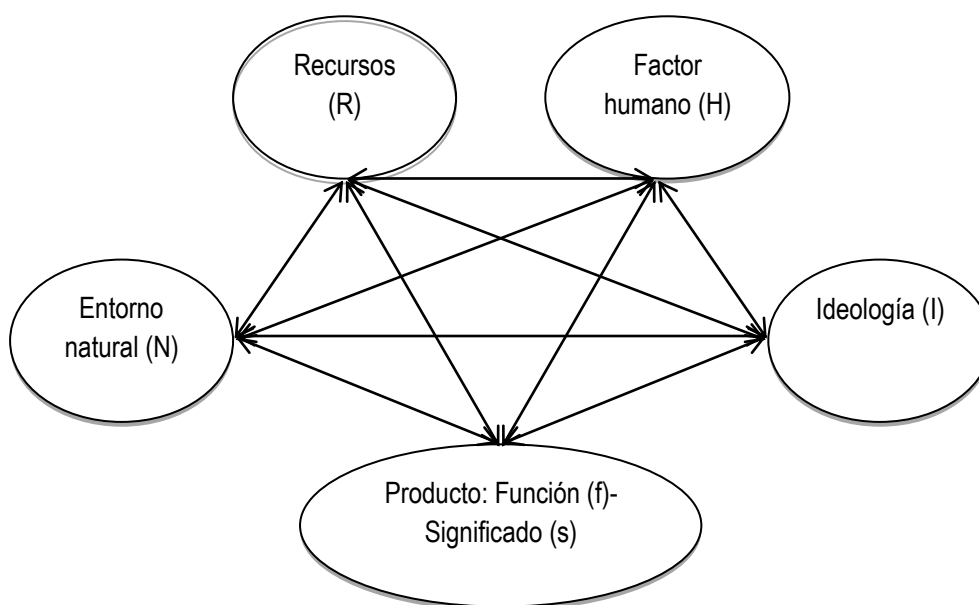
---

<sup>124</sup> El conocimiento en la actualidad puede ser medido, cuantificado y evaluado, lo que le ha permitido a las organizaciones gestionarlo de manera semejante a un objeto físico.

Dicha materialización en el producto se concreta de dos formas: una, derivada de necesidades objetivas –que asumen la adecuación a objetivos materiales e implican razonamiento lógico- y otra, de necesidades subjetivas –referidas a la satisfacción de exigencias psíquicas, fruto de la intuición-; una surgida de la técnica y otra del arte; relacionadas, una con lo útil y otra con lo simbólico; apreciables todas ellas en las organizaciones por medio de función (f) y significado<sup>125</sup> (s) y sujetas a factores de juicio.

Así, la materialización de la cultura en el producto de una organización, puede ser explicada por medio de la red de interacciones complejas que surgen de: R, H, I, N y del producto en su aspecto funcional y simbólico (Figuras 2 y Cuadro 1).

**Figura 2. Modelo: Naturaleza–Organización-Producto**



Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 1. Red de interacciones del modelo NOP**

No.	Variables		
1	N	R	f
2	N	R	s
3	N	H	f

<sup>125</sup> Función y significado resumen el objetivo del diseño del producto: que un producto sirva para lo que fue concebido y al mismo tiempo signifique algo para el usuario. De acuerdo con Chiva y Camisón (2002, p.184), "el diseño del producto... implica definir el concepto del producto, el significado que ha de tener para el consumidor, así como sus prestaciones, su forma, sus funciones, su uso, su construcción".

4	N	H	s
5	N	I	f
6	N	I	s
7	R	H	f
8	R	H	s
9	R	I	f
10	R	I	s
11	H	I	f
12	H	I	s

---

Simbología: N: Entorno natural; R: Recursos; H: Factor humano; I: Ideología; f: función; s: significado.

Fuente: Elaboración propia.

En los subsistemas formados por los elementos del modelo, sus componentes y sus relaciones, podemos identificar el espacio de estudio de las diferentes teorías organizacionales y el campo de aplicación de los diversos métodos de análisis organizacional. Por ejemplo, los estudios clásicos de Taylor y Fayol podemos ubicarlos en el subsistema: R-f; la teoría de Elton Mayo en el subsistema: H-f; la teoría de la burocracia de Max Weber, en los subsistemas: R-I-f; el enfoque hacia las personas y los objetivos de las teorías del comportamiento y desarrollo organizacional, los ubica en los subsistemas: H-I-f; la teoría de la contingencia, en los subsistemas: R-H-I-f; etc. Para obtener una explicación holística del producto, y por ende, de la organización, los estudios organizacionales tendrán que considerar la interrelación de todas las variables comentadas, es decir, el estudio global del producto a través del análisis de las 12 relaciones que surgen del modelo NOP. Del grado de profundidad con que se analice cada una de estas relaciones, dependerá el menor o mayor acercamiento que se tenga a la esencia del producto de una organización, y de la organización misma.

## Conclusiones

Con este trabajo se busca hacer un análisis de las organizaciones repensándolas desde otra perspectiva, como es la visión de su relación con la naturaleza. En el modelo NOP, la naturaleza es considerada una variable básica para la comprensión y análisis de una organización, lo que obliga a considerarla y verificar su existencia en todas y cada una de las diferentes partes que la componen. La consideración y análisis de las cuatro variables (Recursos, factor Humano, Ideología y entorno Natural), disecciona de manera longitudinal una organización, con lo que se facilita el ir y venir entre lo micro y lo

macro, entre lo interior y lo exterior, eliminando las barreras virtuales que los separan. La interrelación de la naturaleza con el resto de las variables antrópicas (R, H, I), define y condiciona el producto en una organización, materializando su cultura, es decir, su esencia. El enfoque en el producto, por lo tanto, constituye una de las características principales de esta propuesta.

El modelo NOP permitirá establecer una relación conceptual entre los pilares del desarrollo sustentable y las variables organizacionales. Dentro de lo propuesto en la Cumbre de la Tierra organizada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en Río de Janeiro en 1992 (UN, 1992), se encuentra la definición de desarrollo sustentable, la cual habla de mantener un sano equilibrio entre las necesidades económicas, ecológicas y sociales. Sin embargo, ante la complejidad intrínseca de las sociedades actuales, la cultura moldea lo que entendemos por desarrollo y determina la forma de actuar de las personas en el mundo. La cultura procede de la forma de pensar de una sociedad, es: *“el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”* (UNESCO, 2001), y adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. La consideración de las diversas formas de pensar, por lo tanto, se refiere a la diversidad cultural.

En el artículo 1 de la *“Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural”* (UNESCO, 2001), se reconoce la importancia de la cultura y se establece una analogía con la naturaleza: *“... Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos...”*. En el artículo 3 de dicha declaración, se habla de la diversidad cultural como factor de desarrollo: *“La diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes del desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria”*. Es así que, las diversas formas de pensar, es decir, la diversidad cultural, se constituye en el cuarto pilar del desarrollo sustentable.

Existe una correspondencia entre las esferas del desarrollo sustentable y las variables del modelo NOP: la dimensión Economía, se relaciona con R; Ecología, se relaciona con N; la dimensión Social, se relaciona con H; y la Diversidad cultural, se relaciona con I (Cuadro 2). En este sentido, el modelo propuesto, permite revisar las acciones de una organización, a la vez que redirigirlas hacia el desarrollo sustentable.

## **Cuadro 2. Correspondencia entre las variables del modelo NOP y los pilares del desarrollo sustentable**

<b>VARIABLES EN LAS ORGANIZACIONES (MODELO NOP)</b>	<b>PILARES DEL DESARROLLO SUSTENTABLE</b>
Recursos (R)	Económico
Grupo humano (H)	Social
Entorno natural (N)	Ecológico
Ideología (I)	Diversidad cultural

Fuente: Elaboración propia.

Con el modelo NOP se podrán llevar a cabo investigaciones mediante la construcción de instrumentos metodológicos que faciliten el análisis organizacional en los estudios empíricos. Además, en el campo de la intervención organizacional, se pueden delinear aquellos cambios que las organizaciones requieran para avanzar hacia el desarrollo sustentable.

### Referencias

Chiva, R. y C. Camisón (2002). *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.

Gairín, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla, S.A.

Jimeno, G. y M. Herrero (1998). *Ciencias de la tierra y del medio ambiente*. Colección Economía y Naturaleza, Volumen X, Madrid: Fundación Argentaria.

López *et al* (1998). Propuesta de Investigación: Naturaleza-Hombre-Cultura-Objetos a través del Tiempo. Aproximación a la complejidad del diseño. *Revista Theomai*. Disponible en: <http://theomai.unq.edu.ar/proyrestrepo001.htm>

Luengo, M. (2008). El producto cultural: claves epistemológicas de su estudio. *Revista Zer*, Vol. 13, Número 24, pp. 317-335. Disponible en: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer24-15-luengo.pdf>

Molano, O. (2008). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Revista Opera*, núm. 7, mayo-sin mes, pp. 69-84. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67500705>

Morín, E. (1992). *El paradigma perdido: un ensayo de bioantropología*. Barcelona: Kairos.

Mumford, L. (1957). *Arte y técnica*. Buenos Aires: Nueva Visión.

NU (1992). Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. *Naciones Unidas, CMNUCC*. Disponible en: [http://unfccc.int/portal\\_espanol/items/3093.php](http://unfccc.int/portal_espanol/items/3093.php)

Ortiz, J. y M. Espinoza (Sin fecha). La cultura organizacional y su estudio. *Universidad Veracruzana*. Disponible en: <http://colaboracion.uv.mx/default.aspx>

Quarante, D. (1992). *Diseño Industrial. Elementos introductorios*. Barcelona: CEAC.

Restrepo, J (2000). Diseño–Sociedad–Naturaleza: Hacia un Desarrollo Sostenible en Latinoamérica, *Revista THEOMAI*, Número 1. Disponible en: <http://revista-theomai.unq.edu.ar/numero1/artrestrepo1.htm>

Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización, *Universidad y Empresa*, núm. 17, pp. 11-32. *Universidad y Empresa*. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1872/187214467001.pdf>

UNESCO (2001). Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural. En *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Disponible en: [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)



**CAPÍTULO 4**  
**INTERVENCIÓN Y CAMBIO**  
**ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL**

**ACTORES Y ACCIONES INSTITUCIONALES EN LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO DE LAS IES: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA  
TRILOGÍA ADMINISTRATIVA Y EL *MODELO INTELLECTUS* PARA LA  
INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD  
VERACRUZANA.**

**Dra. Giovanna Mazzotti Pabello**

Universidad Veracruzana  
[sindestinatario@hotmail.com](mailto:sindestinatario@hotmail.com)

**Dr. Pedro C. Solís Pérez**

Universidad Autónoma Metropolitana  
[pedrosolis53@yahoo.com](mailto:pedrosolis53@yahoo.com)

**Dr. Jerónimo Ricardez**

Universidad Veracruzana  
[jeronimoricardez@hotmail.com](mailto:jeronimoricardez@hotmail.com)

**Resumen:**

En esta ponencia se presentan los resultados de la investigación que se llevó a cabo durante el periodo 2011-12 en la Universidad Veracruzana (UV) y que tuvo como objetivo realizar una evaluación de las acciones institucionales para desarrolladas en el marco de los Programas de Trabajo Rector en el periodo 2009-13. Con este fin se retoma la visión de la trilogía administrativa propuesta de René Bédard y se presenta a la Universidad como un sistema compuesto por tres subsistemas: el subsistema de operación; el subsistema financiero y de gestión y el subsistema de gobierno y dirección. Presentaremos los resultados obtenidos del análisis del subsistema de operación que refiere a la cuestión de la generación y distribución del conocimiento (docencia, investigación y vinculación/difusión) y a los aspectos organizativos que lo facilitan o impiden, ya que del desempeño de estas actividades depende la capacidad de la institución para la creación de la riqueza y la transmisión de valor a la sociedad. Uno de los aportes de este trabajo es que otorga elementos teórico/prácticos para incorporar formas pertinentes de gestión del conocimiento en las Universidades.

**Palabras Clave:** Gestión del conocimiento; Acciones Institucionales; Cambio Organizacional y Actores.

**Introducción:**

La *economía del conocimiento*, estrechamente relacionada con la *sociedad del conocimiento*, está basada en la consideración de que el conocimiento es el único recurso que genera valor y que es infinitamente renovable por lo que su producción, transferencia y distribución se convierte en el principio organizador de lo económico.

Esta afirmación/fundamento marca una transformación en torno a la concepción de la riqueza y a los mecanismos de producción de la misma, tanta, que se dice que el surgimiento de nuevas teorías, invenciones, conocimiento y saber, ha transformado a la economía y por esta razón se le otorga a las organizaciones generadoras de conocimiento un papel central.

En términos muy simples, se afirma que, mientras que la organización de la llamada sociedad industrial estuvieron basadas en la producción de bienes/mercancías, la economía se ocupó de la circulación y la distribución de la riqueza, caracterizada como la capacidad de propiedad/apropiación de una cierta cantidad de objetos/bienes; la actual sociedad del conocimiento se caracteriza por tener como basamento la afirmación de que el crecimiento material de la riqueza (cúmulo de bienes) tiene un límite, a diferencia del conocimiento, que por su naturaleza es infinitamente renovable. De este modo, la clave de la nueva economía del conocimiento radica, no en la producción de cosas, sino en la generación de un valor agregado a lo que ofrece. La innovación, es decir, cualquier transformación realizada, por mínima que sea, que provoque una mejora en los productos o en los procesos se convierte en el valor central de la actual economía.

En este proceso tiene lugar, por un lado, una especie de *economatización* de lo intangible, que refiere al hecho incesante de que ciertos elementos del mundo de vida que anteriormente no habían sido considerados como significativos en el campo de la economía, comienzan a ser considerados como capitales, ya que su *manejo* adecuado trae consigo un incremento exponencial de los beneficios: así el conocimiento y las habilidades de cada persona, se concibe como capital humano, las relaciones sociales se designan como capital social, la infraestructura tecnológica como capital tecnológico y la capacidad de la organización para contar con estructuras adecuadas a sus fines se define como capital organizacional, etc. A consecuencia de ello, tiene lugar una suerte de *intangibilización de la economía* que tiene como centro de la discusión la búsqueda de las formas idóneas de organización y de modelos gestión óptimos para la generación de conocimientos que agreguen valor (innovación).

En este contexto, podría afirmarse que las Universidades han sido las primeras organizaciones fundadas en torno a los principios de la economía del conocimiento ya que son las primeras instituciones que desde su origen se basan en el fundamento de que tienen como material intrínseco y su *leit motiv* el conocimiento: generarlo, distribuirlo y transferirlo a la sociedad, es su único motivo y razón de ser. Sin embargo, este hecho no implica que las Universidades, tal como están estructuradas y concebidas, resulten adecuadas para responder a los retos que la actual economía exige, por el contrario, a diferencia de las empresas y debido a su carácter de institución, las Universidades son las organizaciones que acusan menor capacidad de cambio y adaptación.

Aun cuando durante los últimos 40 años en el campo de las IES se han ido impulsando acciones y reformas *modernizadoras* que incorporan, mediante las herramientas de planeación, una *nueva* racionalización en el gasto y en el control en la producción. Dichas acciones y reformas, sostenemos, están profundamente arraigadas en la idea de

modernidad saintsimoniana (que proclama el advenimiento de la administración de las cosas como la expresión de la máxima racionalidad) y funcionan a contrapelo de los objetivos que impone, a las nuevas organizaciones, la sociedad del conocimiento, ya que esta tiene como único criterio para validar la permanencia y la pertinencia, la capacidad para administrar la incertidumbre y gestionar el conocimiento. Lo anterior exige modelos de gestión ad hoc que incorporen la visión de capitales para asegurar la generación del conocimiento necesario bajo formas de gobernabilidad y mecanismos para coordinar la acción creativa y colectiva.

En el caso que aquí presentamos, de la Universidad Veracruzana es significativo porque en los últimos años se ha incorporado al proyecto institucional una serie de acciones, agrupadas en torno a programas estratégicos diseñados para cumplir los objetivos de generación, distribución y transferencia social de conocimiento, mediante el fortalecimiento de la investigación; el inicio de un nuevo ciclo de la difusión cultural y la vinculación, y el de la innovación educativa y la incorporación de una mayor flexibilidad e integralidad en el Modelo Educativo. Cada una de las acciones que se buscó desarrollar, implicaba cambios en las estructuras, en las formas de organización y en las relaciones entre los actores, mismos que no siempre tuvieron lugar, ya que, afirmamos, su correcto desarrollo involucra modificaciones profundas si en las formas de gestión y administración académica, pero sobre todo en los procesos de toma de decisiones y en las formas de autoridad y de gobierno que, tal como están ahora no son las adecuadas para lograr la incorporación de un modelo de gestión del conocimiento que induzca a la innovación.

### **Enfoque teórico y metodológico:**

Si bien el eje principal de este trabajo es el análisis de lo que aquí reconocemos como el subsistema de operación, en el cual, dicho de manera simple, pueden verse las formas que reviste el circuito de producción/distribución y transferencia de conocimiento. Adoptamos base la idea propuesta por Renée Bedard en su Trilogía Administrativa a fin de demostrar, en el enjuogo sistémico las interacciones que tienen lugar entre los tres subsistemas que se integran en una organización: el de gobernabilidad y dirección, que atañe a las cuestiones de la autoridad legítima y la institucionalidad, este subsistema responde a la pregunta que interroga acerca de la autonomía de la organización y sobre a los medios de los que se dispone para conducirla de manera efectiva; el subsistema financiero y de gestión que involucra tanto la previsión, la estrategia y la planificación, como las actividades de control y las actividades de supervisión y capacitación, el correcto funcionamiento de este sistema nos habla del modelo económico y de los mecanismos con los que se cuentan para hacer perdurable y sostenible a la organización; y el subsistema de operación, que refiere a los procesos de creación y producción de riqueza de la organización, refiere a la cuestión de la generación y distribución del conocimiento; a las interacciones entre docencia, investigación y vinculación/difusión y a los aspectos organizativos que lo facilitan o impiden.

Considerando que la interdependencia entre los subsistemas exige un alto nivel de diferenciación, que se manifiesta en el hecho de que cada uno de ellos, además de tener sus propias funciones, contiene una lógica de desarrollo y una racionalidad específica que se despliega en la interacción entre los actores que comparten una identidad característica, de ahí que, cada uno de ellos debe ser comprendido siguiendo los criterios definidos según sus fines. De ahí que el subsistema de operación es analizado según la perspectiva de un modelo de gestión del conocimiento que hace énfasis en dos procesos: a) la recuperación y aprovechamiento del conocimiento tácito de los individuos para transformarlos en conocimiento útil (transferible, adaptable y funcional) para la organización y b) la capacidad organizacional para coordinar esfuerzos particulares de distintas instancias involucradas y orientarlas hacia un fin común, y el Modelo Intelectus (UAM 2003) adaptado a las Universidades que caracteriza al capital intelectual de una organización como el resultado de la conjunción de tres tipos de capitales: humano, relacional y estructural y describe a detalle la dinámica y las interacciones óptimas entre estos capitales intangibles.

En síntesis, en este trabajo se presenta el resultado de esta investigación realizada a partir de un análisis de acciones hecho desde la perspectiva de los actores, se describe la estructura organizacional que determina su puesta en marcha; la cultura de los actores involucrados y se presenta un cuadro en el que se analiza su grado de participación en los procesos descritos, por último se exponen las conclusiones que pueden desprenderse del análisis de este subsistema enlazándolos con el modelo intelectus para la gestión del conocimiento.

Cabe mencionar que la importancia de recuperar la visión de los actores es central ya que, en última instancia, son ellos son los que construyen a la organización y determinan su funcionamiento mediante las actividades que realizan, las relaciones que establecen y el significado que le atribuyen a estas. La construcción de significado, o de sentido colectivo es una cuestión que normalmente se deja de lado cuando se habla de planeación en las organizaciones, y sin embargo es imprescindible tomarlo en cuenta, ya que toda planeación requiere de estrategia y la estrategia presupone un cierto tipo de comportamientos de los actores. La experiencia que tengan los actores acerca del cambio, así como el significado que le atribuyan, determina sus comportamientos futuros, por esta razón, una evaluación integral de la organización debe incorporar el punto de vista y las percepciones que tienen los actores estratégicos acerca de los procesos que se ha llevado a cabo en la organización.

## **Resultados:**

Las acciones institucionales constituyen el nivel más concreto para el logro de los propósitos institucionales, en consecuencia, la importancia de su realización es

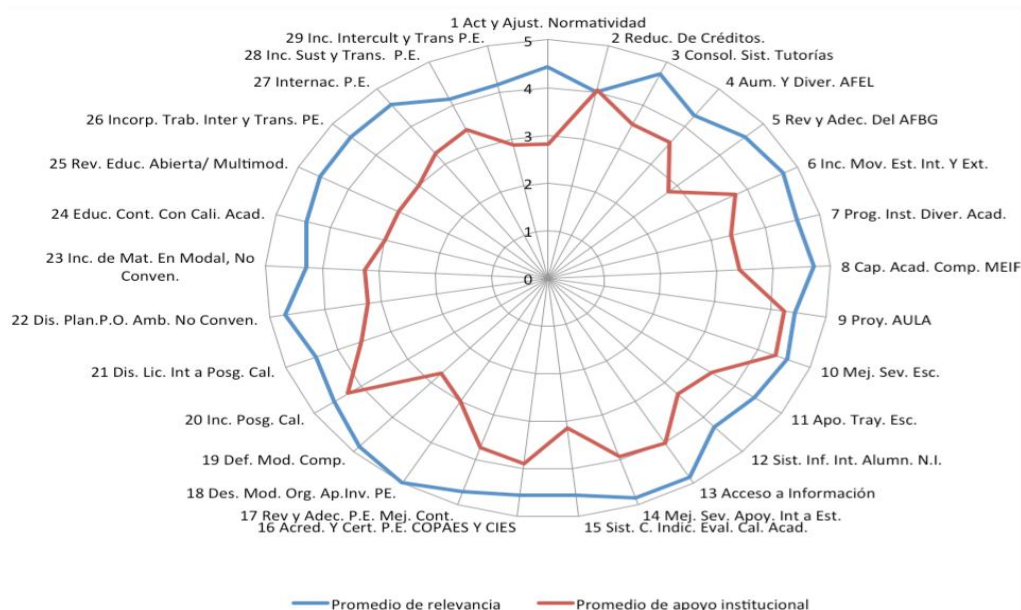
neurálgica para que tenga lugar el cambio buscado. En la figura 1 se plasman los promedios de las percepciones que los actores tienen acerca del “performance” institucional respecto al cumplimiento de las acciones necesarias para poner en práctica los proyectos de innovación educativa e introducción de una mayor flexibilidad e integralidad del modelo educativo.

En los cuestionarios aplicados se introdujeron 29 reactivos asociados a las acciones. Es importante remarcar que con este dispositivo se recogen las percepciones de los actores respecto a: el grado de relevancia que cada uno de ellos le atribuye a cada acción, y el grado de apoyo institucional que, según cada quien, recibió la puesta en marcha de tales acciones.

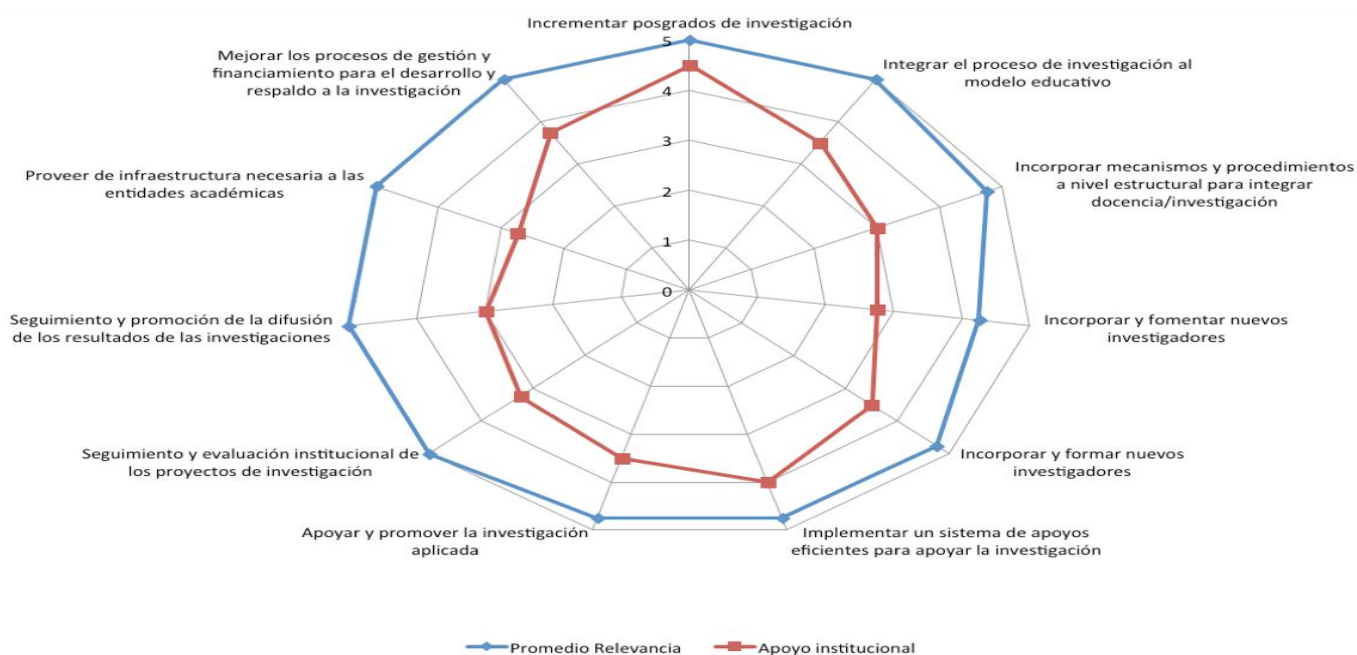
La línea roja representa el promedio de apoyo institucional percibido y la línea azul, la relevancia atribuida por los actores a cada una de las acciones mencionadas.

En términos generales, en la percepción del conjunto de los actores, puede verse un desfase de al menos 1 punto (de 5) entre el grado de relevancia y el apoyo institucional recibido para la puesta en marcha de 25 de las 29 acciones plasmadas en los Programas de Trabajo. Casos de excepción –en este contexto- son las acciones que refieren a: reducción de créditos; proyecto Aula; mejoramiento de servicios escolares y la incorporación de posgrados a sistemas de calidad. Esta evaluación coincide con los aspectos analizados en el apartado de arriba. Si se calificase el desempeño institucional tomando únicamente este factor como referente, el resultado, sin duda, distaría de lo deseable.

**De fortalecimiento de la investigación: Figura 1.**



**Figura 2.**



En el gráfico 2 se asientan las percepciones de los actores sobre la realización de las acciones para la implementación de los propósitos institucionales de Investigación. En los cuestionarios, aplicados a 25 funcionarios involucrados, se incorporaron 11 reactivos en los cuales se sintetizaban las acciones más significativas de los componentes que arriba se mencionaron. Es de notarse que en este aspecto la divergencia percibida entre apoyo institucional y relevancia atribuida es muy grande, en la mayoría de los casos es mayor de 1 y en otros es casi de 2 puntos. Esto significa que los actores involucrados, en términos generales, consideran un apoyo institucional de nivel bajo para aquellas actividades relacionadas con el Fortalecimiento de la Investigación de la Universidad.

De los 11 puntos, dos son los mejor evaluados: incrementar posgrados de calidad y sistemas de apoyo para la investigación. Sin embargo, las actividades que acusan una mayor divergencia son seis (de 11): seguimiento y evaluación institucional de los proyectos de investigación; la promoción y la difusión de los resultados de investigación; proveer de infraestructura y de apoyos para la investigación a las entidades académicas; incorporar mecanismos efectivos para integrar la docencia y la investigación; integrar la investigación al MEIF e incorporar nuevos investigadores.

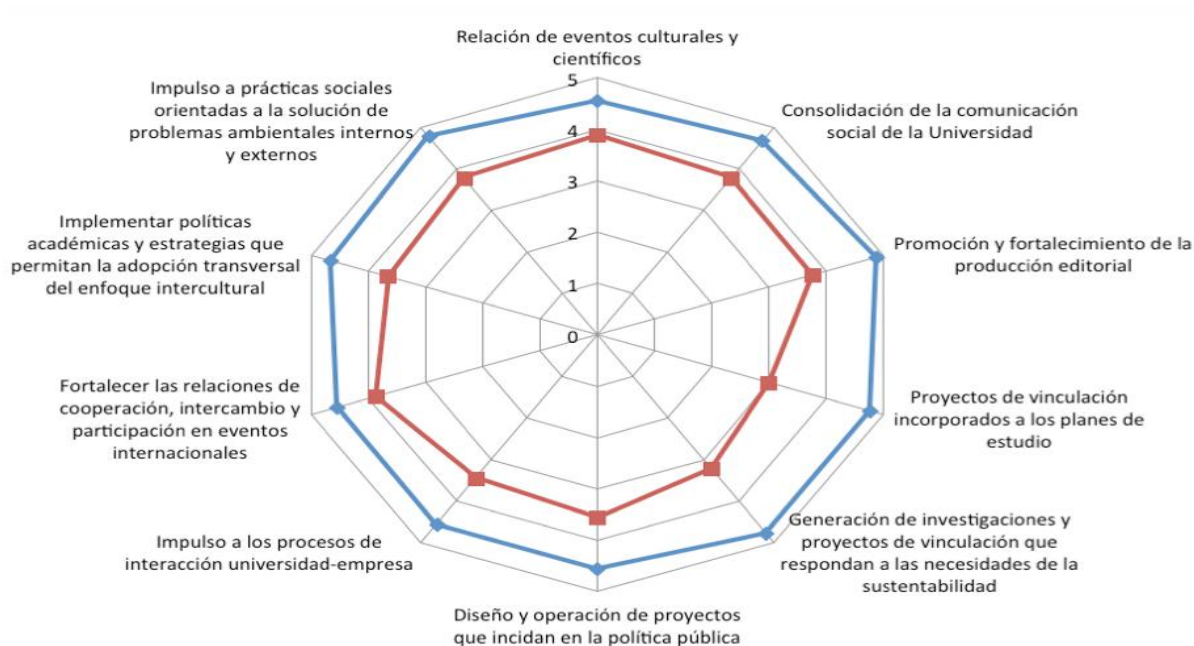
Más aún, si consideramos que la actividad base para la generación del conocimiento es, efectivamente la investigación, entonces estamos hablando de una situación muy grave, acusa una urgencia para clarificar la política de investigación de la Universidad que

debiera establecerse preguntándose acerca de la pertinencia de mantener la estructura basada en una planta de investigadores que no están demostrando ser los agentes paradigmáticos de la investigación que se necesita.

### Acciones de vinculación y difusión cultural

En la figura de abajo se muestran las acciones y, al igual que en los casos anteriores, vemos reflejado en el la evaluación que hacen los actores respecto a la diferencia entre grado de apoyo institucional recibido para llevarlas a cabo y la relevancia atribuida.

**Figura 3.**



Puede verse también que los planteamientos institucionales de transversalidad de la interculturalidad, sustentabilidad e internacionalización, asentados en los Programas de Trabajo han tenido pocos avances. En el mismo caso se encuentran las acciones estratégicas de cuya realización depende que se avance en la integración entre las funciones sustantivas de la Universidad, es el caso de la generación de proyectos de investigación y vinculación sobre temas de sustentabilidad y la incorporación de proyectos de vinculación a los planes y programas de estudio. Las dos acciones que acusan menor separación son aquellas que refieren a la realización de eventos científicos y culturales y el apoyo para participar en ellos, esto muestra un grado alto en el cumplimiento de las acciones prioritarias del componente de la Difusión Cultural.

### Elementos de la estructura: docencia y la investigación:



En diversas ocasiones han sido referidas las características estructurales de la Universidad Veracruzana que, acordes al modelo napoleónico mantiene separadas las entidades en las que se llevan a cabo las funciones sustantivas y con ello se preserva la fragmentación de lo que aquí denominamos el circuito de generación, distribución y transferencia del conocimiento a la sociedad. Si bien es cierto que, debido a las disposiciones y recomendaciones de diversos organismos (PROMEP, COPAES, CIEES, etc.) se han implementado diversas estrategias para la integración de las funciones sustantivas tales como Cuerpos Académicos, LEDIV, REDIV, la diversificación de carga, etc., y éstas han tenido sin duda un impacto positivo, debe reconocerse que la perpetuación de la fragmentación estructural implica esfuerzos de coordinación que, al parecer, sobrepasan las posibilidades de los actores. En este caso, estamos hablando tanto de las implicaciones que ello tiene para los académicos que, como laborantes del proceso operativo, que se ven obligados a regirse y reportar sus actividades en diversos momentos, a diversas instancias –internas y externas- universitarias que, con la finalidad de llevar un control o de contar con información para cumplir con los indicadores, cada una de las instancias, implementan. La complejidad institucional recae sobre los académicos quienes deben de resolver, de manera individual y con estrategias propias, la forma más adecuada para responder a las demandas institucionales de información. De esta manera, la fragmentación institucional afecta negativamente, lo que está en sus funciones promover.

Las disposiciones estructurales plasmadas en la Ley Orgánica y en el Estatuto General de la Universidad Veracruzana establecen los mecanismos verticales de mando y responsabilidad pero no definen las líneas de articulación ni los mecanismos de coordinación horizontales entre las diversas instancias reguladoras de las actividades que alimentan el sistema operativo de la Universidad, y para cuya integralidad, es absolutamente necesaria la definición colectiva de un programa y la coordinación de los esfuerzos.

Al respecto, el gran desafío que se plantea para la Institución es el de la coordinación de esfuerzos y la orientación de la acción colectiva. Lo cual no va resolverse exclusivamente con un cambio en los reglamentos, sino que se impone la definición de un nuevo tipo de liderazgo y un cambio de prácticas institucionales en el ejercicio del puesto. Incorporar mecanismos de gobernanza, como espacios de articulación con un liderazgo institucional son necesarios. Esto conlleva un desafío doble: un cambio cultural que en el caso de la universidad está dándose en forma palpable, y un cambio estructural que, encuentra una mayor resistencia de los actores.

### **De la vinculación y de la difusión cultural**

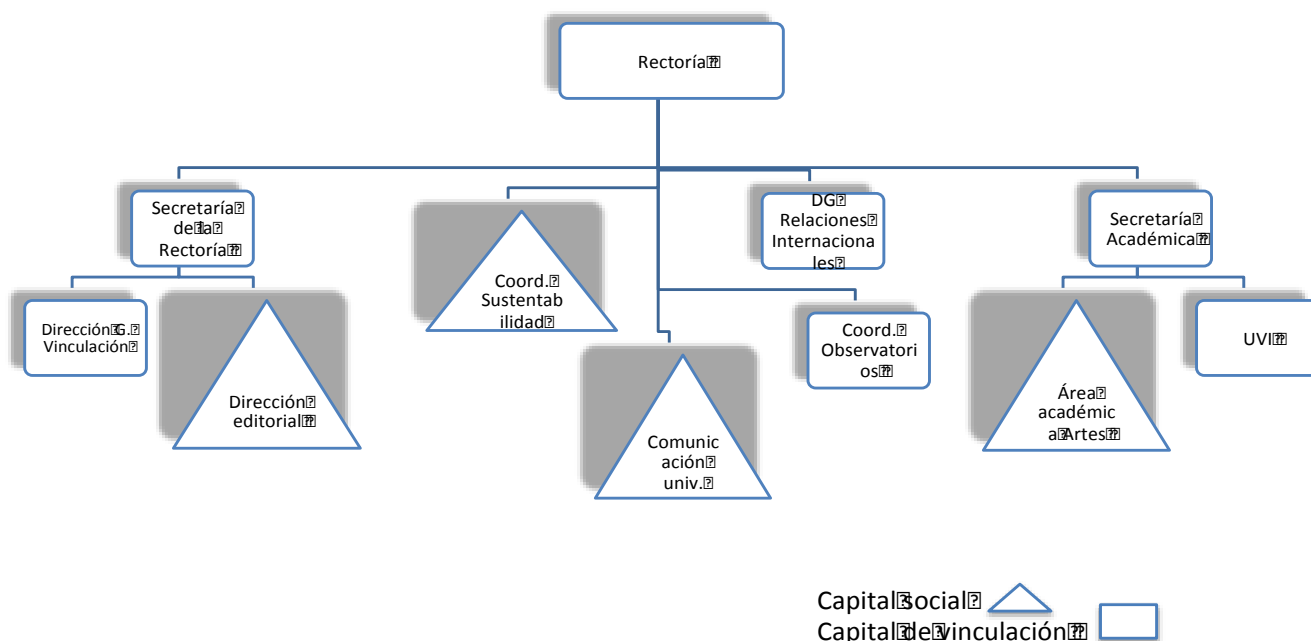
Quizás en ningún otro aspecto de la organización podemos encontrar mayor fragmentación estructural. No sólo por el hecho de que las entidades encargadas de desarrollar el capital social y de vinculación estén asignadas a diferentes instancias con diversos grados de autoridad, sino porque su asignación parece ser aleatoria y denota la

ausencia de una conceptualización integral de la importancia del desarrollo del capital Relacional.

**Figura 4.**

Ante esta situación estructural, los esfuerzos de coordinación que deben ser realizados para integrar las funciones sustantivas de la universidad son poco redituables ya que, aun cuando puedan estar bien dirigidos, se cuente con propuestas organizativas sólidas y se tenga un liderazgo importante, como es el caso de la Dirección General de Vinculación.

**Cultura de los actores**



En el apartado siguiente abordaremos el problema distinguiendo los aspectos de la cultura de los actores involucrados entendida como en el sentido en que se responde a la pregunta: ¿Qué valores y prácticas deben disponer las personas para funcionar con cierto grado de validez cuando las instituciones en las que vive, cambian? Entendiendo, en primer lugar, que los actores en una organización pueden ser identificados en función del papel que desempeñan en ella, por el área de influencia y el grado de autonomía – espacio de poder- que tienen y por los intereses que persiguen en segundo. La identificación de actores varía en función de los ámbitos y de los procesos, por lo que es imposible llevar a cabo una caracterización estática de actores, sobre todo, como en este caso, cuando se está hablando de procesos complejos que atraviesan el dominio de la organización entera.

La cultura, en tanto sistema de representación para la definición de las identidades y por ende de las relaciones, es determinante para la existencia del ajuste colectivo en una organización, por ello es necesario comprender el tipo de cambios que se han realizado –a ese nivel- en los diversos actores, a partir de la introducción de cambios en las formas de operar en la Institución. Como afirma Sennet (2011) en los cambios estructurales de la institución, hay tres grandes desafíos a los que deben responder los actores; el primero tiene que ver con el tiempo, es decir la perspectiva de largo/corto plazo y cómo el sujeto aprende a manejarse así mismo en esos términos (sus afectos, sus proyectos, etc.); el segundo, con las capacidades o talentos que deben echarse a andar, y el tercero con el sentido de lo que es útil. En este apartado consideramos la cultura de tres tipos de actores estratégicos cuyo ajuste está relacionado con el éxito de los programas de este segmento.

**Académicos.-** Hay tres grandes transformaciones que impactan sobre el qué hacer de los académicos y cuyos efectos están modificando no sólo las prácticas, las dinámicas internas y las identidades, sino la forma misma de entender el sentido *del quehacer* académico. La primera es resultado de la incorporación de las nuevas tecnologías y con la nueva forma de entender el proceso enseñanza aprendizaje (tecnología blanda), la segunda tiene que ver con el cambio en las formas de desempeño académico y la diversificación de la carga, y la tercera, con el esquema de productividad, como sistema de valoración y encauzamiento del trabajo académico. Junto con Sennet (2011) observamos que en cada una de las tres se ven alterados los esquemas de tiempo-espacio, las habilidades y los talentos que los actores se ven obligados a interpretar así como la valoración de la utilidad de las tareas.

Antes que nada, hay que entender que se trata de un cambio generacional, estamos hablando de que una gran parte de la población académica en la Universidad Veracruzana, según PIFI 3.1 la planta docente tiene una edad promedio de 52 años. Según este mismo documento, la planta docente está habituada al trabajo académico unidimensional, con fuerte carga de horario frente a grupo, y con escasa práctica para enfrentar y desarrollar procesos rigurosos de generación y aplicación de conocimientos. En este sentido el cambio implica que los profesores son desafiados si en sus prácticas pero también en un proceso más largo y profundo que es el cambio en el sentido del quehacer académico.

Con la introducción de las nuevas tecnologías, además de que se trastoca profundamente la noción tiempo espacio se altera la forma tradicional de entender las relaciones, al incorporarse a ellas elementos tecnológicos, o actantes no-humanos (Latour, 2000) cuyo manejo obliga a las personas a renovar constantemente sus habilidades para saber cómo enfrentarse a los nuevos espacios de comunicación, y también les exige adquirir habilidades de socialización específicas que les permitan interactuar constructivamente e intercambiar conocimiento y experiencias.

Es bien sabido que, tanto la innovación –o lo que llega a definirse socialmente como tal– como la construcción del conocimiento no es un proceso lineal sino que se pasa por un cúmulo de filtros en los cuales se desechan propuestas o alternativas que pueden ser igualmente innovadoras, por ello, en la sociedad del conocimiento no se trata de únicamente de transportar esquemas de evaluación “de procesos a resultados” sino de formular mecanismos eficientes que faciliten procedimientos y aseguren resultados, esto a su vez exige un sistema capaz de evaluar ambos.

En este sentido, la incorporación de sistemas de estímulos a la productividad académica (premios, complemento al salario, etc.) que tienen como objetivo “alentar” en los académicos el tipo de trabajo que genere productos y promover su participación en actividades de gestión y/o vinculación con otros sectores de la sociedad, en la medida de que deja de ser un recurso extraordinario y se institucionaliza, se convierte, para algunos académicos en la manera de obtener recursos extraordinarios, por lo que se introduce una nueva racionalidad medios-fines en donde el deseo de ganancia puede convertirse en la única motivación. Esta situación genera la creación nuevos “saberes” más asociados a la eficacia en lógica de “llenar formatos” que en el surgimiento de nuevos aprendizajes que fortalezcan las dinámicas de los procesos de generación de conocimiento. De ahí que en el plano de la organización (capital organizativo) es necesario manejarlos de forma tal que se minimicen los riesgos de esos comportamientos que, al generalizarse, se provoca una dispersión del foco en el proceso operativo. Esto implica que la Institución debe incorporar mecanismos de socialización que otorguen valor social a las actividades que realizan los académicos que no sólo recompensen las actividades de manera individual, sino que contribuyan a la formación de identidades, a la formación de una comunidad de prácticas.

La figura clásica del académico se ve afectada al incorporarse –como una deseabilidad impuesta– nuevas prácticas que son disímbolas entre sí, los tiempos de la investigación son muy diferentes de los tiempos de la gestión, por ejemplo. En este sentido, los efectos culturales de la diversificación de carga, llevada a cabo sin que existan criterios institucionales que definan una carrera académica, induce a los académicos a realizar una multiplicidad de actividades que, si no se modifican las prácticas tradicionales de manera global, provocan una sobresaturación de tareas que exigen la rápida adquisición de diversas habilidades, lo cual trae consigo diversos tipos de riesgos: estrés en los actores estratégicos; desapego por los procesos y por los resultados que se tengan de ello; y sentimiento de inutilidad.

El hecho de que la edad promedio de los investigadores sobrepase los 50 años, indica que los investigadores jóvenes o recién contratados, además de ser minoría, se incorporan a espacios institucionales definidos por dinámicas y pautas establecidas previamente por el grupo de investigadores descritos al principio, este hecho no está promoviendo que se dé el tipo de aprendizaje que la Universidad requiere para apoyar procesos de generación de conocimiento y si perpetúa las prácticas poco favorables.

Se trata entonces de formular criterios que permitan, si un registro del tiempo y la dedicación y los resultados, pero sobre todo de la eficacia de las formas de utilización de las herramientas con base a los objetivos que se persiguen. El riesgo de la segmentación interna, o la creación de un “sistema de castas” al interior de la universidad, alentada por los sistemas de estímulos, debe contrarrestarse con un tipo de gerencia “capaz de administrar los flujos de información generados en los centros de investigación la observación de la existencia de redes de conocimiento, con el fin de que faciliten la interacción de tales centros y los demás agentes involucrados en el proceso de aprendizaje para aumentar los retornos a la sociedad y a su sistema de conocimiento” (Manual UAM, gestión del conocimiento 2003) .

De ahí que estos cambios no son sólo culturales sino también deben ser estructurales, transformar las formas de evaluación y control del trabajo *pre-sociedad del conocimiento*, (basados en nociones de tiempo espacio) a la introducción de formas de cohesión asociadas al prestigio por “la cosa bien hecha” y por el sentido de utilidad que se le atribuya a ese saber-hacer. Sólo de este modo se puede responder positivamente a los que Sennet llama déficits del cambio estructural: baja lealtad institucional y la disminución de la confianza informal entre los trabajadores.

### **Los estudiantes frente a la flexibilidad y la integralidad propuesta en el modelo:**

La promesa del Modelo Educativo implica una revolución en el proceso enseñanza/aprendizaje, la cual establece la centralidad de este último. Esto significa – idealmente- que los estudiantes tendrían que ver reflejadas y potenciadas en el proceso de profesionalización, sus formas *de aprender a saber hacer*. Continuando con el ideal, el modelo de conocimiento que sustenta el Modelo Educativo tendría que inducir en el estudiante formas de deutoaprendizaje (aprender a aprender); inducir una praxis en los procesos de construcción del conocimiento que deriven en habilidades de investigación, todo ello con una ética de responsabilidad y una sólida formación profesional. No obstante, frente al ideal, existen tres rupturas fundamentales, dos de ellas, derivan de condiciones previamente determinadas: de un lado están el tipo de formación escolar de los niveles de educación media y media superior, y la propia diversidad de los *mundos de vida* (heterogéneos, desiguales y disímbolos) de los estudiantes; y del otro, por las exigencias de un pre-saber mínimo en cada campo disciplinario. La tercera ruptura con el ideal esta dada por las dificultades que tiene la institución para cumplir con la promesa del Modelo. Esta imposibilidad está determinada por las características culturales de los actores- agentes del Modelo Educativo (docentes y funcionarios) y por las características estructurales de la Institución. La existencia de dichas rupturas con el ideal genera un tipo de hábitos y disposiciones en el estudiante que aquí vamos a caracterizar como cultura estudiantil.

La flexibilidad del modelo abre la posibilidad de elección y definición de trayectorias profesionales, por lo que deposita en el estudiante la decisión y la responsabilidad de “diseñar” su propio guión de formación profesional. Aquí el papel de las tutorías es fundamental no obstante no se les otorga la importancia requerida institucionalmente: en términos del diseño en el plan de estudios y en términos de lo que significa en la carga laboral de los docentes, que se asume como una actividad suplementaria. Esta cuestión contribuye a la sobresaturación de tareas en los académicos, mencionada arriba y en una saturación igual en los tiempos del estudiante.

Culturalmente, estas condiciones imponen a los estudiantes manera de manejar las decisiones a corto plazo, a pasar de una tarea a otra, de un interés a otro, de un lugar a otra. Si la institución no proporciona un marco a largo plazo, afirma Sennet, el individuo se ve obligado a improvisar el curso de su vida, o incluso a hacerlo sin una firme conciencia de sí mismo. Este rasgo de personalidad, produce un tipo sujeto que se asemeja más al consumidor, siempre ávido de cosas nuevas e incapaz de crear o valorar cosas que permanezcan.

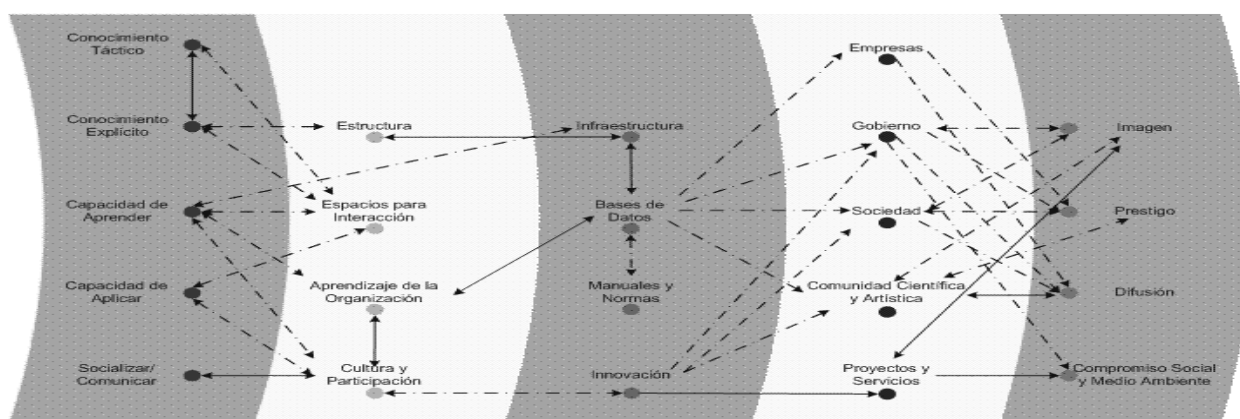
El segundo desafío, siguiendo a Sennet tiene relación con el talento. Se trata de responder a la pregunta acerca de cómo desarrollar nuevas habilidades, cómo explorar capacidades potenciales a medida que las demandas de la realidad cambian. Prácticamente, en la economía moderna muchas habilidades son de corta vida; en la tecnología y en las ciencias, los conocimientos y las habilidades necesitan reciclarse. La dispersión en las formas de enseñanza aprendizaje derivadas del flojo acoplamiento en la implementación del Modelo Educativo provoca que el estudiante, a lo largo de su formación profesional se vea atravesado por una diversidad de mini-formaciones que en muchos casos derivan en una falta de identidad profesional. Diríamos junto con Sennet que esta cuestión milita contra *el ideal del trabajo artesanal*, de la realización de una sola cosa realmente bien hecha; en lugar de esto, la cultura moderna propone una idea de meritocracia que celebra la habilidad potencial más que los principios de una sólida formación profesional. Con los principios de la Integralidad, como componente esencial del modelo (eje heurístico) ocurre lo mismo.

### **Cultura de la vinculación:**

La primera cuestión que nos permite reconocer los rasgos que definen la cultura de la vinculación en la Universidad Veracruzana está plasmada en la fragmentación estructural enunciada, que expresa una manifiesta separación y una dislocación de la vinculación que, como tercera función sustantiva, es elemento articulador y paso esencial para la generación y distribución eficaz de conocimiento pertinente, que deriva en el prestigio de la Institución. Institucionalmente se ha asociado la vinculación con la difusión cultural y/o la prestación de servicios, con ello se pierde el enorme potencial que tiene la Universidad.

Lo anterior señala un desafío mayor: la articulación del Modelo Educativo y de las prácticas docentes con la nueva idea de la vinculación, no como una experiencia educativa más, sino como parte esencial en la formación de los estudiantes. Los problemas que se presentan son, como se señala, de carácter estructural y cultural. Y, bajo las condiciones de fragmentación organizativa descritas, las exigencias de coordinación a las que se ven sometidos los actores, vuelven prácticamente imposible el llevar a cabo los cambios deseados.

### Funcionarios:



Puede constatar que un nuevo tipo de funcionario emerge en el espacio de transformación de patrones culturales en el sistema operativo de la Universidad Veracruzana, se trata de un nuevo tipo de funcionario que, a diferencia de los anteriores, comienza a tener conciencia de lo colectivo, que reconoce las implicaciones de sus actividades en el conjunto de la organización y que ha adoptado una actitud positiva ante el cambio. Sin embargo, la adaptación positiva al cambio se combina sin embargo con el apego a ciertas tareas, capacidad de influencia o poder, consideradas por ciertos actores como imprescindibles para fundamentar la pertinencia de sus puestos, lo cual, aunque es positivo en términos de tradición, afecta el conjunto operativo del sistema.

Es en este punto en el que, otra vez, se observa la necesidad que tiene la institución de trascender el ámbito del cambio en la cultura organizacional y tomar decisiones estructurales, ya que resulta muy costoso mantener en equilibrio dos regímenes administrativos: por un lado la inversión en la innovación tecnológica incorporada a los procesos (que tiende a prescindir de la mano de obra y transforma el orden espacio/temporal) por el otro, la manutención de los procesos de administración, asentados en las prácticas burocráticas arraigadas en el tiempo-espacio de la oficina y los horarios de trabajo. Estas condiciones implican un desafío para la organización que no sólo está en el plano de los riesgos de pérdida de estabilidad institucional, sino en la posible pérdida de identificación, por parte de los actores, con la institución.

Es necesario nuevo estilo de gestión que tiene que ver más, como se demuestra en el siguiente apartado, con la incorporación de mecanismos eficaces de coordinación entre los actores involucrados en la transformación, en la organización de los esfuerzos, en el reconocimiento de las diversas voces y la conjunta construcción de alternativas para la solución de los problemas. Estamos hablando de que frente a los riesgos de gobernabilidad que implica todo cambio estructural, es necesario responder con el desafío de que implica la construcción de espacios de coordinación interactiva y gobernanza institucionalizada, es decir, se vuelve necesario trabajar en la consolidación de un capital organizacional adecuado a los retos que enfrenta la Universidad.

### **Conclusiones:**

En la introducción hablamos de que en este apartado se incorpora la visión de un modelo de gestión del conocimiento que promueve la innovación mediante el manejo del *capital intelectual* que tiene la Universidad. Este capital intelectual es resultado de la interacción entre los componentes de distintos tipos de capitales de naturaleza intangible, estos capitales son: el Capital Relacional, directamente vinculado a la capacidad de una organización para integrarse en su entorno socioeconómico y desarrollar redes. A su vez, este capital se compone de: a) el Capital de Vinculación, que contempla el valor de las relaciones que la organización mantiene con los principales agentes políticos, económicos y sociales de su entorno, y b) el Capital Social, que refiere al valor que tiene el impacto y el alcance que tienen las relaciones mencionadas; segundo, el Capital Estructural, que representa el conocimiento que la organización ha incorporado a sus formas de operar y a sus estructuras, dicho en otras palabras, corresponde al valor que tiene la adecuación estructural con las necesidades operativas de sus funciones. Este capital se compone de: a) el Capital Tecnológico, que es el conjunto de tangibles e intangibles de base técnica, directamente vinculados al desarrollo de las actividades y a las funciones del sistema y, b) El capital Organizacional que es el conjunto de intangibles que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la actividad de la organización. Y por último, está el Capital Humano que habla de las capacidades, conocimientos y habilidades que tienen en su conjunto, los individuos que trabajan en una organización.

Así descritos, adquieren su verdadera dimensión e importancia al mostrarse las relaciones que tienen entre sí cada uno de los componentes de los capitales para dar lugar el proceso de generación, distribución y transferencia del conocimiento y de la innovación en los centros de investigación y en las Universidades. En el cuadro de abajo se presentan, en forma de líneas y flechas, la forma en que se expresan estas articulaciones, así, veremos que las relaciones fuertes, representadas con líneas continuas, expresan las interacciones que son necesarias y determinantes en la consecución de resultados, mientras que las líneas punteadas, reflejan las relaciones



débiles, es decir, aquellas que ocurren y/o derivan en los resultados deseados de manera esporádica y contingente.

En el cuadro se observa que la existencia de lazos débiles entre los componentes del capital humano y el capital organizacional que debieran reportar mayor solidez. Esto significa que las actividades académicas en la universidad se desarrollan en el marco de un esquema de baja articulación que tiene como consecuencia inmediata el hecho de que las capacidades, las habilidades y los conocimientos de los profesores, los investigadores y del personal que labora en las actividades de vinculación, están siendo débilmente aprovechados y escasamente potenciados por la organización, que parece no contar con los recursos necesarios para cumplir sus fines.

Esta forma de incrementar la cultura de la participación en la Universidad ha permitido un incremento en el trabajo colectivo y en las habilidades de comunicación y socialización de los actores, no obstante ha redundado en un sustancial incremento en la cantidad de reuniones y en la carga de trabajo de los participantes interesados, cuyos conocimientos y esfuerzos de comunicación, no se ven reflejados en cambios sustanciales de las rutinas organizativas debido a la falta de mecanismos de aprendizaje organizacional.

Del mismo modo transcurren los esfuerzos que realiza la institución para incentivar o capacitar al personal académico los cuales, si bien incrementan el capital humano a nivel individual, ello no necesariamente se refleja en el logro de un mayor y mejor funcionamiento de los procesos. Los espacios de interacción, es decir aquellos en los que se encuentran los diversos actores de la organización involucrados, deben estar formalizados y adscritos a la estructura a fin de que los acuerdos que se tomen ahí se traduzcan en cambios en la forma de operar de las entidades, y esto sólo puede lograrse mediante la incorporación de mecanismos de aprendizaje organizacional, que van a aterrizar en forma de nuevas rutinas organizativas, manuales de operación, etc. que conduzcan el cambio en las prácticas. La cultura de la participación por sí sola no puede generar los cambios necesarios, hace falta que la estructura se vaya modificando a fin de que ésta se adecúe en función de las dinámicas organizativas que se requieren.

El último y más relevante aspecto de esta constelación es el de la innovación. En este contexto organizacional la innovación existe, pero acusa grandes dificultades para circular y convertirse en un producto relevante, tanto para la organización en su conjunto como para la sociedad en general.

La innovación es la expresión más alta de la capacidad que tiene una organización para generar conocimiento. Es resultado y detonador de la articulación entre las necesidades del entorno y la adecuada gestión de los recursos con los que se cuenta para responder a ellas. En el caso de la Universidad se constata la existencia de una línea muy directa entre esta y los proyectos y servicios que ofrece la universidad, hecho que se manifiesta en la cantidad de trabajos comunitarios y convenios que alimentan el prestigio y la

imagen que tiene la Universidad en ciertos sectores de la sociedad. No obstante el grado de innovación científica no alcanza a ser de tal tipo y densidad que se impacte en las comunidades científicas de pares nacionales e internacionales y se logre colocar a la institución en un lugar relevante.

Y esto ocurre a consecuencia de lo anterior: el capital humano no está pudiendo articularse de manera eficiente ni con otros actores de la comunidad académica, ni con las instancias encargadas de coadyuvar en la realización de su labor.

Por otro lado, en el cuadro de abajo se reporta una relación de baja interacción con los actores sociales, económicos y gubernamentales que puede ser resultado, nuevamente, no de la falta de proyectos o de instancias universitarias que tienen a su cargo la realización de esas funciones, sino de la fragmentación organizativa que se señala en el análisis de ese apartado.

### **Referencias**

BEDARD Renée (1998) “Trilogía administrativa otra manera de observar la organización” en Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos. Coor. Guillermo Ramírez Martínez UAM-I, México

SENNETT, Richard (2011) La cultura del nuevo capitalismo. Editorial Anagrama

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNIVERSIDADES Y ORGANISMOS PÚBLICOS DE INVESTIGACIÓN Informe Universidad Autónoma de Madrid, UAM, 2003

INSIGHT REPORT GLOBAL RISKS 2012 Seventh Edition World Economic Forum in collaboration with: Marsh & McLennan Companies Swiss Reinsurance Company Wharton Center for Risk Management, University of Pennsylvania Zurich Financial Services, 2012

METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS autores: Edgar Ortegón Juan Francisco Pacheco Adriana Prieto Editado por Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de proyectos y programación de inversiones, 2005

**POLÍTICAS PÚBLICAS, ESTRUCTURA DE ORGANIZACIONES NO  
GUBERNAMENTALES DE DESARROLLO Y EMPODERAMIENTO.  
ESTUDIO DE CASO FUNDACIÓN PAZ Y BIEN**

**Mg. Silvia Cristina Caicedo Muñoz**

Universidad del Valle

[silvia.cristina.caicedo@gmail.com](mailto:silvia.cristina.caicedo@gmail.com)

**Resumen:**

La investigación “Políticas públicas, estructura de organizaciones no gubernamentales de desarrollo y empoderamiento. Estudio de Caso Fundación Paz y Bien.” se orienta a analizar cómo una ONGD genera empoderamiento y se constituye en el tiempo como organización local de mujeres que implementa políticas públicas sociales. Para ello se utilizaron el Marco de Análisis de Estructuración Trifuncional (E.T.F.) (Solarte-Pazos, 2011) basado en la Teoría de la Estructuración (Giddens, 1984) y la Trifuncionalidad (Bédard, 2001) y la Teoría del empoderamiento en psicología comunitaria (Zimmerman M. A., 1995).

En ese sentido, la presente ponencia corresponde a la aplicación y hallazgos generados por el E.T.F (Solarte-Pazos, 2011) en la descripción de la constitución de la ONGD seleccionada

El estudio de caso simple (Yin, 2003) permitió identificar tres períodos de constitución: consolidación, consolidación-acompañamiento y empoderamiento; y evidenciar la incidencia de los esquemas interpretativos de una líder sobre los de un grupo de mujeres de la comunidad, la generación de capacidades organizacional y comunitaria, los valores compartidos sobre la no violencia contra la mujer, la configuración del sistema de gobierno que aseguró una toma de decisiones participativa y horizontal entre las mujeres, y la red de sistemas de protección establecidos en la intervención.

**Palabras Clave:** Políticas públicas, ONGD, empoderamiento, estructuración, trifuncionalidad.

**Introducción:**

Las “Organizaciones no gubernamentales de desarrollo” ONGD’s son organizaciones del Tercer sector que participan de la política del desarrollo social y de la agenda pública (Edwards & Hulme, 1995 1996; Lewis, 2001) a nivel local, nacional y mundial. Son consideradas “agentes efectivos para la reducción de la pobreza en los países receptores de ayuda de África, Asia y América Latina” (Edwards & Hulme, 1995; Fowler, 1997; Fisher, 1997); y, en su rol de implementadoras de políticas públicas han adquirido un creciente compromiso en la prestación de servicios sociales con la participación de organizaciones de voluntarios (Salamon & Anheier, 1998<sup>a</sup>, 1998<sup>b</sup>) y ciudadanas (Lewis, 2001). Siendo la alternativa más importante a la acción del Estado (Fisher, 1997).

Uno de los mecanismos de participación de la comunidad y que asegura la sostenibilidad de las acciones del desarrollo social de las ONGD's, es el empoderamiento.

El interés investigativo consistió en describir las características del empoderamiento generado por las ONGD's con la relación a la comunidad intervenida en los niveles: psicológico, organizacional y comunitario tanto en el proceso de empoderamiento (empowering) como en los resultados (empowered); usando como herramienta el Marco de Análisis de Estructuración Trifuncional E.T.F (Solarte-Pazos, 2011).

La investigación definió el estudio de caso simple como estrategia metodológica y reconstruyó veintidós (22) años de trabajo (1987–2009) de una organización no gubernamental de desarrollo social local denominada Fundación Paz y Bien que desarrolla su labor en el Distrito de Aguablanca del municipio de Santiago de Cali.

Los hallazgos del estudio permitieron inferir que la configuración de la organización se debe a las acciones de las mujeres basadas en sus saberes populares y valores, así como el monitoreo sobre si mismas, lo cual permitió que conscientizaran. Asimismo, que las organizaciones del Tercer Sector son diferentes estructuralmente por lo cual se requiere un conjunto de nuevos modelos y conceptos con relación a la gobernabilidad, rendición de cuentas y evaluación.

El Marco de Análisis de Estructuración Trifuncional -E.T.F- (Solarte-Pazos, 2011) en este estudio de caso es una oportunidad para avanzar hacia la comprensión de la naturaleza y funcionamiento de las ONGD's, en sus procesos de cambio organizacional, intervención social y gerencia como integrante del tercer sector.

### **Objetivos:**

Objetivo General: Analizar cómo se constituye una organización no gubernamental de desarrollo – ONGD- local que implementa políticas públicas sociales.

Objetivos Específicos: a) Describir el proceso de intervención social realizado por la organización no gubernamental ONG local; b) Caracterizar y analizar la constitución de una ONGD local en su relación con la comunidad intervenida; c) Describir la(s) estrategia(s) de gestión comunitaria en la implementación de los procesos de intervención de una ONGD local; y, d) Analizar de las características del empoderamiento generado por una ONGD local y su relación con la implementación políticas públicas.

### **Método:**

La ONGD local escogida es una organización con 23 años de existencia, tiene servicios en diferentes barrios al interior de varias comunas del Municipio de Santiago y en otros municipios de Colombia. Se caracteriza por ser administrada en sus programas por mujeres de la comunidad denominadas como Consejeras de Familia y por estar soportada en una organización comunitaria

La ONGD local Fundación Paz y Bien se convierte en un caso representativo de las organizaciones del Tercer Sector en Santiago de Cali, Colombia que implementa políticas públicas a través de organizaciones comunitarias de base. En su caso la organización comunitaria de base está integrada por mujeres que hacen parte de la comunidad intervenida. En general los criterios de selección de la ONGD local Fundación Paz y Bien como muestra representativa se debe a:

La investigación tiene como pregunta principal: *¿Cómo una organización no gubernamental –ONGD- local genera procesos de empoderamiento comunitario, que le permiten implementar políticas públicas?.* Y tener como preguntas secundarias: *¿Cuáles son las características del proceso de empoderamiento que desarrolla una ONGD en la comunidad?, ¿Cómo se configura la acción en la estructura de una organización no gubernamental de desarrollo local –ONGD para asegurar empoderamiento en una comunidad?, y ¿Cuáles son las características del proceso de intervención social que desarrolla una ONGD local?.*

Para el estudio de la evolución organizacional de la ONG se utiliza el Marco de Análisis de “Estructuración Trifuncional” -E.T.F- (Solarte-Pazos, 2011) desarrollado a partir de las teorías de Renée Bédard (1995) y Anthony Giddens (1984). Este permite estudiar la evolución organizacional en dos perspectivas: diacrónica y sincrónica, analizando la conformación estructural de las organizaciones; y la agencia en la estructura de una ONGD recogiendo elementos como la acción y la estructuración y lo sagrado, la política y la justicia

El -E.T.F- (Solarte-Pazos, 2011) analiza la dualidad y la agencia de la estructura (Giddens, 1984) en una Organización no gubernamental de desarrollo internacional, desde la teoría organizacional y algunos supuestos antropológicos, psicoanalíticos y sociológicos. Para ello, Solarte establece a partir de Bedard (Solarte-Pazos, 2011) Cit., a Bedard, 1996; 2001) la existencia de tres *planos estructurales*: a) *gobierno*, conformado por la intersección de los ejes estructurales de asignación de recursos y esquemas interpretativos; b) *protección*, conformado por la intersección del eje normativo y los esquemas interpretativos; y c) *funcional*, conformados por normas y asignación de recursos. Y de tres *dimensiones*: a) *cognitiva*, b) *funcional* y c) *práctica*, que son incorporadas a los plano.

El concepto de empoderamiento se toma de la psicología comunitaria, se *analiza* en tres niveles interdependientes (Perkins & Zimmerman, 1995): a) Psicológico; b) Organizacional; y c) Comunitario; tanto en el proceso como en los resultados de empoderamiento (Ver tabla I).

**Tabla 1 Características del proceso de potenciación (empowering) y de los resultados de la potenciación (empowered)**

NIVEL DE ANÁLISIS	PROCESO DE POTENCIACIÓN (EMPOWERING)	RESULTADOS DE LA POTENCIACIÓN (EMPOWERED)
Individual	Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones Manejo de recursos Trabajar con los demás	Sentido de control Conciencia crítica Comportamiento participativo
Organizacional	Oportunidades en participar en la toma de decisiones Responsabilidades compartidas Liderazgo compartido	Competencia efectiva en manejo de recursos Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones Influencia política
Comunitario	Acceso a recursos de la comunidad Apertura de estructuras mediadoras Tolerancia a la diversidad	Coaliciones organizacionales Liderazgo plural Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria.

**Fuente:** Adaptación del autor. Musitu G & Buelga S (2004). Desarrollo comunitario y potenciación. En: Introducción a la psicología comunitaria

A continuación se resumen la metodología utilizada:

**Tabla iv Resumen de la metodología desarrollada en el estudio de caso simple sobre la ONGD local**

ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	DE	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS
Estudio de caso: ▪ Caso Simple	a. Entrevistas estructuradas b. Grupos de discusión	semi-	<i>Nivel I.</i> Reconstrucción y caracterización de la

ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	DE DE ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS
<p>Unidad de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La organización</li> </ul> <p>Dos (2) niveles de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel 1. Reconstrucción y caracterización de la evolución de la ONGD local –F P&amp;B- en su intervención social y en la estructura organizacional durante 22 años.</li> <li>• Nivel 2. Identificación y caracterización de los momentos y los eventos claves sucedidos en la ONGD local –F P&amp;B- durante los 22 años según los ejes, dimensiones y</li> </ul>	<p>c. Análisis documental d. Visitas de campo. e. Talleres</p> <hr/> <p>Muestreo: Criterios de selección de participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterio de participación en el proceso a estudiar</li> <li>• Criterio de facilidad de acceso</li> </ul> <p>a. Doce (12) entrevistas semi-estructuradas: Dos (2) a la Directora  Una (1) a la Subdirectora  Dos(2) a dos consejeras de familia  Cuatro (4) a coordinadoras de programa que son Consejeras de Familia  Dos (2) a dos coordinadoras profesionales que no son Consejeras de Familia</p> <p>b. Doce (12) sesiones de los Grupos de discusión: Fundación Paz y Bien: Dos Directivos, Una (1) Consejera de Familia y dos (2) asesores  BIOTEC: Un (1) Directivo y Un (1) Investigador  Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración: Un directivo de</p>	<p>evolución de la ONGD local –F P&amp;B- en su intervención social y en la estructura organizacional durante 22 años.</p> <p>a. Estrategia narrativa b. Validación del relato por Mujeres de la comunidad que se desempeñan en niveles administrativos y directivos de la ONGD</p> <p><i>Nivel II.</i> Identificación y caracterización de los momentos y los eventos claves sucedidos en la ONGD local –F P&amp;B- durante los 22 años según los ejes, dimensiones y planos del Marco de Análisis de Estructuración Trifuncional – E.T.F.- y los niveles psicológico, organizacional y comunitario de la Teoría del</p>

ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS
<p>planos del Marco de Análisis de Estructuración Trifuncional – E.T.F.- y los niveles psicológico, organizacional y comunitario de la Teoría del Empoderamiento.</p>	<p>la facultad, cuatro (4) profesores, y tres (3) integrantes del Grupo de investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos –GyEPRO-.</p> <p>c. Análisis documental</p> <p>d. Cuatro (4) Visitas de campo (una por mes).</p> <p>e. Un (1) Taller            Dos (2) directivos            Tres (3) Consejeras de Familia            Cuatro (4) Consejeras de Familia y Coordinadoras de los Programas Cultura de Paz, Casas de Restauración Francisco Esperanza, Casita de la Vida y del Proyecto Consejerías de Familia en el municipio de Buenaventura.            Una (1) Coordinadora del Programa Jueves de Paz</p>	<p>Empoderamiento.</p> <p>a. Estrategia de descomposición temporal.</p> <p>b. Representación gráfica de la Evolución de la ONGD desde el Marco de Análisis de Estructuración Trifuncional.</p> <p>a. Contrastación con variables de empoderamiento psicológico, organizacional y comunitario</p>

### Estado, políticas públicas y ONG's:

Los hallazgos de las investigaciones realizadas sobre las organizaciones del “Tercer Sector” mencionan que la sostenibilidad de las intervenciones están asociadas al rol de las normas y valores en la cultura organizacional ( Solarte-Pazos, 2011) cit., a Peters y Waterman, 1982), la adherencia de los valores entre los individuos y las organizaciones del Tercer Sector ( Kilby, 2006) cit., a Paton, 1993), y la expresión de valores y recompensas simbólicas entre las ONGD's en la transferencia entre la gerencia del sector privado y público.



La “Gestión del Tercer Sector”, es diferente en el “Management del Desarrollo” y en el “Desarrollo internacional” (Lewis, 2003). Generalmente se asume que las ONG’s se rigen por la “Gestión del desarrollo – o Management del desarrollo-”, la cual es una de las áreas de la teoría de la gestión pública que refiere a la “Gestión de Proyectos” en el marco de la reforma del sector público en países en desarrollo (Thomas, 1996 1999) y al cómo lo hizo y qué logró la ONGD (Lewis & Wallace, 2000). Sin embargo, la literatura del Tercer Sector señala que existe una “Gestión del tercer sector – o Gestión de las ONG’s y sin ánimo de lucro” que aparece como una nueva área especializada de estudios de gestión en Gran Bretaña y América del Norte (Lewis, 1998a), la cual establece que las organizaciones del Tercer Sector son diferentes estructuralmente por lo cual se requiere un conjunto de nuevos modelos y conceptos con relación a la gobernabilidad, rendición de cuentas y evaluación.

Por último, el rol de las ONGD’s en el desarrollo y en las políticas públicas tuvo un cambio significativo a finales de la década de 1990, porque adoptaron la técnica de la “planificación estratégica” para fortalecer su eficacia (Fowler, 1997), la rendición de cuentas y la "auditoría social" ( (Fowler, 1997) cit., a Zadek, S. and Raynard, P); aquellas ubicadas en países del Norte empezaron a tener dificultades para desempeñarse en el ambiente político por la “constitución de alianzas con organizaciones locales”, el aumento de la financiación directa de los donantes a las ONG’s del Sur (Lewis, 1998a) y el énfasis en la planificación a largo plazo de los donantes en la labor de socorro y de emergencia.

Las ONG’s participan de la política del Desarrollo (Edwards & Hulme, 1996) con los diversos discursos que constituyen y legitiman sobre las soluciones a los problemas de los servicios del Bienestar, el desarrollo y la democratización (Fisher, 1997); con el diseño de la “Nueva agenda política” (Edwards & Hulme, 1996); por el crecimiento de los movimientos sociales con los que se relacionan (Lewis, 2001); por el manejo de algunos espacios políticos; o al hacer cabildeo oficial con donantes.

### **Resultados:**

A continuación se presentan los períodos y momentos identificados en el estudio de caso simple con relación a la evolución de la configuración de la ONGD local:

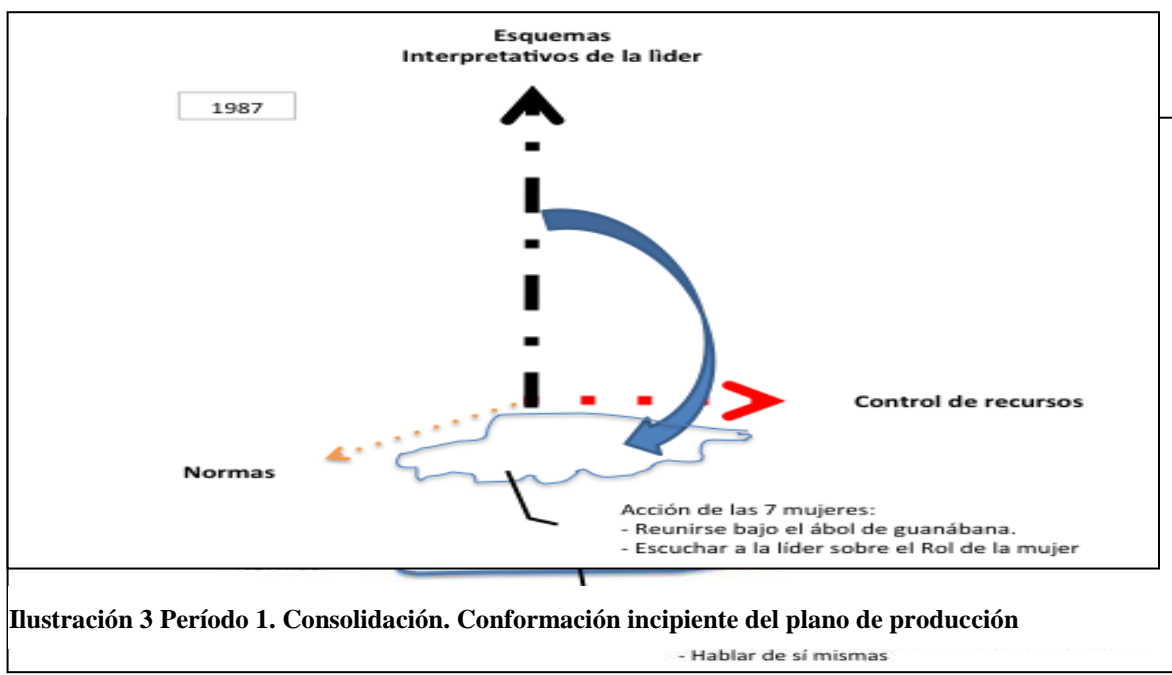
#### **Período 1. Consolidación. Del año 1987 al año de 1990 (aprox.)**

Según el Marco de análisis de Estructuración Trifuncional la ONGD se constituye por la emergencia y fortalecimiento sucesivo del eje de los esquemas interpretativos, y la consolidación de la dimensión práctica en los tres planos (gobierno, producción y protección). El plano de gobierno se configura por un sistema de dirección horizontal flexible con toma de decisiones colectivas, por cambios en los esquemas interpretativos y la consolidación de valores sobre la eliminación de la opresión basada en género. En

los planos de protección y de producción se empieza a configurar el “self organizacional”.

El plano de producción las acciones y el método de formación de la ONGD a partir de la Consejería de Familia. El plano de protección la seguridad interna y externa se configura con la versión inicial del Manual de formación de mujeres basado en la autonomía, alteridad y empoderamiento; la protección de los miembros y de los bienes se evidencia en el cambio de los esquemas de interpretación del rol de la mujer apoyado en el establecimiento de servicios que conforman los sistemas de nutrición, cuidado infantil, y, apoyo a la mujer trabajadora y ama de casa; por último, para proteger la autoridad entre los integrantes de la organización se define como base en la estrategia de comunicación cara a cara para todos los procesos de intervención durante este período. El plano de gobierno se constituye al considerar el valor de la dignidad de la mujer como lo sagrado, la capacidad para dirigir y solucionar problemas de su comunidad como representación de la justicia, y la participación, toma de la palabra, posicionamiento y diálogo de saberes como las características de la política durante este período.

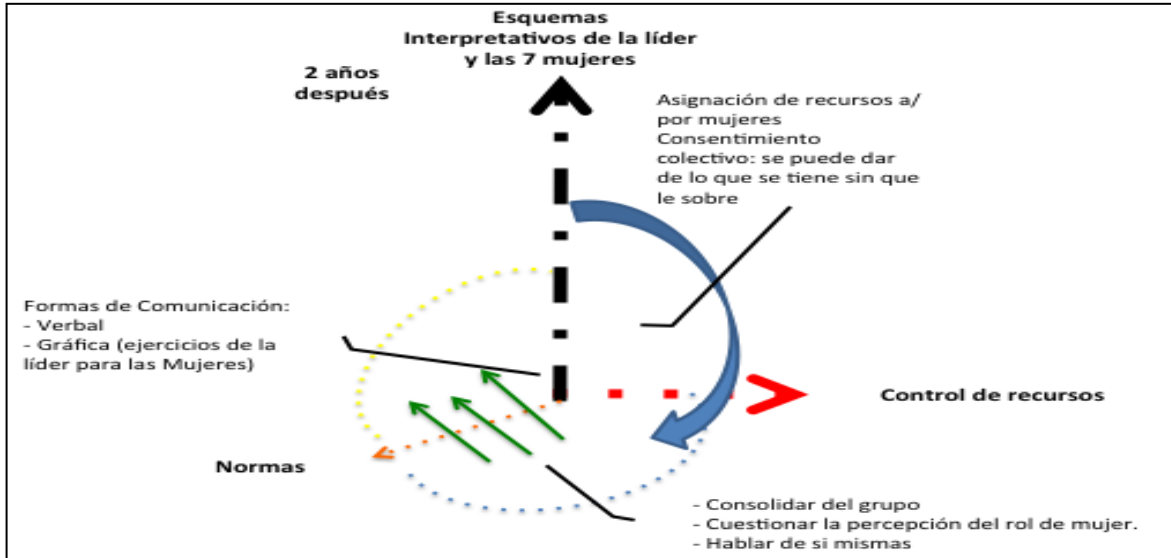
**Momento 1 Conformación incipiente de los planos de producción y de protección (1987)**



**Ilustración 4 Período 1. Consolidación. Conformación incipiente del plano de producción y aparición de la comunicación en el plano de protección**

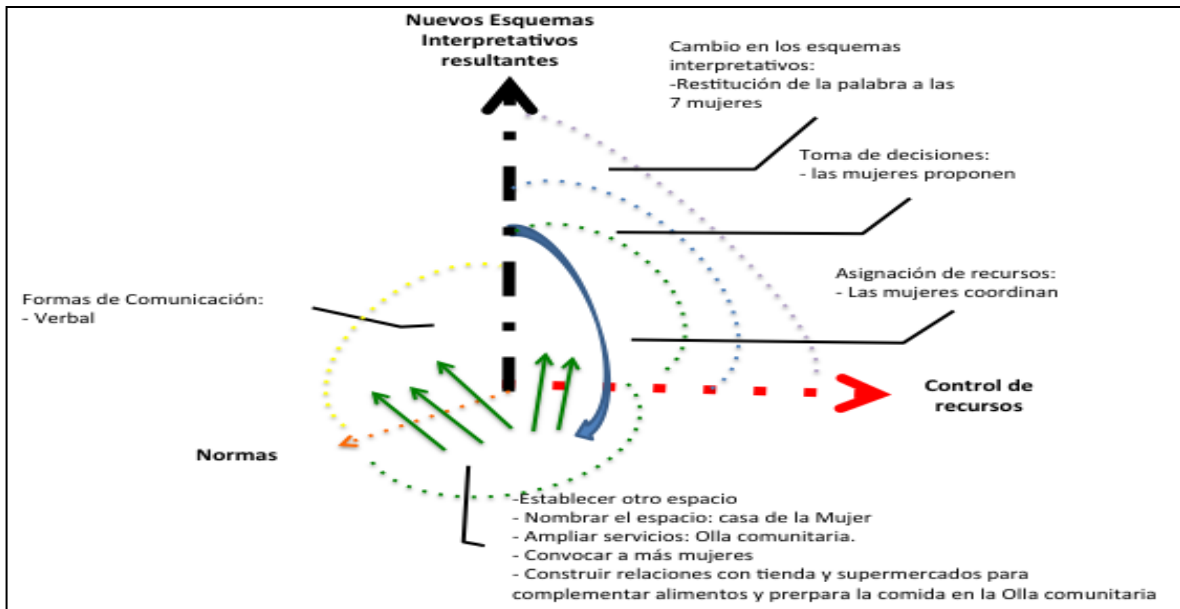
**Momento 2. Conformación incipiente de los planos de producción y de protección.**

**Momento 3. Fortalecimiento del plano de producción y aparición de rasgos del plano de protección.**



**Ilustración 5 Período 1. Consolidación . Fortalecimiento del plano de producción y aparición de rasgos del plano de protección**

**Momento 4. Definición del plano de gobierno.**



**Ilustración 6 Período 1. Consolidación. Definición del plano de gobierno**

## Momento 5. Consolidación de la dimensión práctica en los planos de producción, gobierno y protección.

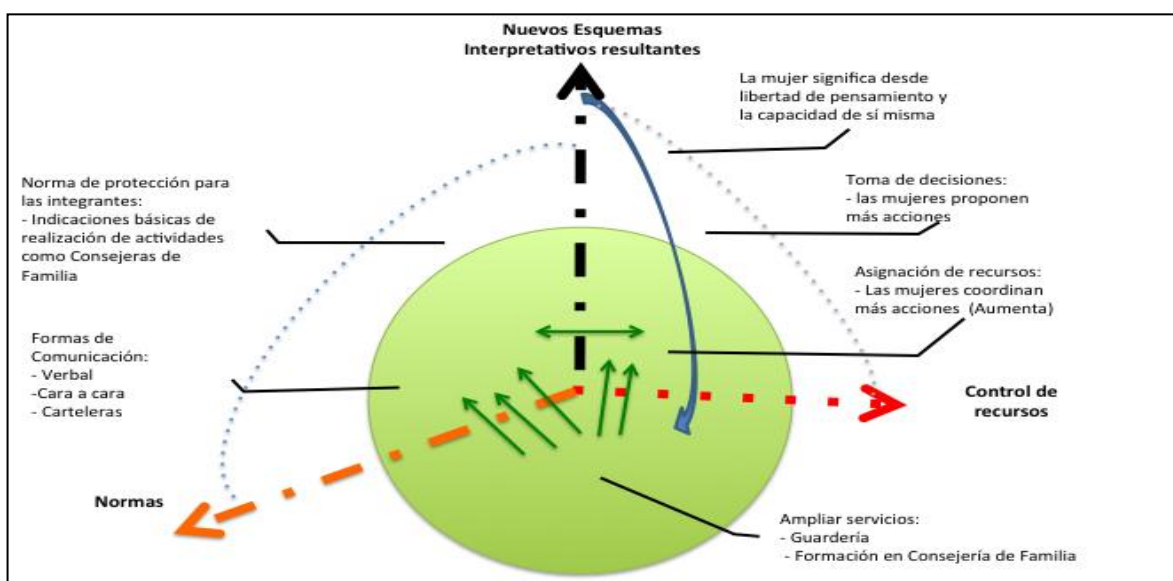


Ilustración 7 Período 1. Consolidación. Momento 5 Consolidación de la dimensión práctica en los planos de producción, gobierno y protección

## Resultados Período 2. Consolidación-Acompañamiento. Del año 1991 al año 2000 (aprox).

Consolidación de la práctica consciente por el modo de intervención. Las dimensiones cognitiva y práctica aumentan y cambian en los tres planos. La dimensión funcional aumenta en los planos de gobierno y de protección.

En el primero con el establecimiento del valor de la equidad para la mujer y los seres humanos, los principios de justicia restaurativa sobre el daño causado para abordar delitos de los jóvenes, el acceso a educación formal según la población beneficiaria, y el fortalecimiento de la autonomía financiera basada en la cooperación como principios sagrados de acción. *La justicia* representada en la capacidad para dirigir y solucionar problemas de su comunidad y mejorar la calidad de vida por acceso a sistemas de protección en educación, economía, justicia. *La política* expresable en la capacidad de la organización de realizar autogestión, alianzas público-privadas, toma de decisión administrativa y de la intervención por las mujeres de manera participativa en los colectivos semanales, y diálogo de saberes entre la comunidad-mujeres-algunos profesionales).

En el segundo, aumenta la protección de los miembros y de los bienes con sistemas de protección a población en situación de desplazamiento y jóvenes, educación familiar y adulto; se genera seguridad interna y externa con el diseño del manual de formación; y

emerge protección de la autoridad en la confianza irradiada por las Mujeres en su comunidad y en su trabajo en equipo).

### Momento 1. Fortalecimiento de los planos de producción y gobierno (1990).

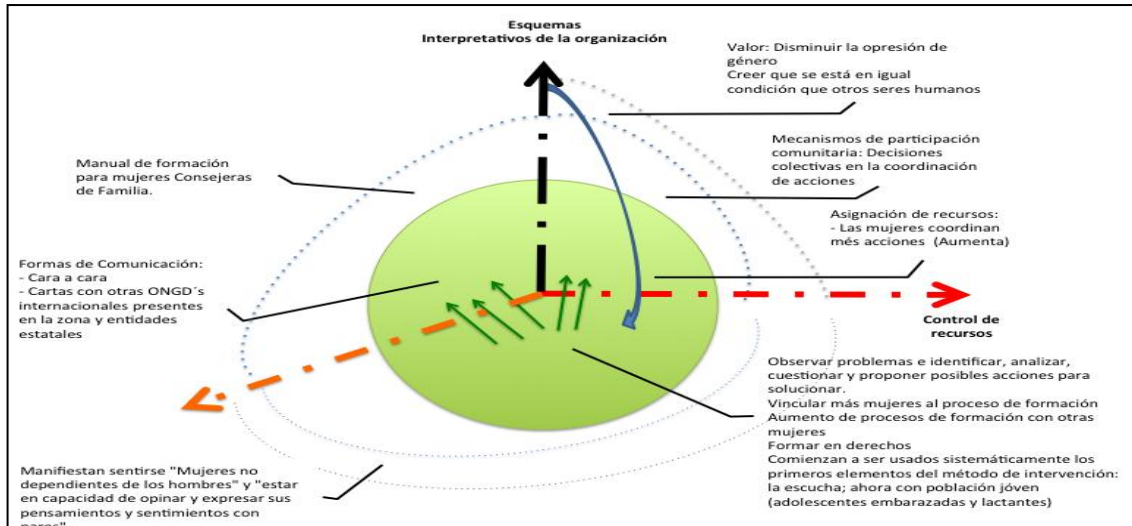


Ilustración 8 Período 2. Consolidación -Acompañamiento. Fortalecimiento de los planos de producción y gobierno

### Momento 2. Conformación de la dimensión cognitiva en el plano de protección.

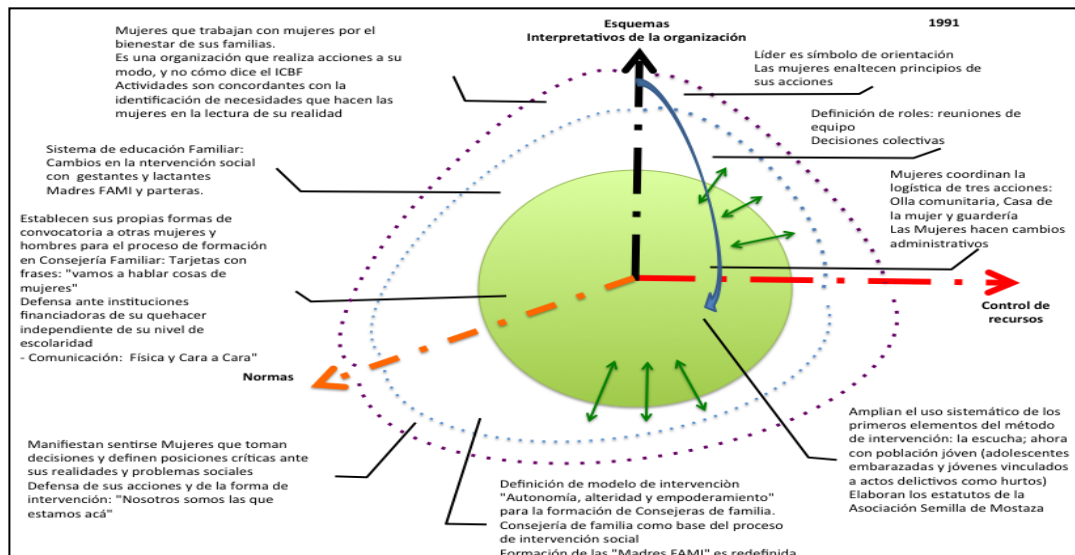
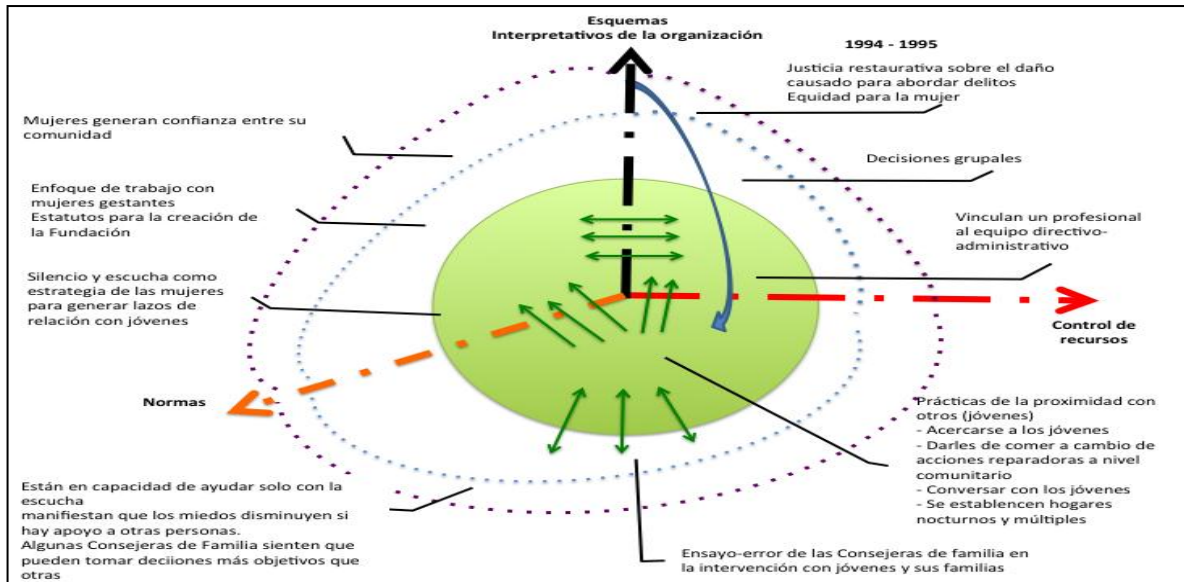


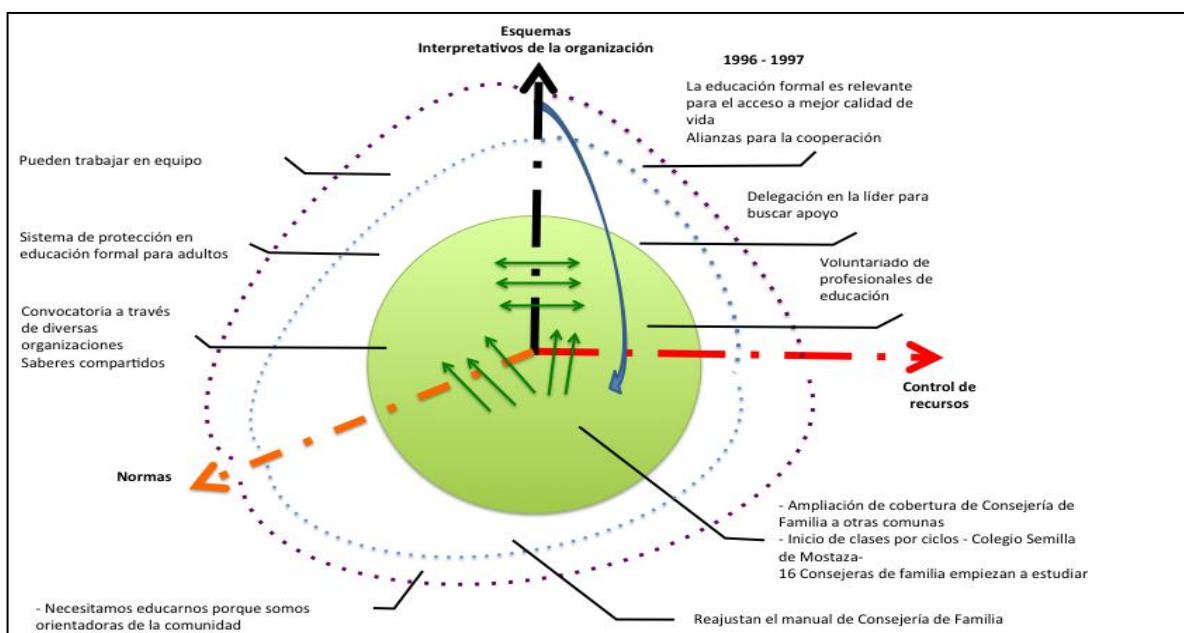
Ilustración 9 Período 2. Consolidación-Acompañamiento. Conformación de la dimensión cognitiva en el plano de protección

**Momento 3. Fortalecimiento de la dimensión cognitiva en los planos de producción, gobierno y protección (1994-1995).**



**Ilustración 10 Período 2. Consolidación-Acompañamiento. Fortalecimiento de la dimensión cognitiva en los planos de producción, gobierno y protección**

**Momento 4. Reajuste de la dimensión cognitiva de los planos de producción y gobierno (1996 y 1997).**



**Ilustración 11 Período 2. Consolidación-Acompañamiento. Momento 3 Reajuste dimensión cognitiva de los planos de producción y gobierno**

## Momento 5. Aumento de la dimensión práctica en el plano de producción (1998, 1999 y 2000).

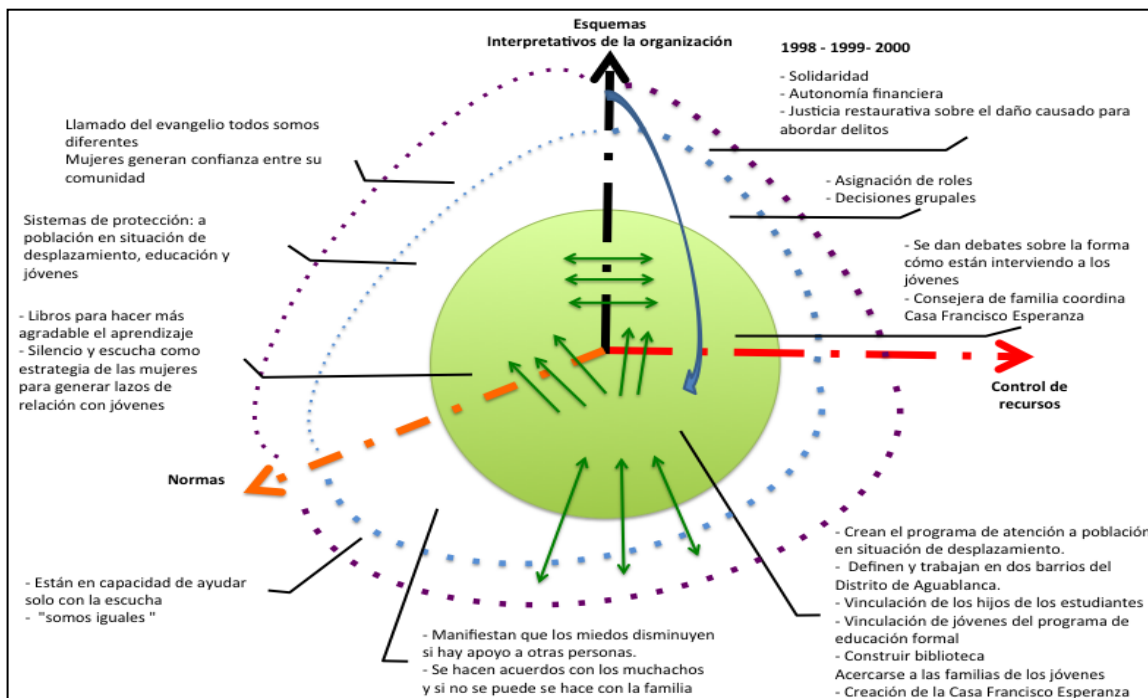


Ilustración 12 Período 2. Consolidación-Acompañamiento. Aumento de la dimensión práctica en el plano de producción

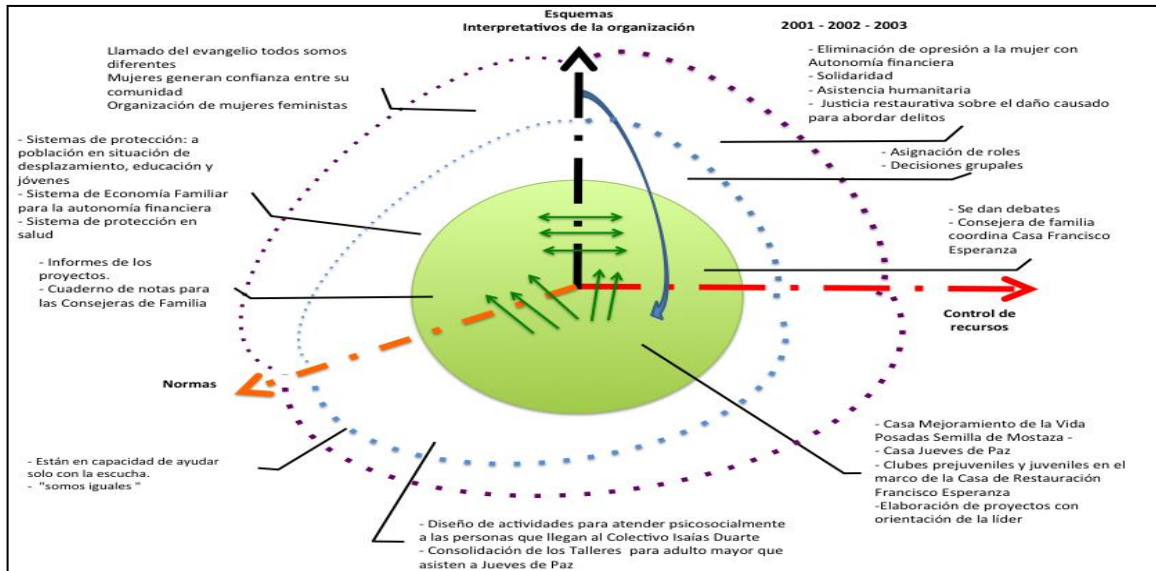
## Resultados Período 3. Empoderamiento. Del año 2001 al año 2008 (aprox.)

Se consolidó una práctica consciente y discurso consciente sobre la forma cómo hacen la intervención. En el plano de producción cambian los componentes de *acción* (aumentan servicios, gradúan jóvenes, expanden a otros municipios, y participan en congresos, documentos y publicaciones), *producción* (empiezan a elaborar proyectos, consolidan metodologías para desplazados y adulto mayor) y *creación* (consideran que “Nosotros somos mujeres de base empoderadas políticamente”), El plano de gobierno se consolida en lo sagrado (equidad para disminuir la opresión de género, acceder en derechos y lograr autonomía financiera basada en la cooperación); la justicia (capacidad de dirigir y solucionar problemas del acceso a derechos); y la política (autogestión, alianzas público-privadas, toma de decisión grupal, diálogo de saberes comunidad-mujeres-profesionales).

En el plano de protección se da protección de los miembros y de los bienes (sistema de protección para población desplazados y economía familiar para la autonomía financiera); seguridad interna y externa (alianzas con órdenes religiosas y organismos multilaterales; y uso de herramientas de registro); la protección de la autoridad (rechazo de lineamientos y proyectos municipales que desconocen los problemas sociales y los

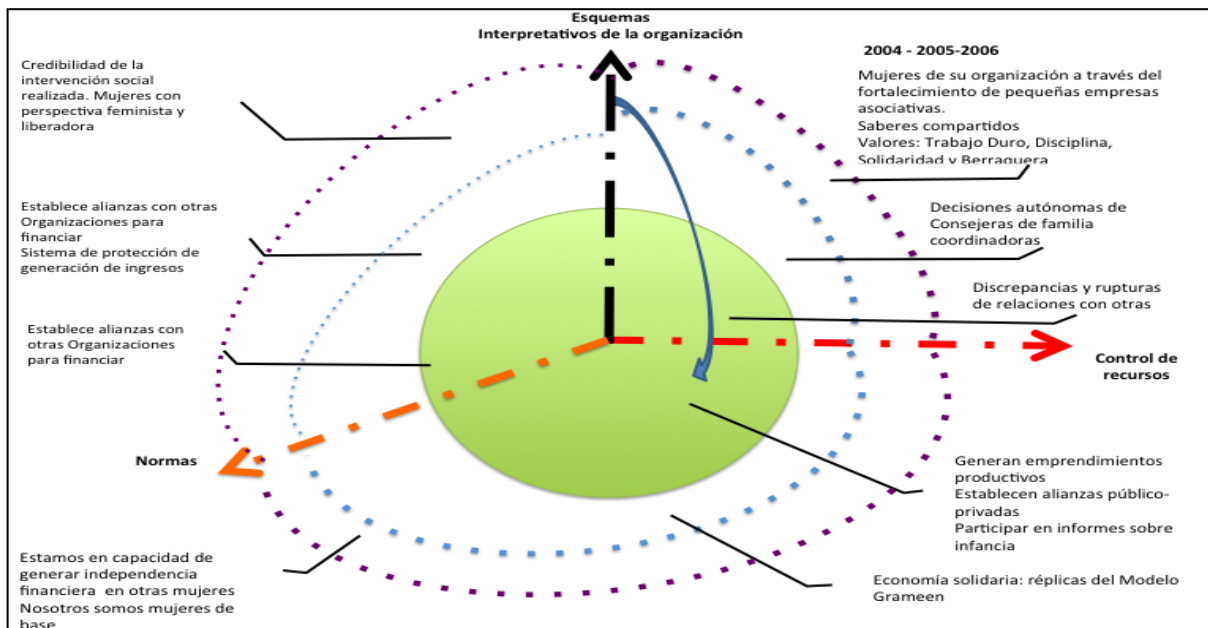
públicos; percepción de las mujeres como “Mujeres de base con perspectiva feminista y liberadora”).

**Momento 1. Ampliación de la dimensión práctica y funcional en los planos de gobierno y producción (2001, 2002 y 2003).**



**Ilustración 13 Período 3. Ampliación de las dimensiones práctica y funcional en los planos de gobierno y producción**

**Momento 2. Ajuste de la dimensión práctica en el plano de producción y de la dimensión cognitiva en los planos de gobierno y protección (2004 y 2006).**

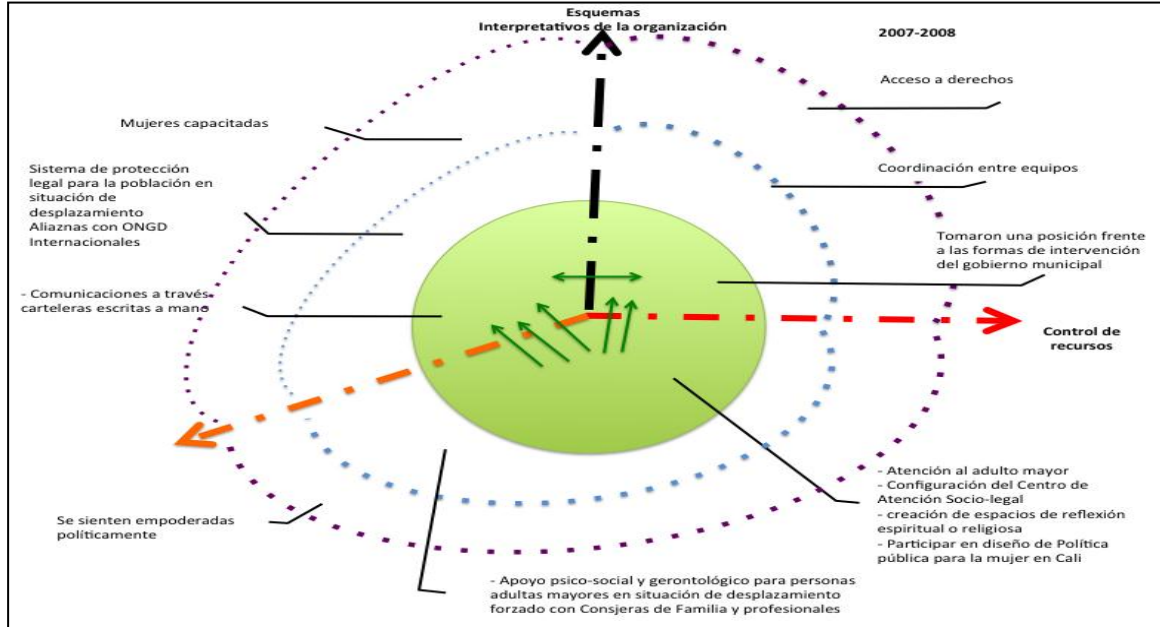


**Ilustración 14 Período 3. Empoderamiento. Momento 2. Ajuste de la dimensión práctica en el plano de producción y de la dimensión cognitiva en los planos de gobierno y protección**

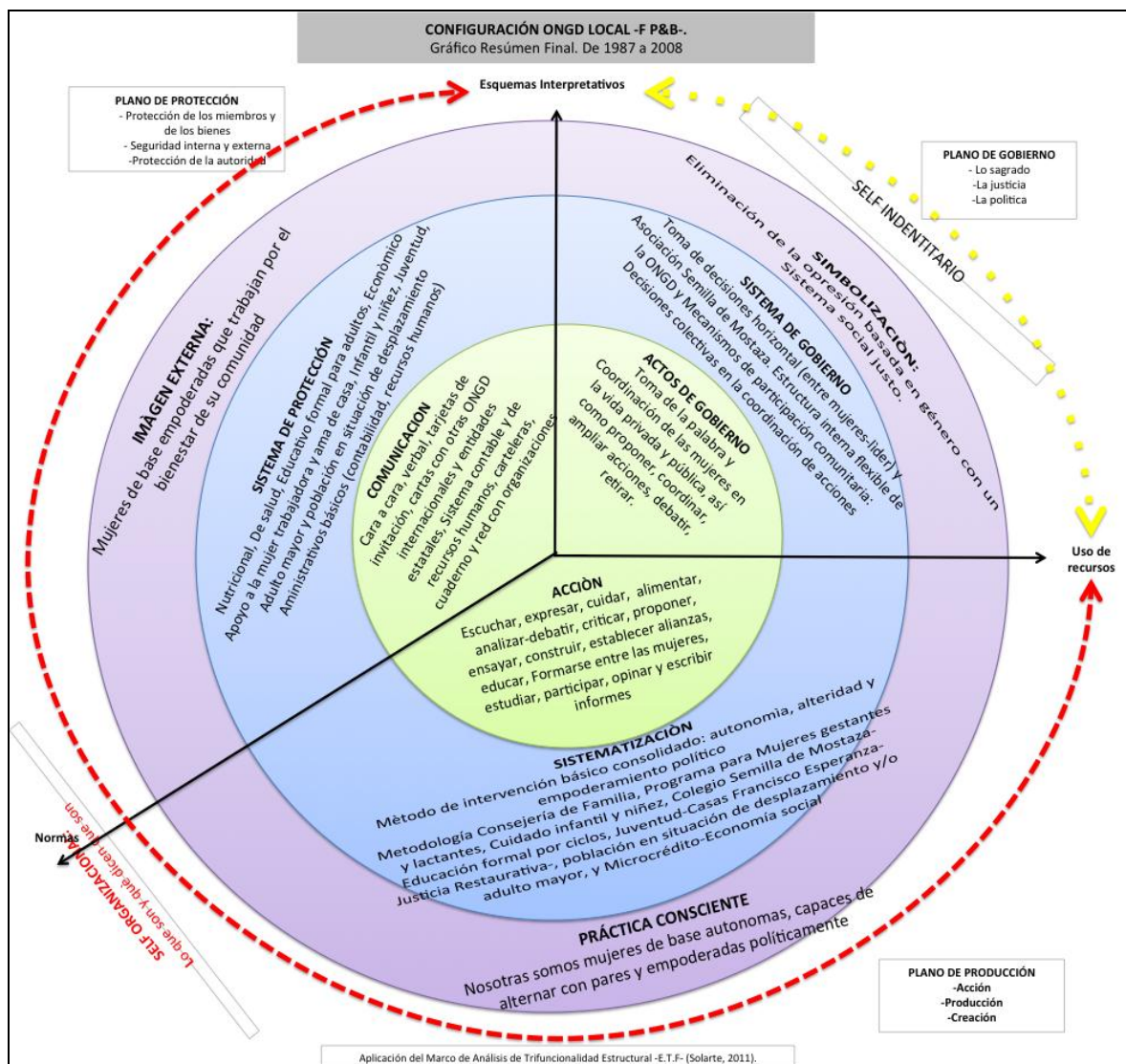


**Momento 3. Consolidación de los planos de producción, gobierno y protección (2007-2008).**

Al finalizar el período de estudio se obtuvo la siguiente estructura de la ONGD:



**Ilustración 15 Período 3. Empoderamiento. Momento 3. Consolidación de los planos de producción, gobierno y protección**



**Ilustración 16 Resumen de la evolución de una ONGD**

**Conclusiones:**

El Marco de Análisis de Estructuración Tri-Funcional -E.T.F- (Solarte-Pazos, 2011); permite afirmar que es una ONGD que surgió en términos de la Teoría de la estructuración (Giddens, 1984) a partir de la acción y el movimiento. No es una organización diseñada en el papel, ni estructurada organizacionalmente. La acción se motiva a partir de los esquemas interpretativos de la líder que son transmitidos a las mujeres. Y que a partir de la acción inician una homogenización de valores que generan proceso de intervención a partir de la acción.

La interacción de reflexión entre acción y valores opera como mecanismo de configuración de estructuras en la misma vía que Giddens (1984) plantea la relación

acción-monitoreo de la acción y discurso consciente. Este punto equivale a los hallazgos descritos por Solarte-Pazos (2011) en la construcción de la ONGD estudiada por él.

El proceso de construcción estructural va generando a partir de la acción pura, la construcción de nuevos ejes estructurales según las necesidades que van resultando. De tal manera, se va conformando el eje de distribución de recursos (Giddens, 1984), y posteriormente las normas consensuadas (Giddens, 1984).

Lo relevante de este hallazgo es que insinúa el hecho de que la fortaleza de las organizaciones para lograr empoderamiento efectivo tiene su origen en la forma cómo se genera su estructura a partir de la acción y esquemas interpretativos. En términos del proceso de empoderamiento utilizado por una organización tipo, la implementación de políticas públicas, se debe a: la modificación de los esquemas interpretativos sobre la realidad a partir del conocimiento de cada individuo, redistribuyendo el uso de recursos y co-construyendo normas con el Método de autonomía/alteridad/ empoderamiento político; y b) la realización de acciones intencionales centradas en las mujeres de una comunidad local en el Distrito de Aguablanca (Perkins & Zimmerman, 1995; Rappaport, 1987) definiendo valores compartidos y estableciendo sistemas de protección.

Los valores de autonomía y la transformación del empobrecimiento en cada acción, evidencia un modelo organizativo, fuerte en resultados de empoderamiento psicológico y coherente estructuralmente en las dimensiones cognitiva, funcional y práctica específicamente entre la líder, las consejeras de familia y la organización comunitaria de base -ASM-, con respecto a los procesos de toma de decisión. A nivel organizacional la relación de la líder-CF genera procesos de creación y re-creación de significados para entender la realidad.

A nivel gerencial, existe coherencia estructural entre los niveles simbólico, funcional y práctico y, los discursos cohesionadores y de construcción de sentido dan cuenta en los roles de la líder y las mujeres. Ello asegura la réplica entre ellas y la sostenibilidad de los principios organizacionales. También sugiere la singularidad de la Gerencia para las ONGD, pues son diferentes estructuralmente, requiere un conjunto de nuevos modelos y conceptos con relación a la gobernabilidad, rendición de cuentas y evaluación”.

## **Referencias**

- Anheier, H. K., & Salamon, L. M. (1999). Volunteering in cross-national perspective: initial comparisons. *Law and contemporary problems* , 62 (4), 43-65.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1995). *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-ColdWar world*. London: Macmillan.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? the impact of official aid on nongovernmental organizations . *World Development* , 6 (24), 961-973.
- Fisher, W. (1997). Doing Good? The Politics and Antipolitics of NGO Practices. *Annual Review of Anthropology* , 26, 439-464.
- Fowler, A. (1997). Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of NGOs in international development. .:
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Estados Unidos: University of California Press.
- Kilby, P. (2006). Accountabiity for empowerment: dilemmas facing non-governmental organizations. *World development* , 34 (6), 951-963.
- Lewis, D. (1998a). Development NGOs and the Callenge of Partnership: changing relations between North and South. *Social Policy & Administration*, 32(5), 501-512.
- Lewis, D. (2001). The management of non-governmental development organizations: An introduction. *Routledge*.
- Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. Towards a composite approach. (Centre for Civil Society, Ed.) *Public Management Review* , 5 (3), 325-344.
- Lewis, D., & Wallace, T. (Eds.). (2000). *New roles and relevance: Development NGOs and the challenge of change*. Kumarian Press.
- Musitu, G., & Buelga, S. (2004). Desarrollo Comunitario y Potenciación. (J. H. G. Musitu, Ed.) 167-195.
- Perkins, D., & Zimmerman, M. (1995). Empowerment TheoIT, Research, and Application . *American Journal of Community Psychology* , 23 (5), 569-579.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychologie* (15), 121-148.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998b). On developing comparative nonprofit-Sector theory: A reply to steiberg and young, and ragin. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit organizations*, 9 (3), 271-281.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998a). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9 (3), 213-248.

Salamon, L. (1999). The nonprofit sector at a crossroads: The Case of America. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 10 (1), 5-23.

Solarte-Pazos, L. (2011). *El management y las lógicas de gestión en las organizaciones de desarrollo social*. Tesis doctoral, Universidad de Montreal, Escuela de Altos Estudios Comerciales HEC, Montreal.

Thomas, A. (1996). What is development management?. *Journal of International Development*, 1 (8), 95-110.

Thomas, A. (1999). What makes good development management?. *Development in Practice* (9), 9-17.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods* (Tercera ed., Vol. 5). USA: Sage publications.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5).

Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen Participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750.

# LA ESTRATEGIA Y SUS IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES, EN LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

**Mg. Jesús Manuel Ramos García**

Universidad Autónoma Metropolitana

[jemaraga1@hotmail.com](mailto:jemaraga1@hotmail.com)

## **Resumen:**

Incursionar en el gran campo organizacional, nos permite vislumbrar el predominio de estudios de organizaciones burocráticas y flexibles, que indirectamente en ciertos momentos desvirtúan la mirada organizacional al no reconocer e identificar otro tipo de organizaciones, como las tradicionales, y explicar con sustentos teóricos modernos propios de organizaciones burocráticas y flexibles, situaciones particulares que viven las organizaciones tradicionales, que para el presente trabajo se abordan en particular las organizaciones comunitarias. Su estudio nos permitirá comprender otros elementos de formas de organización y sus estrategias, que predominan en nuestra sociedad en contextos sociales particulares, históricos y culturales. Y de las cuales también deben ser tarea de los estudios de la organización de forma multidisciplinaria, a partir de diálogos con las disciplinas que se encargan de su estudio, interpretando su acción organizada. En tal sentido, nuestro trabajo se desarrolla en cuatro secciones, en la primera se presenta la problematización en el interior-exterior de las organizaciones comunitarias, predominando nuestras preguntas de investigación; como segunda sección indicamos los objetivos generales y particulares, para aportar elementos a nuestros cuestionamientos; en la tercera referimos la justificación tanto teórica y social; y en la cuarta sección desarrollamos la ruta metodológica de acuerdo al contexto de la investigación y nuestro objeto de estudio.

**Palabras Clave:** Organización Comunitaria, Estrategia, Cambio Organizacional, Estudios Organizacionales.

## **Introducción:**

La preocupación de nuestra investigación radica en el estudio de un tipo particular de organizaciones, considerándolas desde un inicio diferentes a las estudiadas tradicionalmente como las burocráticas o flexibles, ello en virtud de que estas organizaciones surgen de relaciones sociales distintas a la racionalidad instrumental, es decir, de racionalidades tradicionales que conllevan a reproducir, antes que el valor económico, valores como la solidaridad o cooperación, e integración de la comunidad ante sus propias necesidades. Haciéndose evidentes estas organizaciones a partir del discurso de lo comunitario, de lo sostenible y sustentable, donde los actores que las conforman y construyen, le hacen frente, con sus propios recursos y limitaciones, al

modo de producción capitalista predominante en nuestra sociedad, el cual enfoca en ellas su posibilidades de extenderse y perpetuarse; esto, para defender su dimensión sustantiva (que opera como conjunto de criterios rectores de las transformaciones comunitarias), y su dimensión relacional y metodológica (que opera como conjunto de pautas de trabajo).

La investigación de organizaciones que surgen en las comunidades rurales, es decir, de carácter comunitario, que para este trabajo le denominamos organizaciones comunitarias (OC's), nos permitirá comprender otras formas de organización que predominan en la sociedad organizacional que formamos parte, y que en ciertas situaciones contextuales de espacio-tiempo se presentan como organizaciones alternativas ante el fracaso del gobierno y el mercado, para cubrir las necesidades de los ciudadanos. Con lo cual podemos obtener nuevos elementos de formas de organización que predominan en nuestra sociedad, ya no sólo burocráticas o flexibles, sino formas de organización particulares a los contextos sociales, históricos y culturales propios de cierta parte de la sociedad. Y de las cuales también deben ser tarea de los estudios de la organización de forma multidisciplinaria, a partir de diálogos con las disciplinas que se encargan de su estudio, interpretando su acción organizada, de la cual se debe dar cuenta.

### **Planteamiento del problema y preguntas de investigación**

Es de reconocer, que los estudios de la organización con la Teoría de la Organización, inicialmente se habían centrado sólo en aquellas organizaciones trascendentales para la perpetuación y expansión del capitalismo, la gran empresa, pero ante la crisis económica en la década de los 60's-70's, en donde el modelo organizacional que imperaba como la mejor forma de hacer eficientes a las empresas –modelo taylorista-fordista, de corte burocrático- en términos productivos, tuvo su decadencia, (aunque no total, debido a que en la actualidad hay una gran cantidad de organizaciones con dichos modelos de organización y una tendencia por adoptar el modelo burocrático). Por lo que ante tales embates económicos, y analizar ya no solo situaciones internas a la organización sino también externas, para el estudio de las organizaciones, que influían en su forma de organización, se adoptó en aquellos años el modelo de organización flexible que operaba en Japón, donde se consideraba el principio del *all depends* sustituyendo al *one best way*, donde el principio de racionalidad instrumental ya no encajaba, al considerar ya situaciones externas apegadas a la incertidumbre y ambigüedad, donde las organizaciones respondían ante tales embates con diferentes formas de organización, como bien lo aborda Heydebrand (1989). Llevando con ello al desdibujamiento del paradigma tecno-productivo predominante en la práctica y teoría de las organizaciones, y logrando con ello la ruptura en el área académica entre la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, estos últimos que han traído a la actualidad el debate y la investigación con ideas y metodologías críticas y diversas, ya no limitándose al estudio de las organizaciones empresariales sino a todo tipo de organizaciones.

Por lo tanto es de reconocer, en los Estudios Organizacionales, que son caracterizados como interdisciplinarios, y obtienen el conocimiento mediante un diálogo y debate crítico y continuo entre la diversidad y pluralidad de enfoques. En tal sentido, la presente investigación pretende insertarse en esa multidisciplinariedad y diálogo crítico entre ellas, sin olvidar las particularidades de las relaciones sociales que se suscitan tanto de forma intraorganizacional como extraorganizacional, las cuales afectan la realidad social que se pretende estudiar.

En tal lógica, ante los cambios de modelos de organización que en un inicio se relacionaron con las empresas, así como reconocer la diversidad organizacional de nuestra sociedad, y el surgimiento de un campo joven de los Estudios Organizacionales, es posible representar las condiciones objetivas y subjetivas de una transformación social y académica, de un nuevo movimiento referente a la organización del trabajo y de la sociedad del que como investigadores de las organizaciones debemos dar cuenta, de la acción organizada y no limitarse al estudio de las organizaciones per se.

Nuestro interés de investigación se centra, en el conjunto de condiciones e interacciones sociales que se dan en organizaciones que surgen de comunidades rurales ante la necesidad de cubrir las necesidades que en común presentan sus actores, esto, ante el reconocimiento del fracaso del gobierno y del mercado para cubrir ciertas necesidades, así como en su intención de supervivencia y desarrollo de su comunidad. Dicho conjunto de condiciones e interacciones sociales, se van transformando de manera particular tanto de acuerdo a las condiciones internas en las que las organizaciones se van desarrollando, como de situaciones externas, y en base a las situaciones que van viviendo históricamente (contexto histórico y social), dotando así de un carácter dinámico a las organizaciones, complejo y ambiguo, características últimas en virtud de que no es del todo predecible saber cuáles son los aspectos por los cuáles son realmente afectadas las organizaciones tanto en sus estructuras, procesos, comportamientos, ideologías entre otros. Ante tal situación resulta pertinente, que ante contextos complejos, ambiguos, e impredecibles, la estrategia para enfrentar a tales situaciones ya no lo es del todo racional y prescriptiva, como se pregonaba en la década de los 90's a la par del paradigma racional instrumental, es decir, ya no sigue una visión ortodoxa y lineal como se hacía con la Teoría de la Organización, donde la estrategia comprendía una adecuación de medios-fines para lograr la eficiencia productiva.

De acuerdo a tales fundamentaciones ontológicas, la presente investigación prioriza el estudio de las organizaciones comunitarias, inicialmente en analizar cómo ante situaciones de transformación influidas por el ambiente interno y/o externo, los actores de este tipo de organización forman las estrategias, así como analizar cómo tal implementación de estrategias afecta a la forma de organización de la organización comunitaria, qué transformaciones le imprime, tanto en la dimensión de extensión (espacial, a cuantas áreas) y profundidad (niveles).

De ello, es de argumentar que los modelos, y las formas de organización, responden voluntaria o involuntariamente a las formas particulares de los marcos contextuales



socio-históricos de las sociedades locales donde se crean, así como, de las personas que las crean. En tales situaciones es de cuestionarse ¿qué tanta libertad tenemos para poder elegir las formas de organización?, como en su momento lo planteó también Brunsson y Olsen (2007). Al reconocer estas particulares formas de organización, podemos argumentar que existen dos situaciones que marcan la realidad de la sociedad organizacional en la que vivimos, por un lado tenemos una base generalizable de formas de organización que son producto del capitalismo y por el otro formas de organización particulares que definen una sociedad local, como lo son las organizaciones comunitarias que pretendemos estudiar en relación a sus formas de organización.

En relación, a las formas de organización que son producto del capitalismo, podemos distinguir que estas han tenido (y hasta nuestra actualidad) una fuerte influencia en las demás organizaciones de nuestra sociedad, reconociendo dos modelos organizacionales predominantes, el primero lo fue el modelo de organización que seguía la triada fordismo-taylorismo-burocracia, que predominó durante en el siglo XX y no fue hasta la década de los 70's que ante la crisis económica, política y social, surge el Neoliberalismo, que pregona por el adelgazamiento del estado, por lo que se tiende a modelos de organización flexibles que fueron importados de los japoneses en relación a su éxito productivo, trasladando dicho modelo de forma imperativa, e implicando en ciertos estados ante su adelgazamiento estar presentes ante procesos de modernización organizacional, con el simple hecho de modificar sus estructuras tradicionales ineficaces a la de los modelos japoneses.

Dicha idea del neoliberalismo, sólo tuvo vigencia 30 años, ya que después se presentó su fracaso; al no superar las tasas de crecimiento medio que se tenían con los anteriores modelos, como el keynesiano, afectando a diversos países, dentro de ellos México. La idea de modernización organizacional en nuestro país, se había plasmado en organizaciones que basan su productividad en factores como flexibilidad precaria y no en las nuevas formas de organización del trabajo, siendo sólo ciertas empresas que habían flexibilizado sus formas de trabajo, pero que presentaban otras implicaciones no previstas.

Frente a este fracaso por parte del estado, que generó inestabilidad económica, empleo precario y violento que reproducían las organizaciones que adoptaron el modelo dominante, se presentan formas alternativas, necesarias y creativas que toman (o recuperan) la forma de los actores, de las redes y del conjunto de relaciones en que se tejen y entretienen. Siendo, desde organizaciones informales, denominadas desde el punto de vista económico hasta la diversidad de organizaciones que se denominan de la sociedad civil, pasando en diversas formas de organización, pequeñas, familiares, cooperativas, regionales, hasta las comunitarias, formadas por diversas razones.

Nos referimos a *organizaciones comunitarias*, a aquellas formas de organización que surgen de las comunidades rurales, atípicas del modelo hegemónico, que surgen de complejos contextos históricos, sociales y culturales, ante la necesidad de lograr satisfacer necesidades colectivas de un grupo en específico de la comunidad o de toda ella. Así el

carácter de comunitario, se presenta cuando se puede apreciar como la comunidad se recrea en la organización (productiva o no) y cómo la organización conforma un conjunto de símbolos y un símbolo en su totalidad de la identidad de la comunidad; tal ambigüedad implica procesos estructurantes de supervivencia física, emocional, cultural y política.

Presentándose, las organizaciones comunitarias como forma de organización alternativa a situaciones sociales y económicas frente al fracaso del estado en su adelgazamiento, recuperando las tradiciones ancestrales donde las personas de la comunidad se hacen cargo de sus problemas. Teniendo la idea de lo comunitario, cuando las fronteras entre la organización como entidad productiva o no y las redes sociales entre los miembros de la comunidad se difuminan, mezclándose los espacios entre la vida cotidiana y las faenas productivas, lo que asegura la sobrevivencia de individuos, organización y comunidad.

Del conjunto de ideas planteadas en líneas anteriores así como de la importancia que adquirieron las OC's, salta a primera vista, la pregunta de investigación de ¿cuáles son las formas de organización y estructuración que siguen las OC's, y qué les estimula su creación y supervivencia, desde sus actividades cotidianas hasta su inserción en el contexto que les rodea? Atribuyendo a estas organizaciones espacios de reactivación e impulso del desarrollo de la comunidad. Al ser, organizaciones de comunidades pequeñas donde los símbolos que se comparten, mantienen la unión de estas, y además de que el resto de la población reconoce dichos símbolos, aun no formando parte de ellos; la importancia de los símbolos debe ser tal que logre cohesionar a la organización en torno a ellos, y nutrir lo comunitario.

Al expresar que las OC's tienen fuertes vínculos con su comunidad en donde surgen y para la cual operan, ya sea para un grupo en particular de la comunidad o para toda ella, su ámbito de acción es totalmente local, por lo que no cuenta con capacidades para hacer frente a situaciones que les impone su entorno, por lo que su actuación estratégica presenta varias limitaciones en diferentes sentidos. Ante tal situación, se plantea la pregunta relacionada con la dinámica de los actores que la integran, construyen, crean y recrean o dirigen, ¿cómo se conforma y se lleva a cabo la actuación estratégica de los actores ante situaciones que les impone su entorno, como de las que se generan en su interior? Así, ante situaciones de ambigüedad tanto en los objetivos como en las condiciones que se presentan en este tipo de organizaciones, consideramos que con un análisis desde la dimensión estratégica que siguen los Estudios Organizacionales, desde una perspectiva crítica, obtendríamos una comprensión de la forma en que se enfrentan ante tales situaciones, y las implicaciones que le conllevan en sus formas de organización.

Al reconocer, la importancia de las formas de organización de las organizaciones comunitarias, en el hecho de resolver las necesidades particulares de las comunidades rurales, sin contar con todos los recursos para lograrlo, principalmente los financieros, y que en sus inicios se le criticaban en virtud de ser primitivas y obstaculizar el desarrollo,

conformadas con estructuras planas y horizontales, ahora promueven relaciones de igualdad entre agentes, estructuras y actores siendo su mecanismo de coordinación la lealtad, confianza, compromiso y solidaridad.

Develados los aspectos y situaciones en las cuales se desenvuelven las organizaciones comunitarias, se tienen que están alrededor de situaciones problemáticas, donde ante sus limitaciones es preciso, para nuestra investigación plantear ¿qué implicaciones se suscitan en las formas de organización y estructuración, en la conformación y actuación estratégica de los actores ante situaciones de transformaciones?

### **Objetivos de investigación**

Analizar las implicaciones desencadenadas de la actuación estratégica de los actores en la forma de organización de una organización comunitaria, ante su labor de enfrentarse a situaciones problemática caóticas tanto de origen interno como externo.

### **Objetivos particulares de investigación**

1. Identificar y describir las formas de organización y estructuración que presentan las organizaciones comunitarias, en términos ideales con respecto a modelos burocráticos, flexibles y tradicionales, para determinar sus particularidades.
2. Analizar los factores de cambio, y describir el proceso de cambio organizacional que se suscita en la organización comunitaria a estudiar.
3. Diagnosticar y describir la conformación y actuación estratégica de los actores que conforman la organización comunitaria X, ante situaciones caóticas de cambio organizacional.

### **Justificación:**

Resulta pertinente estudiar a las organizaciones comunitarias, al reconocer que ante una sociedad cada vez más desigual, estas organizaciones se gestan con el fin de satisfacer necesidades particulares de una colectividad, siendo uno de sus tantos retos actuar frente a un ambiente dinámico y complejo; y su operación se encuentra limitada por diversos factores que en ciertos aspectos las hacen fracasar, por lo que las modificaciones o alteraciones (racional o no) en sus formas de organización cualquiera que sea el origen de éstas (internas o externas) se torna clave para reformular sus acciones en busca de su desarrollo y mantener su institución. Asimismo la vida en las organizaciones comunitarias es un vehículo organizacional para la sobrevivencia cultural, luchan ante el abandono y la miseria en que están sumergidas sus comunidades y actúan en nombre del bienestar colectivo, el mejoramiento general y el cambio social de las comunidades.

Si bien a nivel organizacional, se reconocen que las transformaciones en su mayoría no son premeditadas, debido a que los contextos en los que se desenvuelven son dinámicos, complejos, ambiguos y difícilmente controlables. Los cambios actualmente son turbulentos, drásticos, intensos y continuos, tanto por la diversidad de factores internos

y externos de la organización. Debido a ello se gesta que es necesario ya no analizar un plano técnico, sino también uno científico y otro social, así al comprender y entender como sucede la transformación de las formas de organización, la Teoría de la Organización no es suficiente, por lo que los Estudios Organizacionales toman su función al explicar dichos fenómenos con ideas y metodologías críticas, heterodoxas y diversas. Esto retomando su enfoque transdisciplinario como lo es el estudiar la estrategia y las implicaciones organizacionales, insertando nuestra investigación en ese enfoque pluralista, comprensivo y crítico, ello en el afán de concebir, explicar e interpretar la realidad, para lograr transformarla con sentido ético hacia la identidad de las Organizaciones Comunitarias. Siendo esta la tarea de los investigadores de este nuevo campo de conocimiento, indagar sobre las situaciones objetivas y subjetivas de la transformación y organización social y del trabajo, que se suscitan en nuestra realidad.

Actualmente la mayoría de las organizaciones comunitarias en nuestro país aún son estructuras simples y débiles, informales e invisibles para la sociedad y el gobierno, por lo que su sobrevivencia y el logro de los fines comunitarios, les da legitimidad social. Ante ello el compromiso es responder con el estudio y comprensión del fenómeno de la actuación estratégica como de las implicaciones que se suscitan en sus formas de organización, analizando y creando nuevas estrategias para combatir con la incertidumbre y ambigüedad de los cambios.

Dichas estrategias deben velar por no transgredir la identidad de la comunidad, ni convertir organizaciones robustas y burocráticas, actuando en su transformación con un alto compromiso ético, sin beneficiar a grupos o individuos en particular (líderes comunitarios) sino a la organización y a la comunidad, promoviendo así la equidad social. Ante tal complejidad y heterogeneidad, la revisión de recetas secretas o premeditadas resultan ser insaciables.

Es de hacer notar, que dichas organizaciones han sido poco estudiadas, y sus estudios se limitan desde perspectivas antropológicas, económicas o políticas, más no se han centrado en lo esencial, que las hace que existan, sus formas de organización, por lo que es urgente y obligatorio estudiarlas desde la perspectiva que siguen los Estudios Organizacionales, y dialogar con las demás disciplinas que se encargan de su estudio, para lograr una mayor y mejor comprensión de dichas organizaciones.

Ahora bien ante el reto de toda investigación de conocer cierta parte (aunque sea mínima) de la realidad social, al ser las organizaciones reflejo (relativo) de la sociedad (Meyer y Rowan, 1999), nos debe interesar el análisis de la organización ya no desde una perspectiva económica, donde se prioriza la eficiencia y la racionalidad instrumental, sino desde otras esferas como; el papel de los actores y la vida simbólica como una racionalidad distinta, que se construyen en y alrededor de la organización, considerando pertinente una investigación que se ocupe de estos aspectos. Los Estudios Organizacionales como un diálogo entre investigadores (Clegg y Hardy, 1996) permiten la posibilidad de un debate más amplio en el estudio de las organizaciones comunitarias, así en el mismo sentido de proponer una investigación crítica, pretendemos contribuir a

los Estudios Organizacionales en la forma en que han surgido como refutadores (aunque no total) de la TO convencional, en colocar al hombre por encima de las organizaciones y las estructuras.

### **Estrategia Metodológica**

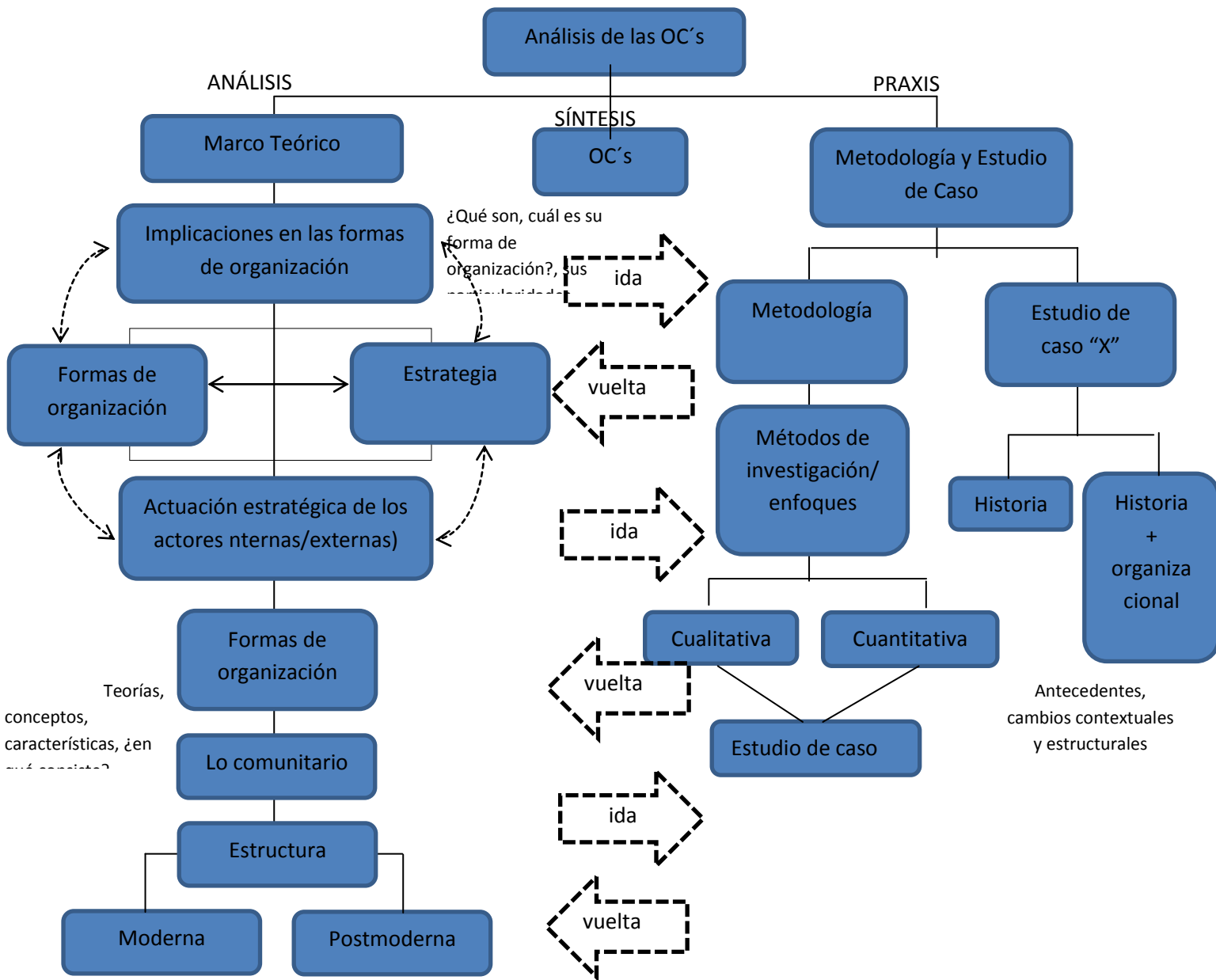
Para lograr lo establecido en el presente proyecto de investigación, se partirá de identificar y describir las formas de organización y estructuración que siguen las organizaciones comunitarias, centrándose en proponer una definición a nivel analítico para poder caracterizarlas con respecto a otras formas de organización y poder denotar sus particularidades. Asimismo, se analizarán y determinarán los aspectos que comprenden el discurso de lo comunitario, como una forma contextual local particular de una comunidad, que nos permita identificar como la comunidad se recrea con la organización, y cómo esta última es símbolo de identidad de la comunidad. En tal sentido, también se diagnosticará y describirá la conformación y actuación estratégica de los actores que conforman la organización comunitaria, tanto en situaciones normales de la vida cotidiana, como ante situaciones complejas y determinantes que impriman cambios en las formas de organización de las organizaciones comunitarias. Si bien se pretende estudiar cierto periodo de tiempo en la cual ha operado la organización comunitaria a analizar, se analizarán también las situaciones actuales en las que se desarrolla dicha organización, tanto de forma interna como externa.

De lo anterior, y en el sentido de caracterizar y definir a las organizaciones comunitarias, se elaborará un constructo teórico que dará cuenta de sus formas de organización, centrándose en sus particularidades, su surgimiento, sus problemáticas y analizar hacia donde tienden en un futuro, ante la drástica fragmentación institucional de las organizaciones, como de la globalización y regionalización, de un imperante capitalismo. Así, también se plantearán las implicaciones que se tienen en dichas formas de organización ante la formación y actuación estratégica, en situaciones complejas y de incertidumbre, tanto internas y externas; ante un riesgo de optar por adaptar formas de organización imperantes en el modelo capitalista y perder sus particularidades, y por ende, el carácter de ser comunitarias y sus instituciones.

Todo ello, para que finalmente se estudie una organización comunitaria en particular, y se logre comprender las implicaciones desencadenadas de la conformación y actuación estratégica de los actores, ante su labor de enfrentarse a situaciones complejas suscitadas en su interior como exterior.

Al reconocer la importancia de la preeminencia teórica en el proceso de investigación, dicha estrategia metodológica planteada en líneas anteriores, es susceptible de ser modificada como resultado de un ir y venir entre teoría y práctica en el ejercicio propio de investigación.

Resultando, el siguiente mapa de investigación, el cual nos permitirá su desarrollo.



Fuente: Elaboración propia

## Referencias

Arellano, D., Cabrero E., y Castillo A., (2000), “Reformando al Gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental”, CIDE, Miguel Angel Porrúa.

Astley, W. y A. Van de Ven (1983), “Central Perspectives and Debates in Organizational Theory”, *Administrative Science Quarterly*, núm. 28. Pp. 276-297

Barba A. Antonio, (2001), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa/CFE, México.

Batten, T. R., (1964), “Las comunidades y su desarrollo: estudio introductorio con referencia especial a la zona tropical”, Mexico FCE.

Berger, P. y T. Luckman (1968), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.

Burke, W. Warner (2011), *Organization Change. Theory and Practice*, Sage, USA.

Brunsson, N., y Olsen J., P., (2007), *La reforma de las organizaciones*, Traducción del inglés al español por Susana Moreno Parada. CIDE. Pp. 13-64

Caracciolo, M. y Fotti, M. (2005). *Economía Solidaria y Capital Social, Contribuciones al desarrollo social. Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo. Antecedentes y Desafíos para el Siglo XXI*. Buenos Aires, Barcelona México.

Cohen, E. y R. Franco (2005) *Gestión social, cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*, CEPAL-XXI Editores, México.

Cohen, E. y R. Martínez (2011) *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*, Cuadernos de trabajo CEPAL.

Cooper, Robert (1986) “Organization/Disorganization”; en *Social Science Information*, June 1986, Vol. 25, No. 2, pp. 299-335.

Coronilla, A. y A. del Castillo (2000), “El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias”, en Arellano, Cabrero y del Castillo, David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (coords.), *Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, Porrúa, pp.118-176.

Crozier, Michel y E. Friedberg (1990) “El análisis estratégico de los sistemas de acción concreto y análisis sociológico” en Crozier, Michel y E. Friedberg, *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México, pp. 187-250.

Daft, R. L., (2007), *Teoría y diseño organizacional*, Traducción Erika M. Jasso Hernández Borneville. Cengage Learning.

Demers, Christiane (2007), *Organizational Change Theories. A Synthesis*, Sage, USA.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet; Anabela López Brabilla y Oscar Lozano Carrillo (2007) “El rol del Pensamiento Estratégico dentro de los Estudios Organizacionales: una re-interpretación a partir de sus orígenes teórico-pragmáticos” en *Memorias del XII Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.

Etzioni, A (1993): *The spirit of community: The reinvention of American society*, New York, Touchstone.

Escobar, O., A., et al. (2002), “Pueblos, comunidades y municipios frente a los proyectos modernizadores en América Latina, siglo XIX”. Colegio de San Luis Potosí, Amsterdam: CEDLA.

\_\_\_\_\_ (2003) “Capital Social y Desarrollo. Agenda venidera”, en Atria R, et al (compiladores) *Capital Social y Reducción de la Pobreza en América Latina. En busca de un nuevo paradigma*. CEPAL.

Hall H, Richard (1983) “Parte 1 La naturaleza de las organizaciones” *Organizaciones, estructura y proceso*. Editoria Dossat , España. pp 1-48.

\_\_\_\_\_ (1983) “Parte 11 La estructura organizacional” *Organizaciones, estructura y proceso*. Editoria Dossat , España. pp 49-73.

Hatch, Mary Jo (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford New York, pp. 2-12.

Heydebrand, Wolf (1989), “*New organizational forms*”, en *Work and occupations*, Vol. 16, núm. 3, Agosto, pp. 323-357.

Kotter, P. John, (1996), *Leading Change*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, pp. 18-20

Meister, A. (1969) *Participation, animation et développement, a partir d'une etude rurale en Argentine*, Francia, Editions anthropos paris,

Magallón, D.,M.,T., (2004), “La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas” en *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Luis Montaña (Coord. General), UAM-UDO-PORRÚA-CÁMARA DE DIPUTADOS, México, pp. 65-91

March, James G. y J. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones*, México, FCE.

Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999) “Y ante ustedes damas y caballeros, la bestia del management estratégico” en *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica. México.



Mintzberg, Henry y Jan Jorgensen (1995) “Una estrategia emergente para la política pública”, en *Gestión y Políticas Públicas* Vol. IV, núm. 1, México, primer semestre, CIDE, México, pp. 25-46.

Montaño, H. L., (1998), La organización de la investigación. De la estrategia al cambio, en Estudios de caso sobre evaluación de la calidad y la productividad en investigación. Comisión de Calidad y Productividad, ADIAT, México.

Pettigrew, Andrew M. (1990) “Strategy formulation as a political process” en *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 7, No. 2, pp. 78-87.

Porter, Michael E. (1998) “¿Qué es la estrategia? en *Evaluación de resultados. El nuevo desafío para los profesionales de recursos humanos*, compilación e introducción Dave Ulrich, Granica. España, pp.143-190.

Romero, Jorge Javier (2001) “De la organización al sistema”, en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, CNCyAP y UAME, México, pp. 7-29.

Scott, Richard W. 1981, *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, Prentice, New Jersey, pp. 3-26.

Scott, W. Richard (2001) “Retomando los argumentos institucionales” en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comps.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, CNCyAP y UAME, México, pp. 216-236.

Swanson, R. A., Elwood F. Holton (editores), *Research in Organisations. Foundations and Methods of Inquiry*. Parte 3 (caps. 13 y 14) y 4, cap. 18 “Mixed Methods Research: Developments, Debats and Dilemmas”, pp. 315-326 y 20. *Theory Development Research Methods*, pp. 351-373.

Tabatoni, P., & Jarniou, P. (1991). La dinámica de normas en la administración estratégica. En H. Ansoff, R. Declerck, & R. Hayes, *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*. (págs. 39-46). México: Trillas.

Tsoukas, H. y R. Chia (2002), “On organizational becoming: Rethinking organizational change”, en *Organization Science*, 13, pp. 567-582.

Van de Ven, A. y M. S. Poole (1995), “Explaining development and change in organizations”. *Academy of Management Review*, 20, pp. 510-540.

Vertíz, G., M., A., (2008), Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: La tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. En *Gestión y Estrategia*, N. 33, Junio, Universidad Autónoma Iztapalapa.

\_\_\_\_\_, (2011), “Organizaciones con capacidades diferenciadas para afectar su entorno: una perspectiva teórica del cambio organizacional”, en Gutiérrez, P., C. y et al.,

(2011) “Avatares del estudio de las organizaciones”, Tomo 1, Perspectivas teóricas y metodológicas, Ed. Fontamara, pp. 199-214.

Whittington, Richard, (2006), Completing the practice Turn in Strategy Research, en Organization Studies, Vol. 27, pp. 613-634.

Weber, Max 1992, Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 695-752.

# METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES

**Lic. Armin García Ortega**

Universidad Veracruzana

[armingori@gmail.com](mailto:armingori@gmail.com)

## **Resumen:**

En la actualidad, la globalización ha acelerado los procesos de cambio en el mundo. Con el paso de los años las organizaciones se han visto influenciadas por todos estos cambios pero no todas han sido lo "suficientemente inteligentes" para afrontar los nuevos retos.

Las personas dentro de las organizaciones juegan un papel fundamental para que ésta tenga el éxito que se espera, es por eso que los trabajadores deben estar en constante proceso aprendizaje tanto fuera como dentro de la organización, ya que esto enriquecerá a la empresa de manera positiva.

Si el personal está generando conocimiento y/o compartiéndolo, hará que la organización sea capaz de afrontar los retos que se le han presentado y cambiar desde lo más profundo de ella.

Esto es lo que busca la gestión del conocimiento, que la organización sea un ente flexible capaz de resolver los problemas que se presenten.

Teniendo una correcta gestión del conocimiento, la empresa será capaz de convertirse en una organización inteligente, aprovechando los medios tecnológicos disponibles para su beneficio.

## **Introducción:**

Es de vital importancia que las organizaciones dejen de ser administradas de manera clásica, el fenómeno de la globalización está ahí presente, no dependiendo de qué rama sea la organización o el lugar donde se encuentre. Es por eso que los retos de las organizaciones cada vez son más grandes en relación a su entorno y por ende la gestión empresarial debe estar a la vanguardia de las nuevas técnicas para su mejoramiento. La Organización Inteligente aprende, innova, se reinventa constantemente (Carrión, 2007).

De este concepto se desprende la presente investigación, donde asume que las organizaciones actualmente deben ser inteligentes y aprender de su ambiente. El conocimiento y capacidad que todo empleado tiene es un factor fundamental para que las organizaciones prosperen en la actualidad.

La gestión empresarial es un factor importante para la economía de un país como México (INEGI, 2009) y por ende, el impulso y el mejor manejo de las organizaciones de este sector generará como resultado una mejor economía del país.

Las organizaciones inteligentes representan el futuro para que una economía crezca y se desarrolle, y gracias a la gestión del conocimiento esto se puede lograr.

Desafortunadamente, no todas las empresas cuentan con las herramientas necesarias para llegar a ser organizaciones inteligentes. La creación de éstas mediante la gestión del conocimiento es un proceso sistémico y específico, cuya finalidad es adquirir y organizar el conocimiento tácito y explícito de los empleados, para que otros puedan hacer uso de él y así, ser más productivos y eficaces en su trabajo (Barnes, 2002). Es posible contribuir al éxito de la empresa, haciéndola consciente de lo que pasa dentro y fuera de ella, logrando una flexibilidad para que se adapte al medio teniendo un desarrollo permanente, manejando de manera adecuada y eficiente las tecnologías de información y comunicación.

Tomando como principales herramientas la gestión del conocimiento y las organizaciones inteligentes, se desea partir para la realización de esta investigación y llegar a la creación de una metodología que sirva de sustento para convertir organizaciones tradicionales a organizaciones inteligentes.

A continuación se muestra el desarrollo temático que da sustento a la presente investigación. Posteriormente, se presentarán los objetivos, el método que se pretende desarrollar y los resultados que se esperan obtener con el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, se muestran algunas conclusiones que podrán servir como elementos de discusión para futuros proyectos.

## **Desarrollo Temático**

### **El cambio en la organización:**

Las personas no son un recurso; las personas son la organización (Senge, 2005). Partiendo de esta afirmación, es posible concluir que los paradigmas de la administración como se le ha conocido por muchos años, donde solo importan los fines de las organizaciones mas no los de los trabajadores (esa administración clásica que se ha manejado desde la época de Henri Fayol), están cambiando y mejor aún, están en constante cambio. La administración estratégica y la administración de la calidad proponen que no solo se debe trabajar en los objetivos de las organizaciones como un fin único, sino que se debe ver el cómo poder alcanzar estos objetivos de la forma adecuada y con el apoyo del talento humano que en ella se tiene.

Al ser estos temas novedosos, aparece una circunstancia por la cual pasan todas las organizaciones: la resistencia al cambio. En un entorno que presenta cambios de forma recurrente, las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes. Para responder a ellas, también deben modificarse (Mansilla, 1996). Actualmente, se presentan mega tendencias mundiales que ponen a prueba la capacidad de supervivencia de las organizaciones, con lo cual, éstas deben contar con las herramientas necesarias para enfrentar el cambio dentro y fuera de ellas.

Para Mansilla (1996) hay 3 tipos de cambio en las organizaciones:

**Cambio Indeseado:** Resulta de las propias necesidades de la organización. En estos casos el cambio es una obligación y no es bien recibido por la empresa.

**Cambio Omnipresente:** Se produce como respuesta al medio ambiente que rodea a la empresa y se pueden dar por sí solos de manera inevitable.

**Cambio Planificado:** Aquel que se tiene en mente y se desarrolla de manera adecuada.

Con lo anterior, es posible dar cuenta que el cambio se puede presentar de varias formas, por lo cual se requiere impactar a los trabajadores para que los cambios se desarrollen de forma planificada y se obtengan los resultados que se buscan, dentro de un ambiente organizacional óptimo en el que la cultura esté bien cimentada y los trabajadores se comprometan con la empresa.

Para Chiavenato (2007), el cambio es necesario para fomentar la cultura del aprendizaje en las organizaciones. Con esto, se refuerza lo dicho anteriormente, ya que este fenómeno en las organizaciones es una herramienta poderosa, que si se maneja de manera correcta, hará que la empresa crezca no solo a nivel de utilidades, sino en su nivel humano.

Tener identificado el fenómeno del cambio en la organización y saber cómo se abordará, será la mejor manera de afrontarlo por los trabajadores, tomando como principal herramienta el Desarrollo Organizacional, que representa una combinación de Teoría de Sistemas y Teoría de Relaciones Humanas. En estas teorías se busca identificar los agentes de cambio de las organizaciones, los cuales impulsarán la generación de conocimiento dentro de las mismas; buscando que las transformaciones ocurran de forma gradual, los trabajadores los acepten de manera adecuada y así, se den cuenta que éstas se proponen para la mejora continua de sus trabajos y su conocimiento. Cabe mencionar que el proceso de Desarrollo organizacional es un proceso de generación de alternativas de planteamiento y resolución de problemas que se abre a la organización (Mansilla, 1996). Es por este punto que se nota la importancia de la realización de esta investigación, ya que en el proceso de convertirse en una organización inteligente, se necesitará de un desarrollo organizacional, en el cual los trabajadores tendrán el papel más importante, y la organización deberá tomarlo como una alternativa que traerá beneficios en el tiempo que se disponga para los mismos.

Toda innovación en la organización necesita de cambios (internos y externos) que se producen a través de la “evolución” de las creencias y supuestos más arraigados (Martín, 2007).

**El Talento Humano como elemento gestor del cambio en la organización**

El talento humano es lo más importante que las organizaciones pueden tener, ya que son las personas quienes las mantienen funcionando. Se requiere ver la organización como un ente formado por el conjunto de las personas que están buscando un fin común, es por ello que se le debe brindar la importancia que merece al talento humano, no verlo como “Recurso Humano” o “Capital Humano” sino darle ese sentido humanista más allá del recurso y el capital.

Para la Real Academia de la Lengua Española (2001) talento es: Persona inteligente para determinada ocupación.

Por tanto, se puede definir el Talento Humano como la persona con los conocimientos necesarios para llevar a cabo una ocupación determinada, esto en el lenguaje de las Relaciones Industriales se resume en “Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado”.

El talento humano, constituye un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino del éxito en un mundo de globalización (Correa, 2007). Como se mencionó con anterioridad, considerar a los trabajadores como el principal talento de las organizaciones, hará que esta tenga una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones, ya que podrá enfrentarse a los cambios del mundo que se vive.

Todo cambio trae consecuencias en las organizaciones. El talento humano debe estar consciente de que estos cambios son inevitables y que se debe estar preparado para ellos.

### **Organizaciones Inteligentes: concepto y su proceso de desarrollo**

“Una organización inteligente es aquella en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean en la que las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente” (Senge, 2005). Dada esta idea, es de vital importancia considerar el desarrollo temático presentado (Talento Humano, Desarrollo Organizacional y Gestión del conocimiento) para poder llegar a integrar una metodología para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

Senge (2005) menciona lo siguiente “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”.

Partiendo de esta idea, se pretende desarrollar una metodología, ya que se busca transformar a la organización desde lo más profundo que va desde los puestos operativos, hasta los altos directivos. Es por eso que se debe de empezar por un replanteamiento organizacional, en el cual esté comprometida toda la organización a convertirse en inteligente, dejando atrás paradigmas clásicos y abrirse al conocimiento organizacional y al cambio. Se requiere implementar una cultura en la cual el cambio sea visto como una transformación positiva, en la que todos los integrantes de la organización se den cuenta que todo el esfuerzo se ve reflejado en resultados, mismos que se podrán observar a mediano y largo plazo. Tomando como base la teoría de las 5 disciplinas para Senge (2005) se puede mencionar las siguientes características que las organizaciones deben tener para poder ser inteligentes:

**Dominio Personal:** Aclarar y ahondar continuamente la visión personal de los integrantes de las organizaciones.

**Modelos Mentales:** Aprendizaje, para llevar a cabo conocimientos y así poder transmitirlos.

**Visión Compartida:** Poder ver a futuro para que el compromiso siga. Líderes como gestores de cambio.

**Pensamiento Sistémico:** Marco conceptual de los conocimientos y herramientas. Poder visualizar los patrones del cambio.

Aprendizaje en equipo: Diálogo correcto en toda la organización y aprender a interactuar en los equipos de trabajo.

Éstas son características esenciales que una organización inteligente debe poseer, es así como se puede comprender que la organización está en constante aprendizaje y la importancia del trabajo dentro de ella.

Una organización inteligente es aquella que aprende con el cambio, tiene muy clara su misión (es el proyecto general para dirigir e impulsar las actividades de la empresa con todos los que se vinculan con ella), y sabe que para lograr sus objetivos y metas requiere no sólo posicionarse en el mercado sino además tener una planeación estratégica, que con base en su misión y su visión formule, implemente y evalúe la situación de la empresa; para ello se requiere de la retroalimentación del proceso y que se tomen decisiones sistémicas para alcanzar los objetivos de la empresa. (Robles, 2013) Es con esta aseveración que se puede comprender de mejor manera cuales son las características de una Organización Inteligente.

Tomando como base los conceptos y teorías anteriores se pueden ver algunas de las ventajas que el desarrollar una Organización Inteligente tiene:

- Eliminar barreras de aprendizaje
- Mejor capacidad de adaptación al cambio
- Desarrollo de líderes dentro de la organización
- Trabajo en equipo como pilar para el alcance de las metas
- Nivel de innovación incrementado

Las organizaciones aprenden de diversas formas. Una de ellas consiste en tomar información de su entorno y procesarla para su beneficio, es por ello que se debe contar con directivos y líderes de las organizaciones capaces de distinguir aquella que será relevante para su correcto desarrollo. Es aquí donde el Talento Humano juega un papel, ya que se necesita de personas que estén completamente comprometidas con su conocimiento y su desempeño. Se deben compartir valores organizacionales bien cimentados en todos los puestos de la empresa. A pesar de que se encontrarán barreras en el proceso de aprendizaje organizativo, un proceso largo como este se debe tener en cuenta y los trabajadores tienen que saberlo. El aprendizaje individual y en equipo son las llaves para lograr lo deseado, es por ello que se debe dar hincapié en cómo se trabajará, ya que el conocimiento que los trabajadores poseen se debe manejar de la mejor forma para poder ser aprovechado de manera individual y colectiva, y así poder identificar a los líderes y agentes de cambio que la organización necesitará para su desarrollo, ya que se necesita de personas que estén dispuestas a manifestar un comportamiento en el que todos ganen.

Para Maroto (2007):

“Las empresas inteligentes consiguen que un grupo de personas, tal vez no extraordinarias, alcancen resultados extraordinarios gracias al modo en que colaboran.

Una organización inteligente es la que permite desarrollar y aprovechar los talentos individuales mediante una interacción estimulante y fructífera”

Se necesitan trabajadores comprometidos dispuestos a aprender y a transmitir sus conocimientos a los demás miembros de la organización. Se debe erradicar lo que el autor llama:

Yo soy mi puesto = Yo soy mi función = Yo soy mi departamento = Visión parcial = Especialización total = Bloqueo del aprendizaje = Cultura idiota.

El enemigo externo = Yo siempre hago todo bien (Soy perfecto) = MI departamento siempre lo hace todo bien (Es perfecto) = Los malos son los otros = No me cuestiono nada = Inseguridades = Baja autoestima (Disimulada a través de prepotencia) = Miedo = Bloqueo del aprendizaje = Cultura idiota.

Los seres humanos son seres sociales por naturaleza y en el trabajo no es la excepción, es por ello que el trabajo en grupo se tiene que ver como una herramienta poderosa para el desarrollo de conocimiento, y la capacidad de ver a la organización como un conjunto de personas que trabajan para un mismo fin debe estar bien entendida por todos los miembros de la misma y así evitar el: “Yo mi puesto” y “El enemigo externo”.

El proceso para diseñar y construir organizaciones inteligentes pasa por un trabajo personal importante, por parte de quienes dirigen esas organizaciones, así como un trabajo colectivo en torno a la organización misma (Espinoza, 2013). Con esto se reafirma que el desarrollo de una organización inteligente es un trabajo que se debe llevar a cabo por todos los integrantes de la organización. No es responsabilidad exclusiva de altos directivos o el personal operativo, sino de un verdadero trabajo en equipo que debe estar dirigido de manera adecuada para así, poder alcanzar las metas propuestas.

Este es un proceso que, al ser un nuevo paradigma administrativo y organizacional, tendrá que ejecutarse de mediano a largo plazo, es por esta razón que se debe contar con el apoyo y compromiso de toda la organización. A esta unión de esfuerzos se le conoce como “Sinergia”.

A continuación se presentan metas y los objetivos que se buscan alcanzar mediante esta investigación.

### **Objetivos Generales:**

Desarrollar una metodología para llevar a cabo el proceso de transformación de organizaciones tradicionales en organizaciones inteligentes.

### **Objetivos Específicos:**

Revisión de literatura sobre gestión del conocimiento y organizaciones inteligentes.

Realizar un estudio teórico de los casos exitosos de organizaciones inteligentes



Investigar por medio de fuentes documentales y de campo, el proceso de gestación y/o transformación de una organización tradicional en organización inteligente.

Identificar los procesos, actores y funciones involucrados en la transformación de una organización inteligente.

Crear una metodología para la transformación de organizaciones tradicionales hacia inteligentes.

### **Método:**

Realización de una exhaustiva revisión bibliográfica en caminata a la investigación del tema central, el cual es organizaciones inteligentes. El resultado de esta etapa será la conceptualización y características de una organización de este tipo.

Se identificarán casos de Organizaciones que hayan pasado por un proceso de transformación de organización tradicional a inteligente, en las cuales pueda llevarse a cabo la investigación.

Mediante las técnicas de investigación documental, entrevistas a los actores que participaron en el proceso de cambio, observación y aplicación de instrumentos, se identificarán los procesos llevados a cabo en la transformación de una organización ordinaria a una inteligente.

Se procesará la información obtenida para realizar el diseño del proceso de transformación.

Tomando como base los resultados obtenidos, se elaborará una metodología centrada en el Desarrollo de Organizaciones Inteligentes.

### **Resultados Esperados:**

Poder contribuir a las organizaciones con una metodología para que éstas puedan convertirse en Organizaciones Inteligentes y con esto, mejoren su competitividad y desarrollen una visión más amplia.

Con esta metodología las organizaciones serán capaces de tomar decisiones de manera proactiva a las amenazas que el mundo globalizado trae consigo. Tomando decisiones adecuadas para su desarrollo, estas podrán servir como catalizadoras para cambios sociales dentro del ambiente en el que se encuentran y así, contribuir en el desarrollo de la sociedad.

El desarrollo de este tipo de entidades es el siguiente paso dentro de los paradigmas administrativos y organizativos. En adelante, las organizaciones no se verán de la misma manera, sino como un conjunto de personas que aprendan para el mejoramiento de la misma y de su ambiente; es aquí donde estriban los impactos: ecológicos, culturales e inclusive tecnológicos.

El desarrollo de organizaciones inteligentes constituye el surgimiento de ideas de los trabajadores para mejorar su medio ambiente en un ámbito local y de manera tecnológica, mejorando lo que ya se hace y logrando establecer una cultura de aprendizaje permanente en las organizaciones.

#### Referencias

- Barnes, S. (Ed.). (2002). *Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*. Madrid : Thompson.
- Carrión, J. (2007). *Organizaciones Idiotas vs. Organizaciones Inteligentes*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humanos de las Organizaciones*. México: McGRAW-HILL.
- Correa, L. J. (2007). Talento humano: una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios. Universidad EAN*, 147-164.
- Española, R. A. (2001). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>
- Espinoza, F. (19 de septiembre de 2013). *OTR*. Obtenido de Organizaciones que transforman su realidad: <http://www.otr.com.mx/>
- Imai, M. (2001). *Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México : Grupo Patria Cultural S.A de C.V.
- INEGI. (2009). *Las Empresas En los Estados Unidos Mexicanos*. México : INEGI.
- Mansilla, D. R. (1996). *Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio*. México: Universidad Iberoamericana, Plaza y Valdés editores.
- Martín, I. (2007). Retos de la comunicación corporativa en la sociedad del conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *Signo y Pensamiento*, 52-67.
- Robles, J. (20 de 09 de 2013). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de Ventajas competitivas de ser una organización inteligente; El caso CEMEX: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32513006>
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Granica.

## UNA MIRADA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL

**M.P.H. María del Socorro Castillo Castillo**

Universidad Tecnológica de Cancún

[scastillo@utcancun.edu.mx](mailto:scastillo@utcancun.edu.mx)

### **Introducción:**

Describir y analizar ¿cómo se legitiman las prácticas de adaptación al cambio organizacional en una organización familiar del campo gastronómico?

Requiere de una comprensión más amplia de lo que es la gastronomía, las condiciones previas, sus actuaciones y sus consecuencias para la configuración social. Se argumenta que la gastronomía puede ser analizada como una práctica institucionalizada con cierto conjunto de mecanismos que las rigen incluidas las actividades que se dan por sentadas, reglas, normas, ideas. Donde la adaptación se pone en primer plano en la comprensión de las organizaciones, instituciones y la sociedad. Otro argumento es la evolución reciente en la gastronomía y otras formas de organización.

En el presente artículo se intenta reflexionar sobre el marco teórico y empírico que nos ayude a acercarnos a una organización familiar gastronómica para comprender de qué manera se legitiman sus prácticas de adaptación ante los cambios organizacionales nos interesa conocer además de esas presiones institucionales a las que están sometidas las organizaciones, el cómo se adaptan a ellas. Este artículo se desarrolla en tres partes el primero comprende el desarrollo de las teorías de la organización y estudios organizacionales en función a la adaptación, el segundo diserta sobre análisis del isomorfismo como coyuntura para abordar el problema y el tercero es la conclusión de cómo esta aportación puede contribuir a los estudios de intervención y cambio organizacional e institucional.

**La Teoría de Contingencia y el proceso de adaptación en el marco de la Teoría Organizacional.**

(Ibarra y Montaña 1990) mencionan que a partir de la Teoría de la Contingencia que básicamente es una propuesta que busca los elementos que determinan la estructura, es una aportación importante en el marco de la Teoría Organizacional, que le da soporte al concepto del proceso de adaptación, sus principales exponentes son J. Woodward, D. S. Pugh y el grupo Aston, R. Hall, Ch. Perrow, W. Heydebrand este movimiento inicia entre los años 50's y 60's y se extiende hasta los 80's principalmente en Europa y los E.U. y lo que hicieron dichos autores fue un análisis estadístico en las organizaciones para determinar los factores de desarrollo considerando como variable la tecnología como contingente principal, motivados por un pensamiento alternativo, en sentido

instrumental, consideran que la eficiencia es racionalidad instrumental. Este análisis permitió un modelo desarrollado por psicólogos ingleses en la búsqueda de los determinantes de la estructura de la personalidad. Sus seguidores consideraban que el entorno determina la organización como víctima del mismo y se desarrolla en un entorno cambiante de orden acelerado, político, social, económico. Cabe destacar que se desarrolla en los años sesenta cuando hubo significativos movimientos sociales, políticos y económicos en E.U. que fue donde se desarrolló más este modelo. La contingencia al estudiar las formas estructurales y su adaptación al medio ambiente, contribuyó en gran medida al surgimiento de un nuevo discurso: la estrategia que empieza a concebirse como un conjunto de modelos normativos fácilmente transferibles al lenguaje convencional de las empresas.

El problema ya no es de mercados o de dinero o humanos, el problema se define desde entonces al interior de este nuevo campo: el triunfo reside en la estrategia. Ya que se considera que no se puede continuar con esta tarea de optimización por partes; lo óptimo ya no existía. En la Teoría de la organización, en específico el desarrollo de la teoría de contingencia es considerada para entender el principio de los procesos de adaptación que se basó principalmente en los conceptos de (Woodward, Pugh et al., Lawrence y Lorsch, Burns y Salkner) La teoría de la contingencia trata de demostrar que no existe ninguna organización que se adapte totalmente a un mercado o sistema determinado por las anteriores teorías, la organización no puede ser rígida así por ejemplo (Lawrence 1999) desarrolla el concepto de "estrategia institucional" para describir los patrones de acción de organización que se dirige hacia la gestión de las estructuras institucionales en los que las empresas compiten por los recursos, ya sea a través de la reproducción o transformación de esas estructuras, el Grupo Aston (Pugh y asociados) al aumento de tamaño, mayor estructuración de las actividades más especificidad, genera una desconcentración de la autoridad. Joan Woodward aplicó la investigación, en estudios de caso para comprobar la correlación de teorías administrativas, hizo análisis comparativo de las empresas que tienen éxito y las que fracasan y ve los cambios en las tecnologías, las diferencias de las organizaciones produce resultados diferentes empleando los mismos postulados de la teoría organizacional. Las teorías de la organización de las contingencias muestran un determinismo ambiental o tecnológico, de modo que, en la forma, son paralelas al razonamiento económico: hay exigencias ambientales de tamaño, competencia o tecnología que prácticamente dictan lo que las organizaciones y sus gerentes tienen que hacer para sobrevivir o prosperar.

En síntesis los elementos de la contingencia son: ambiente previo-comportamiento-consecuencia, se concentra en el área de producción y específicamente en la tecnología que afecta a la cultura y al comportamiento organizacional, que incide a su vez en la estructura y ésta es externa, se adopta del exterior, que por un lado causa problemas de diversidad y por otro lado en el ambiente que es otra variable de la organización, en términos del entorno las condiciones son: las tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales.

En este sentido de ideas el enfoque de la contingencia al evolucionar a través de la teoría crítica (derivada del marxismo de los puntos de vista racionalista-dominante) hacia los Estudios Organizacionales que mantiene una visión crítica, la tendencia acelerada al pensamiento organizacional, nace en los 80's en un modelo de organización distinta de las organizaciones postmodernas y parte del rompimiento paradigmático que pretende un acercamiento a la complejidad de las organizaciones. Se analiza el problema de la racionalidad instrumental. Pone por encima de todo, lo personal ante lo instrumental. El carácter paradigmático de la Teoría de la Organización y el Estudio de la Organización, no hay certeza de que haya paradigma o no. Hay una serie de caracterizaciones que establece una visión y otra, hay una ruptura paradigmática desde la concepción de la organización que se representa de la siguiente manera:

*Cuadro 1. Diferencias entre Teoría Organizacional y Estudios Organizacionales.*

-TEORÍA ORGANIZACIONAL	-ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.
-Racionalidad instrumental	-Racionalidades múltiples
-Reglas	-Reglas
-Eficiencia	-Eficacia
-Control	- Tendencia liberadora se reducen las líneas de autoridad.
-Racionalidad se sustenta en el conocimiento y da el nivel jerárquico	-Autocontrol
-Organización burocrática	-Polivalencia
-Carácter del campo de conocimiento específico	-Conocimiento
-Recibe planteamientos de psicología, ingeniería, economía, sociología, psicología, otras visiones. Se transfieren al cuerpo de conocimiento de la investigación es interdisciplinario	-Modelo flexible
-Se puede observar en función de estos campos interdisciplinarios.	-Mejora personal
	-Recibe planteamientos de psicología, ingeniería, economía, sociología, psicología, otras visiones.
	-Se transfiere al cuerpo de conocimiento de la investigación es interdisciplinario, se construyen en esta incidencia.
	-Sin embargo es multidisciplinario permite tener claridad desde la disciplina de la organización.
	-Es más complejo de entender el

*Fuente apuntes Dr. Barba, D.E.O.2011*

La Teoría de la Ecología Poblacional, la Teoría de Dependencia de Recursos y la Teoría del Nuevo Institucionalismo en relación a la adaptación en el marco de los Estudios Organizacionales.

Para comprender mejor esta transición de cambio organizacional entendemos que existen en el marco de la Teoría Organizacional un proceso de evolución hacia los Estudios Organizacionales que proviene de diversas discusiones sin embargo en este análisis nos interesa sus aportaciones para comprender la adaptación, por lo que se mencionan tres tipos de estudios; teoría de la población de la ecología de (Hannan y Freeman, 1977) la teoría de dependencia de recursos de (Pfeffer & Salancik , 1978), y la teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983;Thorton P. 2011). El primero se basa en el cambio en relación los procesos de adaptación vinculado con las estructuras organizacionales y al medio ambiente que ejerce presión continua, el segundo se enfoca la adaptación sobre la base de la teoría de recursos que sustenta su enfoque en la dependencia de los recursos que tiene la organización que debe gestionar externamente para el logro de sus objetivos y su capacidad (aptitud de respuesta) de los actores principales tomadores de decisiones para adaptarse a los cambios con el propósito de legitimarse y mostrar su eficiencia en las demandas endógenas del cambio se enfoca principalmente en los cambios radicales de las organizaciones y normalmente se centra su metodología en estudios comparativos, longitudinales, con métodos cuantitativos y en algunos casos cualitativos. El tercero en el enfoque institucional relaciona la adaptación como las prácticas institucionalizadas en un sentido de adquisición para lograr su legitimidad. Así, las organizaciones aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos.

### **La Ecología de las organizaciones:**

Bajo este orden de ideas en los Estudios Organizacionales la adaptación se desarrolla como un proceso evolutivo en la Ecología de la Población de las organizaciones como principales exponentes en el campo de los Estudios Organizacionales (Hannan y Freeman, 1997) explican con “Una perspectiva de la ecología de poblaciones sobre la organización y las relaciones en el medio ambiente, proponen como una alternativa a la adaptación dominante en perspectiva. La fuerza de las presiones de inercia sobre la estructura organizativa sugiere la aplicación de modelos que dependen de la competencia y la selección en las poblaciones de las organizaciones” en este planteamiento Hannan y Freeman consideran la aplicación de la teoría moderna de la ecología de la población para el estudio de la organización y las relaciones en el medio ambiente. Los modelos de la ecología en el estudio de las organizaciones básicamente consideran por un lado la transmisión de la información no genética desde la perspectiva de análisis biológico en relación a la adaptación en el entorno que es llamada estructura, así que Hannan y Freeman dicen que a través de la capacidad de

adaptación de esa estructura, se puede identificar la reproducción de un cambio ambiental que está siendo seleccionado a través de la aptitud, que la definen como la probabilidad de que una determinada forma de organización podría persistir en un determinado entorno, de este modo combinan el proceso de selección y la capacidad de adaptación y que estas dependen de la naturaleza del medio ambiente y la situación competitiva y por otro lado la viabilidad es decir la participación en el mercado de una forma organizativa determinada donde el reto es la distinción entre la selección y la viabilidad sobre el tamaño de la estructura de la organización. Su cuestión central: ¿Por qué hay tantos tipos de organizaciones? De esta manera se abren a la posibilidad de la aplicación de una rica variedad de modelos formales para el análisis de los efectos de las variaciones ambientales sobre la estructura de la organización a través del proceso de selección y la capacidad de adaptación. El proceso de adaptación visto, solo desde esta perspectiva, a nuestro entender limita la comprensión de la complejidad del Cambio Organizacional, sin embargo las teorías de la organización de las contingencias aportan “(por ejemplo, Donaldson, 1985; Lawrence y Lorsch, 1967; Woodward, 1970) muestran un determinismo ambiental o tecnológico, de modo que, en la forma, son paralelas al razonamiento económico: pero hay exigencias ambientales de tamaño, competencia o tecnología que prácticamente dictan lo que las organizaciones y sus gerentes tienen que hacer para sobrevivir o prosperar”. (Pfeffer, 2000; p.24).

### **Teoría de dependencia recursos:**

Desde la Teoría de dependencia de recursos se estudia desde como los recursos externos de la organización afectan al comportamiento de la organización, centran sus esfuerzos en entender cómo se obtienen esos recursos externos y le dan importancia tanto a la gestión estratégica como a sus tácticas, los principales exponente en la visión crítica de los estudios organizacionales Pfeffer y Salancik (1978) observan que las organizaciones para sobrevivir es necesario la obtención de recursos externos y que esto implica un cambio en su estructura organizacional, la contratación de personal, estrategias de producción y contratación, vínculos con organizaciones externas, etc. Desde esta perspectiva los recursos son la base de poder de tal modo que el comportamiento y las decisiones tienen su base en el medio ambiente y este es estimulado por la racionalidad limitada, por las restricciones y la contingencia, en este sentido sostienen que una organización tiene como objeto reducir esa incertidumbre en el medio ambiente y proteger su tecnología base, éste es un modelo de sistema abierto. Por lo tanto, la gestión de una organización debe emplear una variedad de medidas para tratar de influir en la demanda y el flujo de recursos críticos, y para reducir la incertidumbre en el entorno externo. Usan dos estrategias principales en esta adaptación para amortiguar las presiones ambientales y reducir la incertidumbre, en primer lugar la organización puede manipular el medio ambiente o las exigencias de equilibrio analizando y aprendiendo sobre su entorno y en segundo lugar seleccionar y procesar a información para dar significado al entorno. En síntesis esta teoría da importancia a las limitaciones ambientales que se dan por esa interdependencia entre las organizaciones en el intento de asegurarse de obtener los recursos necesarios para su sobrevivencia.

## **El nuevo institucionalismo:**

Al mismo tiempo un buen número de autores se enfoca en los Cambios Organizacionales y su relación con los procesos de adaptación desde la perspectiva del nuevo institucionalismo en primera instancia hay que revisar a Hargrave T. y Van de Ven (2006) y Pratt J. (2007) quienes hacen un análisis literario de cómo se considera el cambio institucional de las organizaciones desde la perspectiva del institucionalismo para centrarnos en el proceso de adaptación que es nuestro eje central para comprender las prácticas institucionalizadas. Ambos coinciden que existe un interés común en la comunidad académica en general de la literatura institucional, interesados en cómo las organizaciones se adaptan o ajustan a las presiones ambientales institucionales con el fin de lograr la legitimidad como (DiMaggio y Powell, 1983, 1991, Meyer y Rowan, 1977; Scott, 2001) pero también recordemos que como mencionamos anteriormente, se ha examinado la difusión de instituciones entre las organizaciones de la población a través de un proceso evolutivo de la variación, selección y retención de las instituciones, las prácticas y las formas de organización general en este sentido se reconoce el trabajo de (Carroll y Hannan, 1989; Westphal, Gulati, y Shortell, 1997). Y en el campo gastronómico importantes avances en este mismo sentido de ideas, se encuentran los esfuerzos de los emprendedores que han influido en el cambio institucional por ejemplo Rao, Monin, y Durand (2004) En el caso de la gastronomía francesa, el movimiento de la nouvelle-cuisine desafió la cocina clásica, y ambos fueron vistos inicialmente como la antítesis el uno del otro, distinguen a los actores institucionales (o entidades) de los acuerdos institucionales y otros esfuerzos como (Garud et al 2002; Rao 1998; Rao, Monin, y Durand, 2003) que han avanzado en el campo gastronómico, nos muestran cómo se adaptan y difunden los arreglos institucionales, lo han hecho desde la perspectiva de diseño institucional. Sin embargo en el modelo de Hargrave y Van de Ven (2006) contemplan los cuatro modelos existentes que son el diseño institucional, la adaptación, la difusión y un modelo de acción colectiva en éste último se extiende y centran su tema, a manera de representación nos ofrece un panorama general de los modelos que vale la pena mencionar y nos proporciona una base útil para introducir y extender el modelo de adaptación que será el tema central de este trabajo:



*Cuadro 2. Dimensiones distintivas de Cuatro Perspectivas sobre el cambio institucional*

Dimensión	Diseño institucional	Adaptación Institucional	Difusión Institucional	Acción Colectiva
Pregunta	¿Qué acciones y roles de los actores individuales no se comprometen a crear o cambiar un arreglo institucional?	¿Cómo se adaptan las distintas organizaciones con su entorno institucional?  ¿Por qué las organizaciones adoptan instituciones similares?	¿Cómo se reproducen las instituciones, difunden o disminuir en una población o en el campo organizacional?  ¿Por qué tantas organizaciones por igual?	¿Cómo surgen las instituciones para facilitar o restringir los movimientos sociales o innovaciones tecnológicas?
Actores institucionales Focales	El actor empresarial Individual (s) con agencia delimitada: a la acción y ajuste mutuo partidista	Actores organizacionales individuales adaptación (proactiva o reactiva) a entornos institucionales	Población o industria de las organizaciones expuestas al mismo ambiente institucional	Redes de agentes distribuidos y partidista en un campo entre organizaciones que están incrustado en un proceso colectivo de la creación o revisión de las instituciones
Mecanismo generativo	Construcción social determinada y estrategias de actor para resolver un problema o corregir una injusticia	institucional ambiental creencias, presiones o regulaciones a las que actor de la organización debe adaptarse a las legítimas	La competencia por los recursos escasos fuerzas agente imitar y se ajustan a las prácticas institucionales legítimos	El reconocimiento de un problema institucional, barrera, o la injusticia entre los grupos de emprendedores sociales o técnicos
Proceso de secuencia	: Un proceso dialéctico de la creación de reglas de	Coercitivas, normativas y miméticas procesos de	Los procesos evolutivos de variación, selección, y la	Acontecimientos políticos colectivos que se ocupan de

eventos	trabajo que resolver los conflictos o resolver los casos sin precedentes	organización interna la adaptación y el cambio	retención de las formas institucionales	procesos de elaboración y la movilización de las estructuras y las oportunidades de reforma institucional
Resultado	Nuevo, del juego de roles, que permiten y limitan a los actores cambiando sus derechos, deberes o funciones	Legitimidad organizacional por la adopción de acuerdos institucionales isomórficas	Institucionalización o desinstitucionalización de los arreglos institucionales en una población de actores	Precedente institucional , un nuevo o modificado regla de trabajo, una innovación institucional

*Fuente : Hargrave T. & Van de Ven A. (2006)*

Dado que el modelo de adaptación institucional se refiere a aquellos estudios en un nivel de organización o individuo que describen cómo y por qué las organizaciones se ajustan con el medio ambiente, por lo general para la legitimidad, nos interesa conocer esas presiones institucionales a las que están sometidas las organizaciones familiares para comprender ¿Que las obliga a imitar a otras organizaciones exitosas? ¿Cuáles es el funcionamiento de los mecanismos coercitivos isomórfica, miméticos y normativos legítimos en el campo? uno de los principales exponentes para entender el impacto del contexto institucional en los cambios organizacionales es Greenwood Hinings quien diserta sobre este punto y nos deja claro que para sobrevivir, las organizaciones deben adaptarse a las expectativas institucionales, a pesar de que estas expectativas pueden tener poco que ver con nociones técnicas de realización del rendimiento, y es nuestro interés analizar la sobrevivencia a través de las prácticas de adaptación en empresa familiar del campo gastronómico.

Por lo tanto es necesario explorar el cambio organizacional en el marco del neo-institucionalismo y en este sentido de ideas vale la pena mencionar el trabajo de Pratt J. (2007) quien contribuye con un resumen útil junto con el trabajo de Hargarve T. & Van de Ven A. (2006) antes mencionado para comprender quienes se ocupan de estos retos y el sustento empírico y teórico en el que se sustentan, para mayor claridad incluimos el siguiente cuadro sobre la categorización detallada de la literatura de cambio organizacional que hace Pratt J. (2007):

Cuadro3: Categorización detallada de la Literatura del cambio institucional

	DIFUSIÓN INSTITUCIONAL		ACCIÓN COLECTIVA
Alejar de múltiples actores en Campo Inter-Org	DIFUSIÓN INSTITUCIONAL L Sing, Tucker y Meinhard 1991 Abrahamson, 1991, 1996 Haveman 1993 Abrahamson y Rosenkopf 1990, 1993, 1997 Abrahamson y Fombrum 1994 Burns & Wholey 1993(E) Abrahamson 1996 Westphal et al. 1997 (E) Dacin 1997 (E) Lee y Pennings 2002	OPCIÓN ESTRATÉGICA * Oliver 1992 Goodstein 1994 (E) Tolbert y Zucker 1996 * Hasselbladh y Kallinikos 1999 Kraatz & Moore 2002 (E) * Greenwood et al . 2002 (E) Thornton 2002 (E) Lounsbury 2002 (E) Sherer y Lee 2002 (E) Casile & Davis-Blake 2002 (E) Spell y Blum 2005 (E)	INSTITUCIONAL LITERATURA EMPRENDIMIENTO Leblebici et al. 1991 (E) Fligstein 1991 Zucker y Darby 1997 (E) Garud y Ahlstrom 1997 (E) Abrahamson y Fairchild 1999 (E) Hoffman 1999 (E) Beckert 1999 * Lawrence 1999 (E) * Lawrence et al. 2001 * Kitchener 2002 (E) Lawrence et al. 2002 (E) Garud et al. 2002 (E) * Hinings et al. 2004 Maguire et al. 2004 (E) * Phillips et al. 2004 Verde 1994 DeJean et al. 2004 (E) Suddaby y Greenwood 2005 (E) Munir 2005 (E) * Hargrave & Van de Ven, 2006 * Greenwood y Suddaby 2006 (E)
Enfoque			
	ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL		DISEÑO INSTITUCIONAL
Acercar en solo actor	CONFORMIDAD NEO-INSTITUCIONAL Meyer y Rowan 1977 Zucker 1977 DiMaggio y Powell 1983 Gaskiewicz y Wasserman 1989 (E) Jepperson 1991	OPCIÓN ESTRATÉGICA A Tolbert y Zucker, 1983 (E) Kraatz y Zajac 1996 (E) Kondra y Hinings 1998	CONSTRUCCIÓN ANTIGUA INSTITUCIONAL Selznick 1949 (E) , 1957 Lindblom 1965 Stinchcombe, 1968 , 1997 Alinsky 1971 Covaleski y Dirsmith 1988 (E) y Brint Karabel 1991 (E) Galaskiewicz 1991 (E) Oliver 1991 * Barley y Tolbert 1997 Fligstein 1997

	Slack y Hinings 1994 Deephouse 1996 (E)  * Wicks 2001 ( E )	Johnson et al. 2000	Zilber 2002 (E)
--	---	------------------------	-----------------

<p>ESTUDIOS MICRO-MACRO DEL CAMBIO</p> <p>* Greenwood y Hinings 1996 Arndt y Bigelow 2000 (E)</p> <p>* Farjoun 2002 (E)</p> <p>* Seo y Creed 2002</p> <p>* Dorado 2005</p> <p>* George et al. 2006</p> <p>* Reay et al. 2006 ( E )</p>
--

Leyenda: \* = proceso el modelo de desarrollado E = La investigación empírica

Fuente: Pratt J.(2007)

El concepto del isomorfismo en función a la teoría de la ecología de la población, la teoría de dependencia de recursos y el nuevo institucionalismo:

Como coyuntura entre estos planteamientos hemos decidido abordar el concepto del isomorfismo y como lo entienden para aterrizar la problemática que nos compete. En su planteamiento central de Ecología Humana desarrolla el principio del isomorfismo a partir de la explicación de Hawley (1968; p334) donde propone dos modificaciones. Una se refiere al mecanismo o mecanismos responsables del equilibrio que complementa con un criterio de selección y una teoría de la competencia y la otra modificación con el hecho del problema de adaptación óptima a los cambios del entorno que no reconoce que la poblaciones de las organizaciones a menudo enfrentan a múltiples entornos que imponen exigencias un tanto inconsistentes, a lo cual propone un modelo de entornos múltiples y dinámicos. Es necesario aclarar que en su análisis se centra principalmente en las grandes empresas por razones de diseño argumentando que las organizaciones pequeñas pueden limitar en gran medida la variedad observable entre las grandes empresas en elementos de cambio estructural con el tamaño y la utilidad del modelo presentado disminuye en las pequeñas organizaciones. Es una adaptación isomórfica vista como el resultado de la competencia del mercado.

En la Teoría de dependencia de los recursos entienden que la adaptación isomorfa es el resultado de una organización en posición de dependencia a otra organización como es el caso de la organización matiz, una organización comercial o un cliente importante. Es una situación de dependencia por lo que, el elemento coercitivo proviene de la

influencia política y el problema de legitimidad. El primer caso de isomorfismo es análogo a las formulaciones del modelo de dependencia en que las organizaciones son vistas como reprimidas por aquellos de quienes dependen los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) En esta teoría de estudios cuantitativos se centran en los mecanismos en los que se propagan prácticas, no el nivel de isomorfismo en el campo, lo que sugiere que la difusión es sinónimo de isomorfismo. Esto puede confundir legitimidad isomorfismo conducido con el concepto de difusión que es impulsado por estas teorías.

Ambas se centran en el entorno inmediato o de trabajo compuesto por los competidores, clientes y proveedores.

En el institucionalismo DiMaggio y Powell (1983 p.157) argumentan que una teoría de isomorfismo institucional puede ayudar a explicar las observaciones que las organizaciones son cada vez más homogénea, y que las élites a menudo se salen con la suya, mientras que al mismo tiempo que nos permite entender la irracionalidad, la frustración de poder, y la falta de innovación que son tan comunes en la vida organizacional. Meyer y Rowan sostienen que independientemente de su eficiencia productiva, las organizaciones que existen en entornos altamente institucionalizados el ser isomorfos con ellos significa obtener la legitimidad y los recursos necesario para sobrevivir, pero que solo es posible en un entorno con una estructura fuertemente institucionalizada. Para los neo-institucionalistas las organizaciones centradas en ambientes institucionales, donde las profesiones y el Estado tienen un lado más pesado son más susceptibles a las presiones isomorfas, la adopción de estos elementos legitimados aumentan la probabilidad de sobrevivencia. Las ideas fundamentales sobre las que se desarrolla la adopción en el isomorfismo de las organizaciones esta fundamentada sobre dos tipos de isomorfismo el competitivo e institucional. El primero se refiere a la competencia entre organizaciones en un campo organizacional de recursos y clientes - el ajuste económico. El segundo se refiere a la búsqueda del poder político y la legitimidad - el ajuste social (Thornton 2011). De forma general y a diferencia de los postulados anteriores, su atención se dirige hacia el medio ambiente general donde los factores económicos, políticos, socioculturales, legales, demográficos, ecológicos y tecnológicos ejercen influencia.

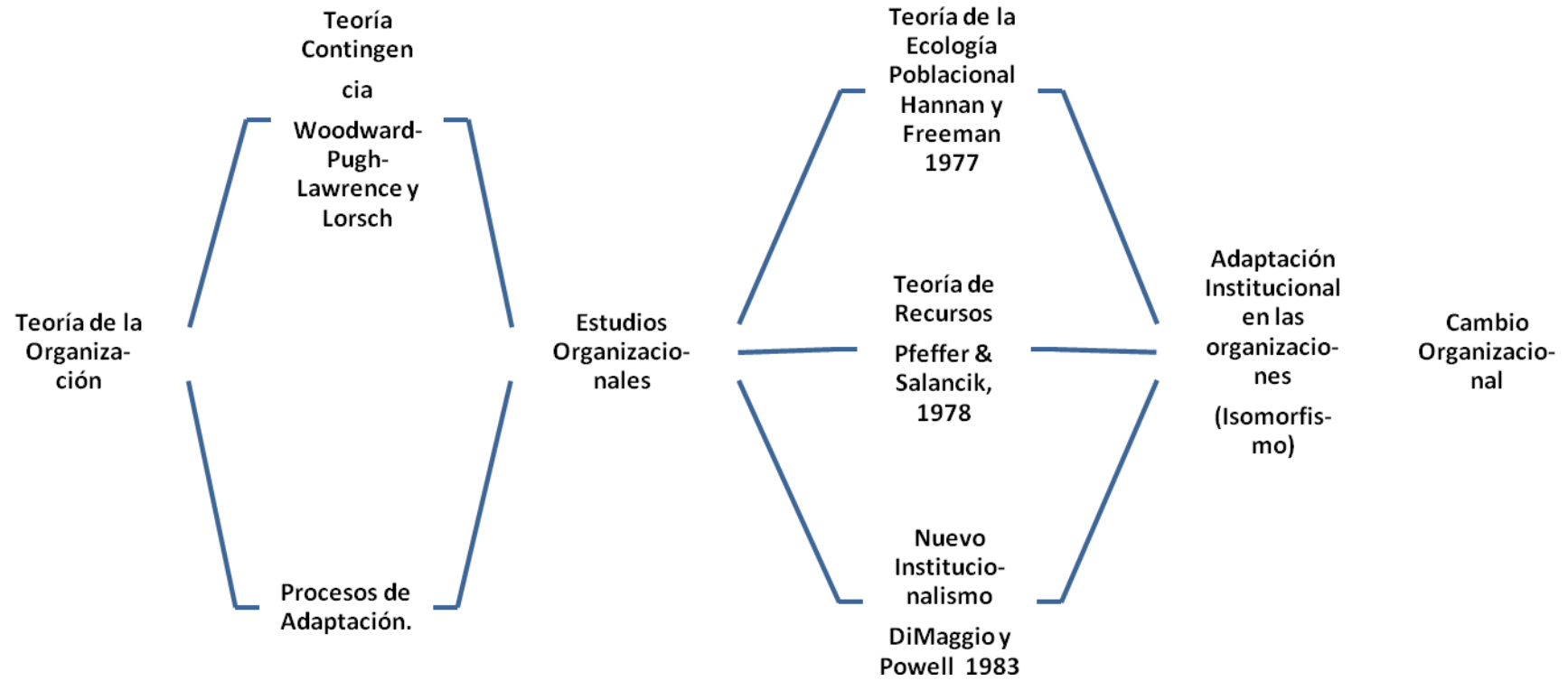
### **Conclusión:**

Por lo tanto consideramos que el análisis del isomorfismo planteado por los neo-institucionalistas es una mirada viable para comprender las presiones institucionales que ejercen la profesión y la familia a través de las prácticas de adaptación en una organización familiar del campo gastronómico como es nuestro estudio de caso y creemos que esta es una aportación que puede contribuir a los estudios de intervención y cambio organizacional e institucional en México en el margen de los Estudios Organizacionales.

El reto es fundamentar y aplicar una metodología aceptable en este margen, que nos permita acercarnos con los dispositivos necesarios que nos ayuden a comprender, describir y analizar ¿Cómo se legitiman las prácticas de adaptación al cambio

organizacional en una organización familiar del campo gastronómico? Por último agradecería sus comentarios a mis compañeros, colegas y maestros presentes en el XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional para orientar, mejorar o analizar algunos criterios sobre mi postura que en caso necesario haré, atendiendo a sus argumentos.

Esquema 1 Análisis del cambio organizacional



Elaboración propia



## Referencias

DiMaggio Paul J., y Walter W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", en *American Sociological Review*, Vol. 48, núm. 2, pp. 147-160.

Hannan T.& John Freeman (1997).The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology* Volume 82, Issue 5 (March, 1977), pp929-964.

Hargrave T. & Van de Ven A. (2006) A collective action model of institutional innovation. *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 4, pp 864-888

Hayagreeva Rao (Northwestern University) "Crossing Enemy Lines: Culinary Categories as Constraints in French Gastronomy" Presented in Organizational Ecology and Strategy Conference April 23 - 24, 2004 en Washington University en St. Louis, U.S.A.

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

Lawrence, Thomas B. (1999) Institutional strategy. *Journal of Management* 1999; 25;161.DOI.10-1177/014920639902500203.Disponible en <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/2/161>

Meyer John W. and Brian Rowan (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363Published by: The University of Chicago Press

Pfeffer, Jeffrey (2000), *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*, Oxford, México, pp. 243-278.

Powell &DiMagio, W. P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Thornton, Patricia (2011) Isomorphism. *La Enciclopedia Palgrave de Gestión Estratégica* (ed) por David J. Teece y Mie Augier Palgrave Macmillan Publishers.

**ACADÉMICOS DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA DE LA  
UNIVERSIDAD VERACRUZANA REGIÓN VERACRUZ ANTE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA.**

**Dra. Ma. Esther Fragoso Terán**

Universidad Veracruzana

[efragoso@uv.mx](mailto:efragoso@uv.mx)

**Dra. Elena Aguilar Canseco**

Universidad Veracruzana

[eleaguilar@uv.mx](mailto:eleaguilar@uv.mx)

**M.A.F. Ma. Del Pilar Enríquez Gómez**

Universidad Veracruzana

[penriquez@uv.mx](mailto:penriquez@uv.mx)

**Resumen:**

El Sistema de Enseñanza Abierta (SEA) de la Universidad Veracruzana (UV) región Veracruz, ha implementado un programa de innovación educativa, cuyas acciones involucran como actores principales a los académicos, quienes han demostrado resistencia en cuanto a participación se refiere. Dicho programa tiene su origen en la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa (DGDAIE) de la UV y consiste en elaborar diseños instruccionales de todas las experiencias educativas contenidas en los planes de estudio que incluyan básicamente tres elementos: pensamiento complejo, investigación y tecnologías de información y comunicación (TICS), mediante la colaboración académica entre pares, desarrollando a su vez competencias profesionales en los estudiantes, orientadas al logro del perfil de egreso. Todo proyecto institucional implica una adaptación al cambio y en una institución de educación superior como la UV, el escenario se torna un tanto complejo y en ocasiones se enfrenta a problemáticas que dificultan las mejoras de la institución, por lo tanto, se requiere formular mecanismos que permitan disminuir la resistencia de los académicos ante la implementación y seguimiento de cualquier programa de innovación educativa, que les permita tener una participación más activa entre pares y a su vez logre el diseño de todas las experiencias educativas de los planes de estudio.

**Palabras clave:** académicos, innovación educativa, Sistema de Enseñanza Abierta.

**Introducción:**

Las Instituciones de Educación superior se han enfrentado actualmente a un contexto cambiante, en el cual resulta absurdo continuar con las estrategias tradicionales de enseñanza, toda vez que el estudiante del siglo XXI necesita ser atraído, cautivado y motivado en las asignaturas que cursa a lo largo de sus estudios universitarios.

La Universidad Veracruzana (UV) ha emprendido nuevos retos en materia de innovación educativa involucrando a los académicos de todas sus dependencias. En el año 2009 introduce procesos de innovación educativa a través del proyecto conocido como: “Proyecto Aula”, el cual presentó grandes retos y buenos resultados, sin embargo, no alcanzó a convencer e involucrar a la totalidad de los académicos debido a varios factores que causaron resistencia por parte de ellos.

Este proyecto da un giro en el año 2013, cuando la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa (DGDAIE), decide realizar la Institucionalización del Proceso Permanente de la Innovación Educativa, promoviendo la innovación entre el cien por ciento de los académicos de sus dependencias a través del trabajo colegiado entre ellos. La gestión de estos trabajos es liderada por el director de la DGDAIE y las Vicerrectorías de cada una de las regiones donde tiene presencia la UV (Veracruz, Xalapa, Coatzacoalcos-Minatitlán, Córdoba-Orizaba, Poza Rica-Tuxpan) quienes encabezan una red conformada por académicos que han mostrado avances e interés en el tema de la innovación educativa integrada en el año 2012 y conocida como: Red de Innovación Educativa (RIE).

La RIE tiene como objetivos, entre otros, elaborar estrategias y mecanismos para la eficiente transferencia de conocimientos, facilitar la colaboración igualitaria entre las regiones, promover un sistema integrado de actividades de investigación, docencia, vinculación, evaluación y competencias como ejes de cooperación interuniversitaria.

Estos ejes han sido incorporados en la UV, a través de lo que se conoce como “Institucionalización del Proceso Permanente de Innovación Educativa” y contempla el trabajo en grupos colegiados integrados por académicos que imparten experiencias educativas pertenecientes a una misma área de conocimiento, trabajando entre pares y elaborando diseños instruccionales de todos los planes de estudio. Para ello, la DGDAIE presenta un formato de diseño instruccional que permite homologar el trabajo entre los diferentes grupos colegiados que realizan las actividades de innovación educativa, el cual recibe el nombre de “Diseño Instruccional Modelo” o DIM, mismo que incorpora el enfoque de competencias, incidiendo en la investigación, pensamiento complejo y las tecnologías de información y comunicación (TICS) y cuenta con una guía para su llenado. Por lo tanto, los DIM deben ser diseñados bajo criterios rigurosos, donde la colaboración académica entre pares toma vital relevancia, considerando ciertos principios orientadores de la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje, tales como: enfocar la planeación educativa en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y no en los procesos

docentes, establecer una dinámica cotidiana de trabajo entre académicos para la reflexión, documentación e innovación de su docencia, proponer nuevas acciones que requieren los estudiantes frente a situaciones y problemáticas de su entorno. En tal sentido, el dar seguimiento a estos principios orientadores, es precisamente lo que ha generado que los académicos del SEA Veracruz, demuestren cierta resistencia en cuanto a participación activa se refiere, por lo que surge la necesidad de analizar su origen y formular mecanismos que subsanen esta situación, ya que son ellos quienes fungen como actores principales encargados de realizar los cambios medulares dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, impactando al desarrollo de competencias profesionales en los estudiantes y por consiguiente al logro del perfil de egreso esperado.

## **Desarrollo temático**

### **Innovación y los académicos:**

Toda innovación implica un cambio, al respecto Gardner Howard considera que el término “innovación” se conforma de tres componentes léxicos: in-nova-ción, el prefijo in se refiere a introducción, nova indica renovar, hacer algo nuevo, cambiar, el sufijo ción implica actividad o proceso, en ese orden de ideas, se puede señalar que la innovación educativa implica introducir en los procesos de cambio a los actores de la enseñanza – aprendizaje. En el contexto educativo, el papel principal de la innovación lo juega el académico, quien deberá reflexionar sobre su práctica con la finalidad de dinamizarla para encontrar el camino hacia una educación acorde al nuevo estudiante del siglo XXI, en ese sentido, el académico se obliga a trabajar en el diseño de experiencias de aula innovadoras, esto se relaciona de manera directa con “el grado de creatividad que el docente dispone y que está dispuesto a desplegar en el desarrollo de sus prácticas de enseñanza” (Tyack & Cuban, 2001). El académico podrá aceptar el reto de trabajar bajo esquemas de innovación educativa en beneficio de los estudiantes, sin embargo, para obtener resultados favorables a lo largo de dicho proceso “es necesario que el cambio provenga del interior de la organización y que la gente esté consciente de la necesidad del cambio, que crea en el valor potencial de los cambios y que esté dispuesta a cambiar sus comportamientos con el fin de volver más efectivo el equipo o la organización” (Gairín & Muñoz Moreno, 2008), es decir, para poder implementar la innovación educativa de manera permanente no basta con el convencimiento de los líderes de los proyectos, implica la voluntad de cambio por parte de los actores, encontrar la razón de ser y la finalidad del esfuerzo requerido.

Es importante destacar algunos ejemplos de resistencia de académicos en instituciones que han implementado la innovación educativa enfocada principalmente a la incorporación de las TICS, al respecto Michael Skolnik (2003) incluye información de The Chronicle of Higher Education en su artículo “La universidad virtual y el profesorado” destacando los siguientes casos: la oposición del profesorado de la Universidad de Maine ante la idea de

una red educativa, la crítica para el concepto de educación virtual de diversas facultades de la Universidad Estatal de Washington, la negociación del sindicato de profesores de la Universidad de York en Toronto, para frenar la adopción de tecnología en la enseñanza, adoptando la postura de la Federación de Profesores de Estados Unidos publicada en un estudio en 1996. No obstante lo anterior, a lo largo de los años algunos académicos han encontrado un nuevo camino para aproximarse a los estudiantes a través de la innovación en sus prácticas académicas, al respecto rescatamos a Christophe Marsollier (1998) mencionado por Howard Gardner (2001) en su artículo “La innovación en educación vista desde diferentes perspectivas” quien realizó el estudio de cuatro maestros de educación básica en cuanto a sus componentes biográficos y contextuales tales como: sus motivaciones, personalidad, pedagogía, su historia de vida, entre otros, como resultado del estudio se encuentra que los docentes que incorporan la innovación son los que tienen la libertad de hacer pensar, interesar, diseñar y decidir; las razones que los llevan a generar innovaciones van desde necesidad de reconocimiento, formación profesional motivadora, sensibilidad a las necesidades del estudiantado, demandas institucionales, acciones de los directores de la institución educativa y conferencias pedagógicas, etc., dichas innovaciones implican un cambio en el académico. En ese sentido, Duarte Hueros resalta algunos puntos de Hord (1987) como peculiaridades de la innovación en el proceso de cambio: es un proceso, no un suceso, lo llevan a cabo las personas con sus propias características, intereses, motivaciones y actitudes, debe favorecer la satisfacción de necesidades particulares ya que lo importante no es el proceso sino las personas. Esto exige a las autoridades considerar no sólo aspectos académicos, también considerar la parte personal de quienes realizan los procesos de innovación educativa, para generar condiciones óptimas en pro de los objetivos planteados, por lo que es indispensable considerar que “se debe preparar a los profesores para convivir con la incertidumbre, problemas, presión e intensificación característica de nuestro tiempo y requerirá no sólo atender la dimensión técnica de la docencia, sino también a sus componentes cognitivos, sociales y emocionales” (García, 1996). La parte emocional y social del individuo dentro de la organización es factor fundamental para que desempeñe su trabajo positivamente, en el contexto educativo son muchas las ocasiones en que sólo se toma en cuenta la dimensión académica, dejando a un lado el sentir de los profesores.

El lanzamiento de nuevos enfoques de trabajo despierta diversas reacciones en el personal académico quien puede encontrarse vulnerable ante los cambios impuestos por sus autoridades, “los profesores constituyen un elemento esencial en cualquier sistema educativo y resultan imprescindibles a la hora de iniciar cualquier cambio” (Salinas, 2004), dado lo anterior, los factores que provocan resistencia de los académicos ante los procesos de innovación educativa, se convierten en elementos de análisis, ya que de no existir colaboración académica, no podría llevarse a cabo ningún cambio institucional.

Un elemento fundamental que origina la resistencia por parte de los académicos ante los procesos anteriormente mencionados, ha sido la relación del académico ante las TICS, ya que “la vida de la mayor parte de los docentes en ejercicio, ha transcurrido en un entorno social y tecnológico radicalmente distinto al actual y su biografía escolar no contiene escenas en las que las tecnologías digitales fueran un elemento constitutivo de las experiencias de enseñanza y el aprendizaje” (Schneider, 2006). Las tecnologías de información y comunicación generalmente conocidas como “TICS” se hacen indispensables en la incorporación de innovación educativa, los académicos se ven forzados a implementarlas desde su planeación, en el aula y fuera de ella.

Actualmente en la UV y en particular en el SEA Veracruz, algunos académicos incorporan las TICS como herramienta innovadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro de los recursos que se explotan se pueden mencionar: la plataforma institucional denominada EMINUS, la biblioteca virtual de la UV, Itunes-U, buscadores especializados, correo electrónico, blogs, páginas institucionales de académicos, entre otros, que permiten tener acceso a videos, archivos, tutoriales, presentaciones y otros materiales de apoyo didáctico que coadyuvan en el aprendizaje de los estudiantes. A pesar de lo anterior, es necesario que el resto de los académicos incorporen estas herramientas innovadoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje tal como lo indican los ejes principales de la innovación educativa en la UV.

Ha sido notable el desafío que esto representa para aquellos académicos de generaciones anteriores, quienes a menudo presentan conductas de rechazo ante los sistemas informáticos y por ende se ve afectada su participación en procesos innovadores.

### **El SEA Veracruz en el proceso de innovación académica**

En la UV el Sistema de Enseñanza Abierta, tiene presencia en las cinco regiones que abarca dicha casa de estudios, tal sistema cuenta con una Dirección General ubicada en la región de Xalapa, mientras que el resto de las regiones cuentan con Coordinaciones Académicas, como es el caso del SEA Veracruz, en el cual se imparten tres programas educativos, dos del área económico-administrativa: Contaduría y Administración y uno del área de humanidades: Derecho. Los miembros de la plantilla académica del SEA Veracruz imparten experiencias educativas bajo un esquema semipresencial con clases sabatinas, la mayoría de los académicos presentan un esquema de contratación por horas, permitiendo atender otros asuntos profesionales entre semana.

Dentro de este escenario, la Coordinación Académica Regional del SEA en Veracruz, ha promovido las líneas de acción propuestas por la DGDAIE en materia de innovación educativa, mismas que requieren trabajos colegiados entre académicos que imparten experiencias educativas similares o pertenecientes a una misma área de conocimiento, sin

embargo, los esfuerzos realizados de enero 2013 a la fecha aún no alcanzan los resultados esperados, debido a la resistencia demostrada por los académicos, en cuanto a participación activa en la gestión de proyectos institucionales.

Dicho sea de paso, la innovación educativa en el SEA Veracruz, está representada por un equipo de trabajo integrado por tres elementos: la Coordinadora Académica Regional de dicha dependencia y dos académicos de tiempo completo, éstos últimos apoyan en la gestión del proyecto, no obstante, existe un porcentaje bajo de participación académica ante los cambios de innovación educativa, surgiendo diversas situaciones que no tan solo obstaculizan su desarrollo, sino también el trabajo colegiado y por consiguiente los resultados obtenidos. En tal sentido, la siguiente tabla muestra el avance de los trabajos de académicos del SEA Veracruz en el proceso de Institucionalización de la Innovación Educativa en la Universidad Veracruzana de enero 2013 a la fecha:

<b>Avances de Innovación Educativa en el SEA Veracruz, Periodo: Enero a Agosto 2013</b>									
<b>Programa Educativo</b>	<b>Total áreas de conocimiento</b>	<b>Áreas de conocimiento en proceso de innovación</b>		<b>Total Académicos</b>	<b>Académicos participantes en innovación</b>		<b>Total de EE</b>	<b>Diseños Modelo terminados por EE</b>	
<b>Administración</b>	8	4	50%	37	8	22%	35	9	26%
<b>Contaduría</b>	12	4	33%	32	5	16%	41	5	12%
<b>Derecho</b>	9	2	22%	35	3	9%	72	5	7%

**Tabla 1:** Avances de Innovación Educativa en el SEA Veracruz, Periodo: Enero a Agosto 2013.

**Fuente:** Archivo Coordinación Académica del SEA Veracruz. **Elaboración:** Propia

En la tabla anterior se aprecian los porcentajes de las áreas de conocimiento y las experiencias educativas que se han trabajado en cada uno de los programas educativos, asimismo se reflejan los porcentajes de académicos que han participado en dichos avances, en los tres Programas Educativos: Contaduría, Administración y Derecho se observa un nivel bajo de participación y por ende de incorporación de la innovación educativa en relación a la política que sostiene la institución sobre la elaboración del cien por ciento de

los DIM de las experiencias educativas que conforman los diferentes planes de estudio. Ante este hecho, surge la necesidad de llevar a cabo acciones inmediatas para combatir los bajos niveles de participación académica e identificar los principales obstáculos que fomentan la resistencia de los académicos en estas funciones sustantivas de la UV. El proceso de innovación educativa en el SEA Veracruz, ha implicado una serie de actividades organizadas por el equipo de trabajo las cuales involucran a sus académicos, tales como:

- ✓ Reunión para la presentación del proyecto y establecimiento de compromisos.
- ✓ Reunión para el análisis del formato DIM y su guía correspondiente.
- ✓ Reunión con representantes de grupos colegiados por áreas de conocimiento, delimitando facultades y responsabilidades.
- ✓ Envío de correos electrónicos con información general del proyecto, la forma de trabajo y canales de comunicación así como el formato DIM y su guía.
- ✓ Seguimiento quincenal vía telefónica o por correo electrónico, para conocer las necesidades y el grado de avance de cada uno de los grupos colegiados.
- ✓ Impartición de taller para análisis de los DIM y el uso de herramientas virtuales.
- ✓ Expedición de oficios por parte de la Coordinadora del SEA Veracruz, exhortando a los académicos a mantener un trabajo arduo y constante.
- ✓ Acopio de los DIM recibidos, revisión y retroalimentación.
- ✓ Reportes de los avances a la Vicerrectoría y RIE Veracruz.

Cabe señalar que durante la realización de las actividades antes citadas, se ha tenido baja participación por parte de los académicos tanto en la asistencia a reuniones y talleres, como en respuestas telefónicas y correos electrónicos. Aunado a esto, al interior de los grupos colegiados por área de conocimiento se ha mostrado desinterés de sus integrantes para llevar a cabo las reuniones de trabajo, y pocos responden a las convocatorias. Por lo tanto los principales factores detectados hasta el momento y que originan resistencia, son los relacionados con la ausencia de compromiso e interés en los académicos lo cual dará como resultado trabajos incompletos, con inconsistencias y entregados fuera del tiempo estipulado y sin cumplir con los criterios establecidos.

Derivado de lo anterior, el equipo de trabajo de la innovación educativa en el SEA Veracruz, ha considerado analizar ciertos factores con miras a establecer mecanismos que reduzcan la resistencia por parte de los académicos en el proceso de innovación educativa, los cuales se presentan a continuación:

- Apropiación de los ejes de innovación educativa en niveles contrastantes.
- Tiempo de dedicación y compromiso ante la dependencia.
- Apoyo sindical
- Apropiación de los ejes de innovación educativa en niveles contrastantes



A partir del lanzamiento de la institucionalización del proceso permanente de innovación educativa en enero 2013, se considera que la mayoría de los académicos del SEA Veracruz maneja las bases para llevar a cabo diseños instruccionales con los ejes principales de la innovación educativa, esto derivado de los talleres de capacitación realizados durante el primer proyecto de innovación educativa en la UV: el Proyecto Aula, mismo que antecede el escenario actual y es concebido como un proyecto de trabajo individual, por lo que la capacitación recibida mantiene relación con el nivel de interés y compromiso del propio académico.

Lo anterior repercute significativamente en la actualidad, ya que el panorama que se visualiza al interior de los grupos colegiados por áreas de conocimiento, deja mucho que desear en cuanto a la elaboración de los DIM se refiere, porque al carecer bases sólidas sobre los principios de innovación educativa, difícilmente se podrán realizar consensos que aporten nuevas líneas de acción en los procesos de enseñanza aprendizaje. “Las relaciones entre formación e innovación son de interdependencia, creemos que con predominio de la primera; es decir, difícilmente se puede innovar en un campo si previamente no se ha sido formado en él o no se tienen suficientes conocimientos. Raramente se produce la invención generada a partir del desconocimiento” (Jiménez, 1995) tal como lo plantea Jiménez, será difícil para los académicos contar con elementos de innovación en el desarrollo de sus experiencias educativas si no han recibido una formación en la materia. Es por esto que se puede decir que existen académicos que cuentan con una larga trayectoria en innovación educativa, pero otros manejan sólo nociones básicas en el tema y otros más se inician en este amplio campo. Sin duda alguna, este hecho aunado a otros factores que se exponen a continuación, ha provocado que la mayoría de los académicos del SEA Veracruz se mantengan en actitud renuente ante los trabajos requeridos para la elaboración de los DIMS de las experiencias educativas que les correspondan.

➤ Tiempo de dedicación y compromiso en las actividades académicas

El SEA Veracruz se caracteriza por tener académicos inmersos en el área laboral y cuentan con amplia experiencia en las áreas económico administrativa y de humanidades en beneficio de la formación integral de sus estudiantes; su plantilla está integrada en su mayoría por académicos contratados por horas<sup>126</sup>, lo que limita su participación en los proyectos académicos por contar con otras fuentes de ingreso fuera de la máxima casa de estudios, en comparación a los académicos de tiempo completo,<sup>127</sup> quienes además de

---

<sup>126</sup> El personal académico por horas debe impartir cátedra de acuerdo a las horas señaladas para la materia en el plan de estudios; su carga no debe exceder de 30 horas-semana-mes por semestre. Artículo 24, Estatuto del Personal Académico, Universidad Veracruzana.

<sup>127</sup> El personal académico de tiempo completo debe cumplir con una carga académica durante 40 horas a la semana. El docente impartirá cátedra con un mínimo de 16 y un máximo de 20 horas, dedicando el excedente a desempeñar carga extra-clase. Artículo 21, Estatuto del Personal Académico, Universidad Veracruzana.

cubrir su carga académica frente a grupo en sábados, deben complementarla entre semana realizando actividades de gestión, investigación, tutorías entre otras. En ambos casos existe una baja participación en los proyectos de innovación educativa, provocada por diversos factores que en su mayoría dificultan el desarrollo académico y que se originan por el temor ante lo desconocido, prácticas docentes arraigadas, ausencia de compromiso con la institución y falta de vinculación del perfil disciplinar con el pedagógico, entre otras. Es importante señalar que los académicos del SEA Veracruz, consideran un riesgo el realizar cambios en su quehacer docente y manifiestan cierto temor frente a las nuevas tendencias, al respecto, Michael Skolnik en su artículo “La universidad virtual y el profesorado” considera que existen buenas razones para pensar que los académicos experimenten temor ante muchas de las visiones y supuestas tendencias referentes a la universidad virtual; esto se ha observado no sólo en el manejo de las TICS, sino en todos los elementos que contempla la innovación educativa, la cual representa un movimiento “animado no sólo por la adopción de tecnología, sino también por la incorporación de los principios de la educación centrada en el estudiante” (Skolnik, 2003). En este sentido, los académicos no sólo requieren nuevas destrezas o habilidades, necesitan realizar cambios en su concepción de la academia y replantear sus propósitos para con la institución, tal como lo señala la siguiente cita: “Las dificultades están relacionadas con el desarrollo por parte de los profesores de nuevas destrezas, comportamientos y prácticas asociadas al cambio, así como con la adquisición de nuevas creencias y concepciones vinculadas al mismo.” (Salinas, 2004). En ese orden de ideas, es necesario que los académicos encuentren las bondades del proyecto de innovación educativa en beneficio personal y de la formación integral del estudiante, adaptándolo como una práctica cotidiana. Otro factor importante en la resistencia de los académicos ante la innovación educativa ha sido la falta de vinculación del perfil disciplinar con el perfil pedagógico, ya que a pesar de que los académicos cuentan con una amplia experiencia en el campo laboral y por ende en el área disciplinar, su formación pedagógica se encuentra en desventaja para enfrentar la elaboración de los diseños instruccionales. Sin embargo, cabe resaltar que existen académicos ya sea por horas o de tiempo completo, que han trabajado la innovación educativa desde el Proyecto Aula y están convencidos de las experiencias exitosas que esto conlleva así como de los beneficios que atrae la planeación previa a las clases durante la impartición de las experiencias educativas, lo cual representa la minoría en el SEA Veracruz.

En ese sentido, se requiere sensibilizar al resto de los académicos para que se identifiquen entre pares logrando con ello “la pertenencia o sentido de pertenencia actúa, en definitiva, como catalizador de una serie de fuerzas humanas, tales como la voluntad, el deseo de hacer las cosas bien, la dedicación, la creatividad, y todas juntas permiten una gestión educacional más efectiva.” (Lehmann, 1994), de tal suerte que las autoridades deberán generar condiciones que repercutan positivamente en el sentido de pertenencia de los

académicos dentro del proyecto de innovación educativa, en el SEA Veracruz y en la propia UV.

➤ Apoyo sindical

Además de los factores expuestos anteriormente, es de gran importancia tomar en cuenta el papel que juega el sindicato de académicos de la UV al frente de los procesos de innovación educativa, debido a que sus políticas impactan en todo momento sobre las decisiones y comportamiento del académico ante los proyectos institucionales. Dicho sindicato bajo el nombre “Federación Estatal de Sindicatos y Asociaciones de Profesionales Académicos de la Universidad Veracruzana” (FESAPAUV) tiene como finalidad el defender los derechos laborales de sus agremiados sean individuales o colectivos y al mismo tiempo contribuir a la superación académica y profesional de sus asociados, coadyuvando a la realización de actividades académicas que mejoren la calidad de enseñanza de la UV. Es por ello, que se requiere mantener una misma línea de trabajo, tanto por parte de las autoridades como de los líderes sindicales, quienes deben estrechar los lazos en beneficio de los programas institucionales como lo es el programa de Institucionalización del Proceso Permanente de Innovación Educativa, no sólo a nivel UV sino en el propio SEA Veracruz. De esta forma, surge la necesidad de mantener la presencia del sindicato en las principales reuniones de trabajo, promoviendo las acciones que ha implementado la DGDAIE y las actividades que realiza el equipo de trabajo dentro de la dependencia, buscando sensibilizar a los académicos ante las necesidades imperantes de nuestras épocas. De tal suerte, que los académicos se sientan reforzados por su gremio y actúen de manera positiva ante las solicitudes de las autoridades, impactando positivamente en el trabajo colegiado para el desarrollo de los DIMS. Por ello, tanto el sindicato FESAPAUV como la propia UV deben cerrar filas, esto es, que en toda negociación debe contemplarse la participación rigurosa del personal académico cumpliendo cabalmente con lo que marca la legislación universitaria interviniendo en todos los proyectos de cambio que persigue la institución.

**Objetivo:**

Este documento centra su atención en el SEA de la UV, región Veracruz, en cuanto a la implementación de un programa de innovación educativa, cuyo objetivo principal radica en: documentar y compartir la experiencia que se vive en el proyecto “Institucionalización del Proceso Permanente de Innovación Educativa” respecto a resistencia en la participación por parte de los académicos, factores que generan dicha resistencia y mecanismos que permitan disminuirla. Lo anterior, con miras a alcanzar las metas establecidas en enero 2013, por la DGDAIE, mediante la elaboración oportuna y adecuada de los Diseños Instruccionales Modelo (DIM) de todas las experiencias educativas contempladas en los planes de estudio de los tres programas educativos que se imparten en el SEA Veracruz.

## Conclusiones:

Habiendo analizado los factores de resistencia por parte de los académicos en las prácticas innovadoras del SEA Veracruz, a continuación se resumen los mecanismos propuestos para reforzar su participación activa ante estos procesos:

- ✓ Creación de un núcleo de académicos expertos en innovación educativa al interior del SEA Veracruz, que subsane la problemática de apropiación de los ejes de innovación educativa en niveles contrastantes, mediante el abordaje de las necesidades de los integrantes de los grupos colegiados a través de sesiones permanentes de capacitación académica que atiendan sus inquietudes, distingan sus roles y den a conocer el impacto y relevancia de su participación dentro del proyecto de innovación educativa ya sea de manera individual o colectiva.
- ✓ Reforzamiento de los vínculos entre los representantes sindicales y la Coordinación Académica Regional del SEA Veracruz específicamente para el tema de innovación educativa, con la finalidad de sensibilizar de manera conjunta a los académicos que conforman los grupos colegiados en cuanto a la necesidad de participación en el proyecto institucional referido. Ésta sensibilización deberá implicar que se ejerza presión no tan solo de la institución, sino también del sindicato, amén de cerrar filas y lograr en conjunto los objetivos deseados, de tal forma que el apoyo sindical sea un respaldo que vigore las prácticas académicas en los grupos colegiados para la obtención de mejores resultados de la dependencia.
- ✓ Acompañamiento pedagógico en el SEA Veracruz por parte de especialistas en diseño instruccional, con el propósito de respaldar al núcleo de académicos expertos en innovación educativa, trabajando de manera complementaria y acompañando a los académicos en los grupos colegiados. La idea de éste acompañamiento, es facilitar el tránsito de los académicos y de todo aquél que forme parte de los grupos colegiados, en los procesos de innovación educativa, específicamente en la elaboración de los DIM, mejorando y asegurando con ello, la calidad de los trabajos realizados.

Seguramente con la puesta en marcha de los mecanismos anteriormente expuestos, en el SEA Veracruz, se generaría un mayor sentido de pertenencia entre los académicos que conforman los grupos colegiados, en el marco de los procesos de innovación educativa, ya que dichos mecanismos representarían un acompañamiento y respaldo para los pares académicos expertos en innovación educativa, pedagogos especialistas en diseño instruccional, autoridades, así como el sindicato, fortaleciendo con ello, la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje en la dependencia, derivado de impartir experiencias educativas bajo un proyecto innovador como lo es el esquema de un DIM. Dicho sea de paso, éstos mecanismos, pretenden erradicar gradualmente la resistencia de los académicos

que participan en el proyecto de innovación educativa, sin embargo, resultaría interesante realizar estudios futuros sobre la puesta en marcha de los mismos, su seguimiento y medición de resultados, ya que su alcance va más allá de lo anteriormente expuesto, dadas las características del SEA y su futuro próximo que es el transitar hacia un esquema de educación multimodal, que considera diferentes formas de impartir clases bajo enfoques innovadores, tal como lo contempla el eje estratégico 2 dentro del Plan General de Desarrollo 2025 de la UV.

En consecuencia, seguir éstos mecanismos, darían la pauta para tener académicos con bases sólidas en el tema de innovación educativa, y no sólo impactarían en los resultados del proyecto de estudio, sino también sentarían las bases para el establecimiento de nuevos esquemas de trabajo que en el corto tiempo, debe llevar a cabo el SEA Veracruz.

## Referencias

- Amar, V. M. (2008). *Tecnologías de la Información y la Comunicación, Sociedad y Educación*. Madrid: Editorial Tébar, S.L.
- Bates, A. (2003). *La tecnología en la enseñanza abierta y la educación a distancia*. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.:
- Comisión del Consejo Universitario para la integración del Plan General de Desarrollo de la Universidad Veracruzana. (Febrero de 2008). *Plan General de Desarrollo 2025*. Xalapa, Veracruz.
- Consejo Universitario General. (2013). *Estatuto del Personal Académico de la Universidad Veracruzana*. Xalapa, Veracruz, México.
- Feixas, M. (2004). La influencia de factores personales, institucionales y contextuales en la trayectoria y el desarrollo docente de los profesores universitarios. *Educación*, 31-58.
- Gairín, J., & Muñoz Moreno, J. L. (2008). El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones. *Enseñanza*, 187-206.
- García, C. M. (1996). *Innovación educativa, asesoramiento y desarrollo profesional*. Madrid: Centro de Publicaciones, secretaría general técnica.
- Jiménez, B. J. (1995). La formación del profesorado y la innovación. *Educación*, 33-46.
- Lehmann, C. (1994). El sentido de pertenencia como catalizador de una educación de calidad. CEP.
- McLaughlin, M. (1988). Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores. *Perspectivas y problemas de la función docente*, 280-291.
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TICS en la enseñanza universitaria. *Revista universidad y sociedad del conocimiento*, 1-16.
- Sallán, J. G., & Darder Vidal, P. (2003). *Organización de centros educativos*. Barcelona: PRAXIS SA.

- Schneider, D. (2006). Los docentes, en la incertidumbre de las redes. En D. Galarza, M. Landau, & D. Schneider, *La escuela en la sociedad de redes* (págs. 69-86). Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Skolnik, M. (2003). La universidad virtual y el profesorado. En S. Inayatullah, & J. Gidley, *La universidad en transformación* (págs. 72-87). Barcelona: Ediciones Pomares SA.
- Tyack, D., & Cuban, L. (2001). La innovación educativa en contexto. En M. Libedinsky, *La innovación en la enseñanza* (págs. 75-91). Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica SA.
- B., M. P. (2004). Gestión del Conocimiento en la Capacitación para la Innovación. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 117-129.
- Téllez, L. S., Moreno Burciaga, E., Ortega Cuenca, P., & Ramírez Solis, M. E. (18-20 de Junio de 2009). *Innovación Educativa en el Instituto Politécnico Nacional. 9º Congreso Internacional: Retos y expectativas de la Universidad*. México,D.F., México.

## **GLOBALIZACIÓN Y TIC EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS MEXICANAS: UN ESTUDIO DE CASO**

**Dr. Mario Montijo García**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[mmontijo@hotmail.com](mailto:mmontijo@hotmail.com)

**Dra. Magda Evelia Mendoza Sánchez**

Universidad Autónoma de Sinaloa

**Dra. Martina Flores Vizcarra**

Universidad Autónoma de Sinaloa

### **Resumen:**

En fechas recientes, hablar de TIC es referirse a modernización, a sociedad de la información o del conocimiento, globalización, competencia, etc. El presente artículo presenta avances parciales del proyecto de investigación denominado “Cambios organizacionales en empresas globales por la incorporación de TIC”, con la finalidad de identificar los procesos de cambio en las organizaciones para poder hacer propuestas que puedan facilitar la incorporación de las TIC en todas las organizaciones. Los resultados que se presentan comprenden cinco interrogantes de las 11 requeridas mediante una encuesta a 779 organizaciones del área urbana de la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

**Palabras Clave:** Cambio organizacional, modernización, TIC.

### **Introducción:**

Las organizaciones son parte integral de nuestra vida. Están presentes en todos los ámbitos sociales y económicos, y pertenecemos a una o más de ellas a lo largo de toda nuestra existencia: nacemos en hospitales, asistimos a escuelas, nos integramos al trabajo en empresas, nos afiliamos a partidos políticos, participamos en equipos deportivos, pertenecemos a asociaciones profesionales, y al final de nuestra vida nuestros restos son dispuestos por una funeraria; todas estas, organizaciones. La importancia de estos entes sociales es tal que es necesario seguir realizando investigaciones que nos permitan comprender la forma en la que éstas se crean, se relacionan, aprenden, se organizan, se transforman, y a su vez, a los individuos que las componen.

Por otra parte, estamos viviendo un proceso de globalización acelerado, debido principalmente al desarrollo tecnológico, en particular de las tecnologías de la información

y la comunicación, que han permitido el intercambio de grandes cantidades de información y conocimiento, dificultando el proceso de toma de decisiones en las organizaciones, así como disminuyendo las distancias y barreras geográficas que antes impedían la competencia entre empresas de diferentes regiones. El acceso a la información y el conocimiento también ha propiciado que se adopten prácticas, valores y costumbres muy diferentes, debido principalmente a las diferencias culturales ahora integradas a través de las organizaciones globales.

Asimismo, las tecnologías de la información y la comunicación, en particular el internet, han favorecido las prácticas laborales y de negocios a distancia, logrando integrar procesos productivos por medio del intercambio de información entre las sedes ubicadas en diferentes regiones geográficas. Por el contrario, esto también ha generado la necesidad de que los miembros de la organización aprendan y se adapten a nuevas formas de trabajar, teniendo como consecuencia una mayor exigencia del entorno laboral así como una mayor competencia entre las organizaciones.

Desde la última década del siglo pasado las tecnologías de la información y la comunicación (cotidianamente conocidas como TIC) han ocupado un papel protagónico en el desarrollo de todos los sectores de la sociedad. En el ámbito económico, han facilitado la integración, el intercambio, y la colaboración entre distintas regiones; en el ámbito social, han permitido la comprensión y el entendimiento entre diferentes culturas y costumbres; en el ámbito educativo, se ha logrado el acceso y la distribución más equitativa del conocimiento; en el ámbito empresarial, se han concebido nuevas formas de organización y de trabajo conjunto y a distancia; todo esto como parte del proceso de globalización.

La paulatina adopción de las TIC ha generado un entorno drásticamente cambiante para las organizaciones, con competidores cada día más feroces que utilizan la tecnología a su favor para participar en nuevos mercados, con nuevas estructuras organizacionales que se distribuyen a lo largo y ancho del planeta, aprovechando las capacidades que cada región puede ofrecerles.

La rapidez con la que se ha venido dando el cambio tecnológico ha propiciado la creación de estructuras organizacionales más flexibles, que pueden ajustarse, responder y prever las condiciones cambiantes del entorno con una velocidad mayor, que les genere una mayor ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones; de la misma forma, nuevos modelos de asociación entre empresas han surgido, por lo que cada vez es más común ver cómo trabajan en conjunto organizaciones rivales en un mismo mercado (alianzas estratégicas, joint ventures, fusiones, etc.), integraciones verticales (proveedores con clientes o viceversa), integraciones horizontales (diversificando mercados o absorbiendo organizaciones de otros giros), o incluso subcontratando áreas funcionales completas a terceros (outsourcing). Esto genera un proceso de aprendizajes y desaprendizajes al interior



de las organizaciones, teniendo que basar su funcionamiento en la gestión de la información y el conocimiento.

Sin embargo, no todas las empresas han estado en circunstancias de invertir y adoptar las TIC para mejorar su posición en el mercado, tampoco han tenido oportunidad de crear procesos que les permitan gestionar el conocimiento como una estrategia de desarrollo de la organización, favoreciendo su marginación territorial y competitiva, así como su atraso tecnológico o, en el peor de los casos, la desaparición de la organización. Esto nos lleva a preguntarnos, ¿cuáles son los factores de éxito que influyen en el aprovechamiento de la información y el conocimiento, teniendo como base la transferencia y adopción de las TIC en las organizaciones?

Precisamente esta problemática ha dado paso al desarrollo de la industria de las TIC, propiciando cambios en la forma de adopción de estas tecnologías: ha surgido el arrendamiento de infraestructura en lugar de la adquisición de tecnología; anteriormente, para que una organización estuviera en condiciones de aprovechar las ventajas del uso de las TIC tenía que hacer fuertes inversiones en equipos de cómputo, servidores y redes, que al paso de unos meses o un par de años, se volvían obsoletas o poco eficientes. En la actualidad, esta tendencia se ha revertido con el uso de equipos “virtuales” que residen en otras organizaciones que han concentrado poder de procesamiento computarizado y redes de comunicación con una gran capacidad, creando de esta manera un nuevo modelo de negocios en el sector de las TIC. Compañías como Microsoft, Google y Amazon, son ejemplos de este tipo de servicios conocidos con el nombre de computación en la nube (del inglés cloud computing), que ofrecen la oportunidad de explotar las TIC a mucho menor costo y sin el riesgo que implica la adquisición de los equipos físicos.

Si el nacimiento de esta nueva forma de transferencia de tecnología fue para subsanar la problemática financiera de las organizaciones, ¿qué otros elementos tienen incidencia en el proceso de adopción de las TIC, como primer paso para su transformación en una organización basada en la información o el conocimiento? ¿cuál es el papel que juegan los clientes y proveedores en la adopción de la tecnología? ¿qué otras organizaciones e instituciones tienen incidencia en la transferencia tecnológica? ¿cuál es la importancia que tienen las universidades completando el ciclo de generación y transferencia de conocimiento como parte de su vinculación con las organizaciones de los sectores productivos y económicos?

El proceso de transferencia tecnológica (en particular la adopción de TIC) se ha visto acentuado por la globalización, debido principalmente a que se han vuelto una herramienta muy poderosa para establecer relaciones de negocios, incluso, han facilitado la adopción de nuevas formas de organización. Tal es la importancia de las TIC que en la actualidad puede

significar desde el contacto de nuevos proveedores, hasta la adquisición de nuevos conocimientos, y alianzas de trabajo con otras organizaciones.

Todas estas situaciones hacen necesaria la comprensión del proceso de cambio tecnológico de las organizaciones, fenómeno acentuado por la globalización y la disminución del ciclo de vida de las TIC. Por un lado, es necesario realizar este tipo de investigaciones para acrecentar el conocimiento científico sobre los estudios organizacionales y las tecnologías de la información y la comunicación; también se requiere hacer del conocimiento de las organizaciones las experiencias que han vivido otras bajo circunstancias de implementación de tecnología y cambio organizacional, de manera que tengan un precedente y puedan aprender de los errores y de los éxitos que otras organizaciones han logrado, gestionando, de esta manera, la información y el conocimiento.

Es necesario comprender la naturaleza de los cambios e innovaciones que en materia organizacional están impulsando las TIC, todo esto dentro del marco de la globalización. De esta manera, la interrogante central que guía este trabajo es: ¿Cuál es el avance de la sociedad de la información en las organizaciones mexicanas? La respuesta a esta cuestión se plantea mediante un estudio de caso tomando como objeto de estudio las organizaciones del área urbana de la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

#### **Discusión:**

Se reconocen tres tendencias principales que promueven los cambios en las organizaciones: la globalización, la era del conocimiento, y la terciarización (Martínez Moreno, 2003).

El fenómeno de la globalización ha cobrado especial importancia para la teoría de la organización; se ha tomado como un elemento importante del entorno que ha motivado o propiciado condiciones de alto riesgo e incertidumbre para las organizaciones en general. Se habla de una nueva economía global, basada en la intangibilidad y la interconexión, apoyada en la tecnología (Corona, 1991 y 1999; Kelly, 1998). Esto conlleva una adaptación de las tareas administrativas de la organización a las nuevas condiciones del entorno, donde las TIC juegan un papel indispensable en la etapa de planeación estratégica (Aguilera Castro & Riascos Erazo, 2009; Kast & Rosenzweig, 1998). Asimismo, hay evidencias de que las TIC tienen una incidencia importante en la difusión de información y conocimientos (Arriaza Ibarra & Berumen, 2007; Berumen, Arriaza Ibarra & Bagnasco, 2005; Diaz Chao, 2003).

El análisis de la globalización ha puesto énfasis en el cambio organizacional, formando un campo teórico con postulados propios que brindan un cuerpo de supuestos y proposiciones cuya finalidad es describir y explicar los procesos de cambio tanto al interior de las organizaciones como en el entorno donde conviven con otras (Barba Álvarez, 2002; Clegg, 1990; Daft, 2000; Hall, 1996; Montaña Hirose, Alvarado Altamirano, Barba Álvarez & Soria Romo, 2004).

Los cambios organizacionales según diversos autores tienen varias clasificaciones, por ejemplo, de acuerdo con la anticipación o planeación del cambio, con la velocidad con la que se da, si el cambio es total o parcial, si es estructural, tecnológico, si tiene que ver con el conocimiento o la forma como se disemina o aprende, entre otras tipificaciones. Adicionalmente, el cambio organizacional está íntimamente relacionado con los conceptos y teorías sobre liderazgo, toma de decisiones y estrategia (Chiavenato, 2010; Clarke & Clegg, 1998; French, Bell & Zawacki, 2007).

La creciente utilización generalizada de las TIC ha ocasionado transformaciones tanto estructurales, de prácticas, así como de comportamiento y salud, transversales y longitudinales, tanto de las organizaciones como de sus miembros (Dias Pocinho & Costa García, 2008; Correa Espinal & Gómez Montoya, 2009; Gándara Vásquez, Mathison Bunaguro, Primera Leal & García García, 2007; Gómez & Sainz, 2008; Heydebrand, 1989). De la misma manera se han permeado los cambios organizacionales a través de las fronteras geográficas, promoviendo la formación de nuevas relaciones de cooperación y competencia entre entidades de diferente nacionalidad, la transformación y traslado del trabajo, así como el trabajo a distancia, distribuido, en resumen, global (Benito Hernández, 2009; Gámez Gastélum & López Leyva, 2009; García Fernández & Cordero Borjas, 2009). El efecto ha sido tan amplio que las mismas instituciones se han visto modificadas (Montijo García, 2010).

En términos generales, se puede afirmar que las tecnologías de la información y la comunicación tienen un efecto permanente en las organizaciones de todo el mundo; permanente en el sentido de que han propiciado estructuras más flexibles, más informadas, y con más conocimientos.

Sin embargo, estos efectos pueden apreciarse principalmente en las grandes corporaciones transnacionales, con una gran cantidad de recursos financieros y con la capacidad de hacerse rápidamente del personal necesario para enfrentar los retos que el entorno les depara; la realidad de la micro, pequeña y mediana empresa esta muy distante de reflejar los mismos éxitos y niveles de incorporación de tecnologías de la información y la comunicación.

Los nuevos servicios de computación en la nube (cloud computing), a pesar de transformar las onerosas inversiones en infraestructura informática en arrendamiento, no ha tenido el impacto que se esperaba sobre todo al mercado al que iba dirigido: micro, pequeñas y medianas empresas.

### **Método:**

El proceso de investigación científica tiene una gran importancia y aplicación más allá de los límites de las actividades académicas y de innovación tecnológica. Al momento en que

nos vemos en la necesidad de solucionar una situación problemática nos ponemos en el rol del investigador buscando un diagnóstico, haciéndonos preguntas sobre el problema, formulando metas y objetivos para solucionar el problema, planteando supuestos o hipótesis sobre cuál podría ser la mejor solución, recopilando información y datos relevantes para su posterior análisis y revisión, así como la formulación de conclusiones sobre el problema y las alternativas tratadas. La toma de decisiones en las organizaciones es una actividad muy importante, y la investigación en administración tiene una participación muy importante, sobre todo considerando que la información es poder y la toma de decisiones con la información adecuada y suficiente minimiza el riesgo de fracaso (Davis, 2001).

En el caso de los proyectos de investigación académicos, se contemplan básicamente dos paradigmas, el cuantitativo cuyo objetivo es el establecer alguna relación con mediciones numéricas y análisis estadístico, que nos permiten fundamentar comportamientos y comprobar teorías; por su parte, el paradigma cualitativo de investigación tiene como objetivo principal la descripción de procesos con información o datos no numéricos, en donde el investigador tiene como principal herramienta de análisis la interpretación de la realidad (Hernández Sampieri, Fernández-Collado & Baptista, 2008; Rodríguez Peñuelas, 2010). Este último paradigma, da la posibilidad de interpretar la vida social en diferentes ambientes como el organizacional, el social, el escolar, entre otros; resalta las cualidades de los fenómenos sociales, brindando la posibilidad de establecer mecanismos de intervención (observación participante) e influir en el objeto de estudio.

Existe un tercer paradigma o corriente que defiende el uso del paradigma cuantitativo y del paradigma cualitativo llamado mixto; dependiendo del problema a investigar, se hace uso de instrumentos de recolección de datos e información tanto cuantitativos como cualitativos. Es el paradigma más reciente de todos.

El trabajo que aquí se presenta consiste en un parte de los datos cuantitativos del proyecto “Cambios organizacionales en empresas globales por la incorporación de TIC”. Para su desarrollo, el proyecto fue dividido en las siguientes fases: la primera consiste en la búsqueda, recolección y análisis de fuentes bibliográficas para la construcción de la contextualización del problema de investigación y del marco teórico; en la segunda fase se propone la creación y prueba de los instrumentos de investigación, así como el contacto con el grupo de empresas que formarán parte del objeto de estudio; en la tercera fase recae la tarea del trabajo de campo, es decir, la recolección de los datos y la información del objeto de estudio por medio de los instrumentos utilizados. En la cuarta fase se realizará el análisis de los datos e información y se construirá el apartado de resultados y el correspondiente a las conclusiones.

El instrumento utilizado para el apartado cuantitativo descansa en una encuesta con 11 preguntas, de las cuales 7 son de opción múltiple y las cuatro restantes fueron preguntas

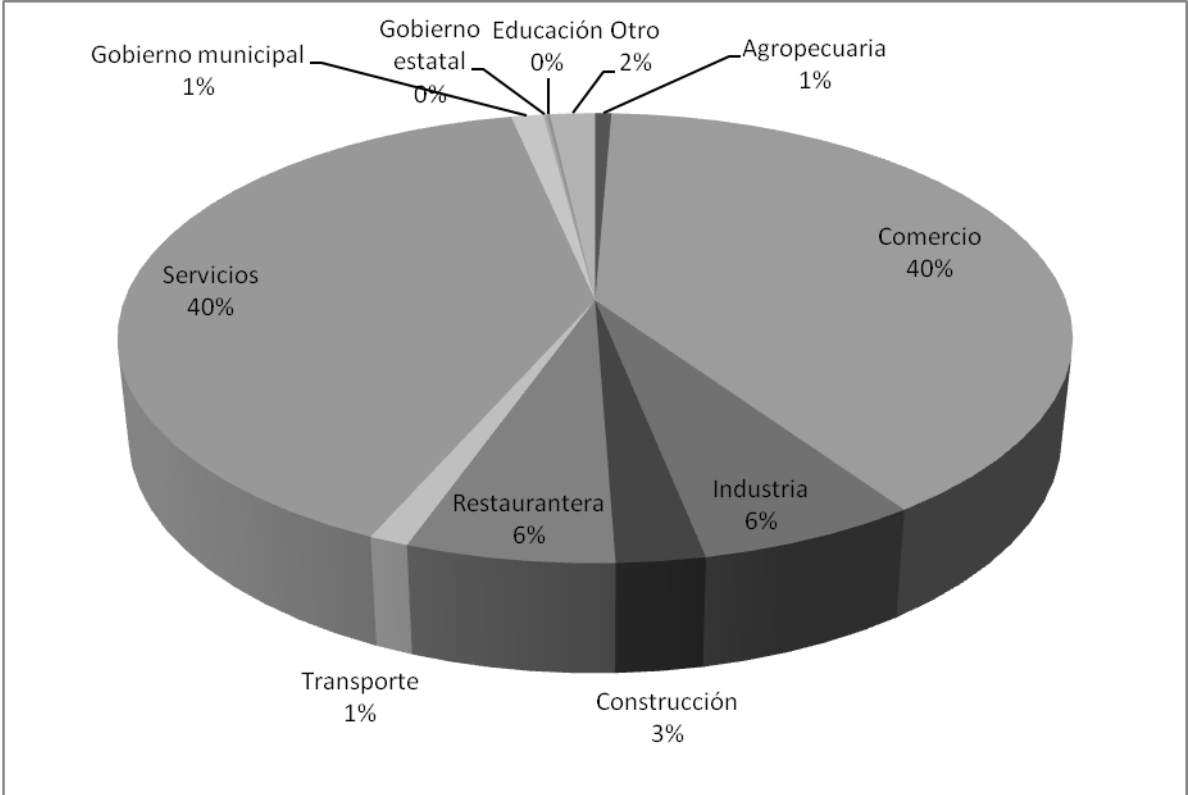
abiertas. Los sujetos de estudio son las organizaciones del área urbana de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, para lo cual se realizó un muestreo no probabilístico de las organizaciones listadas en el directorio telefónico de la sección amarilla. Se seleccionaron de manera aleatoria un total de 15 letras del citado directorio tomando los domicilios de las organizaciones listadas, siendo las elegidas A, C, D, E, G, H, I, J, K, M, N, Q, R, S, y T. Debido a la negativa al momento de las visitas, se seleccionaron aleatoriamente cuatro letras más, resultando las siguientes: O, U, V, y Z. Con éstas se completó un total de 779 organizaciones.

**Resultados:**

Como se adelantó en la sección anterior, a continuación presentaremos resultados preliminares de cinco de las 11 preguntas del instrumento cuantitativo tipo encuesta aplicado a 779 organizaciones del área urbana de Culiacán, Sinaloa.

Del total de la muestra, la actividad económica preponderante son los servicios y el comercio que en conjunto suman un 80% como puede observarse en la gráfica 1.

**Gráfica 1. Actividad económica de las organizaciones**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por el autor.

La industria y el sector restaurantero comprenden cada uno un 6%, la construcción un 3%, y entre las actividades restantes se completa un 5%. Nótese que el sector agropecuario no figura debido a que la muestra se tomó del área urbana de la ciudad y la mayor parte de las empresas de este giro se encuentran en los alrededores de la ciudad. En la tabla 1 se presentan la distribución de frecuencias con los datos completos de la gráfica 1.

**Tabla 1. Actividad económica**

Actividad Económica	Frecuencia
Agropecuaria	5
Comercio	310
Industria	50
Construcción	20
Restaurantera	47
Transporte	9
Servicios	312
Gobierno municipal	10
Gobierno estatal	1
Educación	1
Otro	14
Total	779

Fuente: Datos obtenidos por el autor.

El segundo punto a tratar corresponde al tamaño de la empresa de acuerdo con el número de empleados, el cual se presenta en la tabla 2.

**Tabla 2. Empleados por organización**

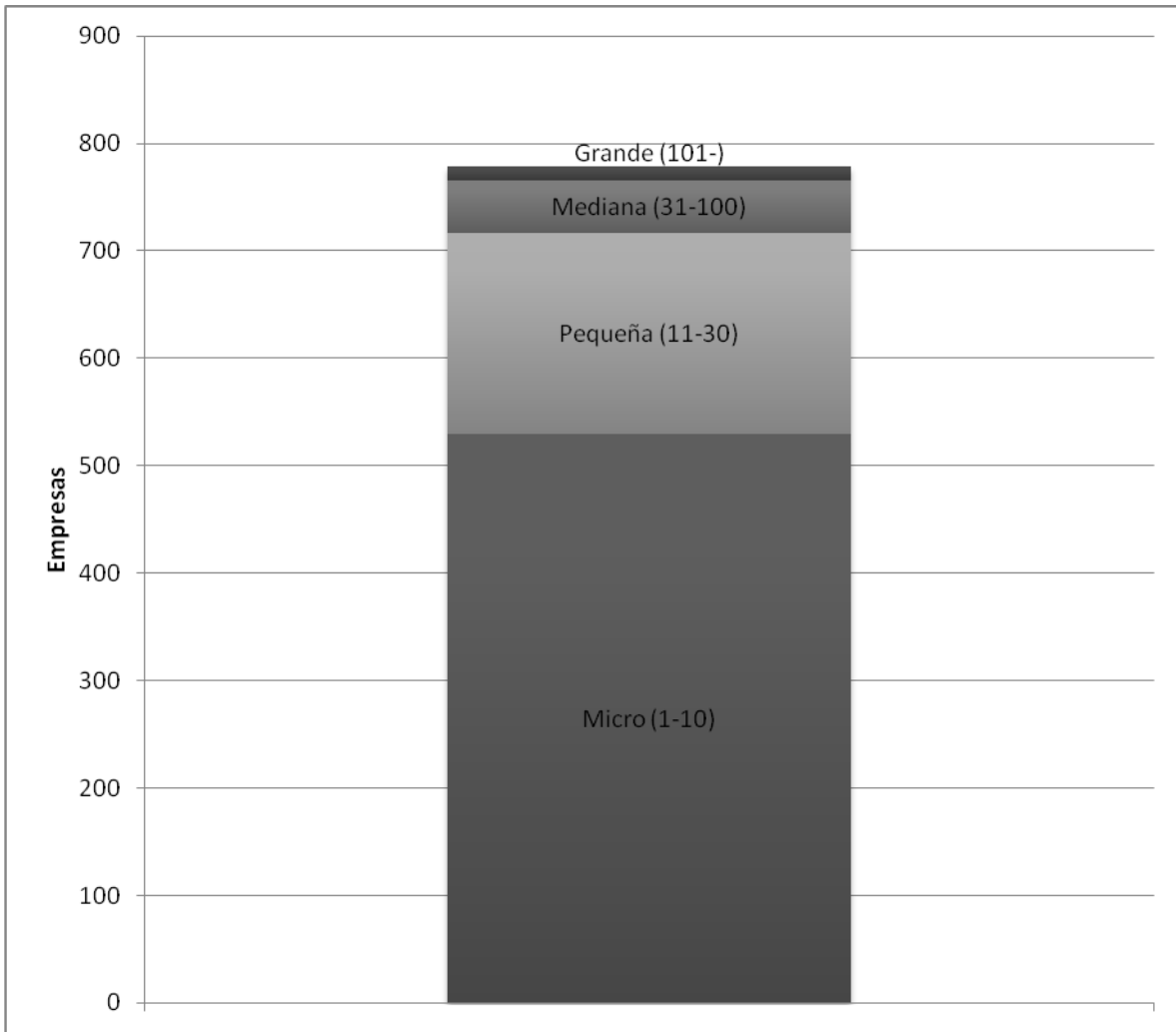
Intervalo	Frecuencia	Frec. Acum	% Relativo	% Acum.	Rel.
1 - 30	717	717	92%	92%	
31 - 60	35	752	4%	97%	
61 - 90	9	761	1%	98%	
91 - 120	6	767	1%	98%	
121 - 150	9	776	1%	100%	
151 - 180	2	778	0%	100%	
181 - 210	0	778	0%	100%	
211 - 240	0	778	0%	100%	
241 - 270	0	778	0%	100%	
271 - 300	1	779	0%	100%	
Total	779		100%		

Fuente: Datos obtenidos por el autor.

Como puede observarse, en el primer intervalo se concentra el 92% de las organizaciones, dando por resultado que poco más de 9 de cada 10 organizaciones cuenta con entre 1 a 30 miembros o empleados.

De acuerdo con la clasificación de empresas definida en el Diario Oficial de la Federación (2009), las organizaciones de la muestras se concentran en las micro, pequeñas y medianas empresas, como puede observarse en la figura número 2 mostrada a continuación.

**Gráfica 2. Clasificación de empresas (DOF, 2009)**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por el autor.

Las MiPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) concentran el 98% de la muestra obtenida. Las microempresas suman poco más de las dos terceras partes de la muestra.

El siguiente punto corresponde a la pregunta, ¿cuenta con acceso a internet?, cuyo resultado se presenta en la tabla 3.

**Tabla 3. Acceso a internet**

Respuesta	Frecuencia	% Relativo
Cuenta con acceso	639	82.03%
No cuenta con acceso	137	17.59%

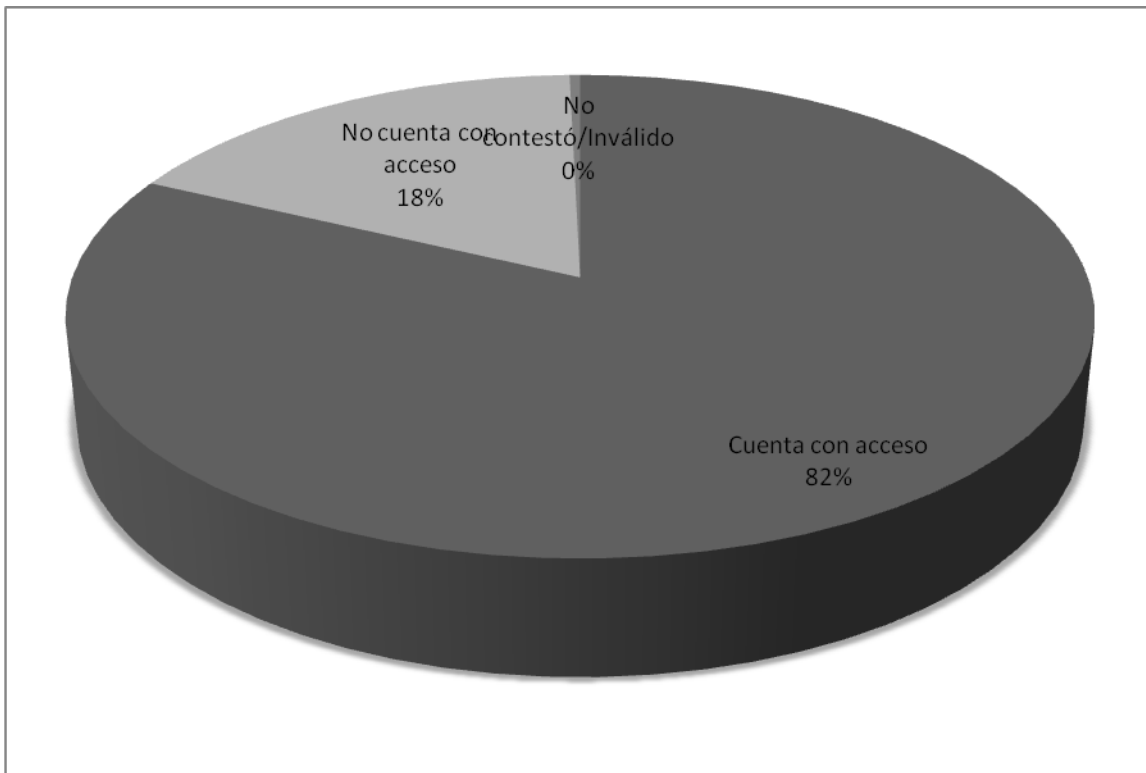


No contestó/Inválido	3	0.39%
Total	779	100%

Fuente: Datos obtenidos por el autor.

Se puede corroborar que el 82% de la muestra cuenta con acceso al internet, lo que representa la mayoría de las organizaciones. Se puede observar de manera gráfica a continuación:

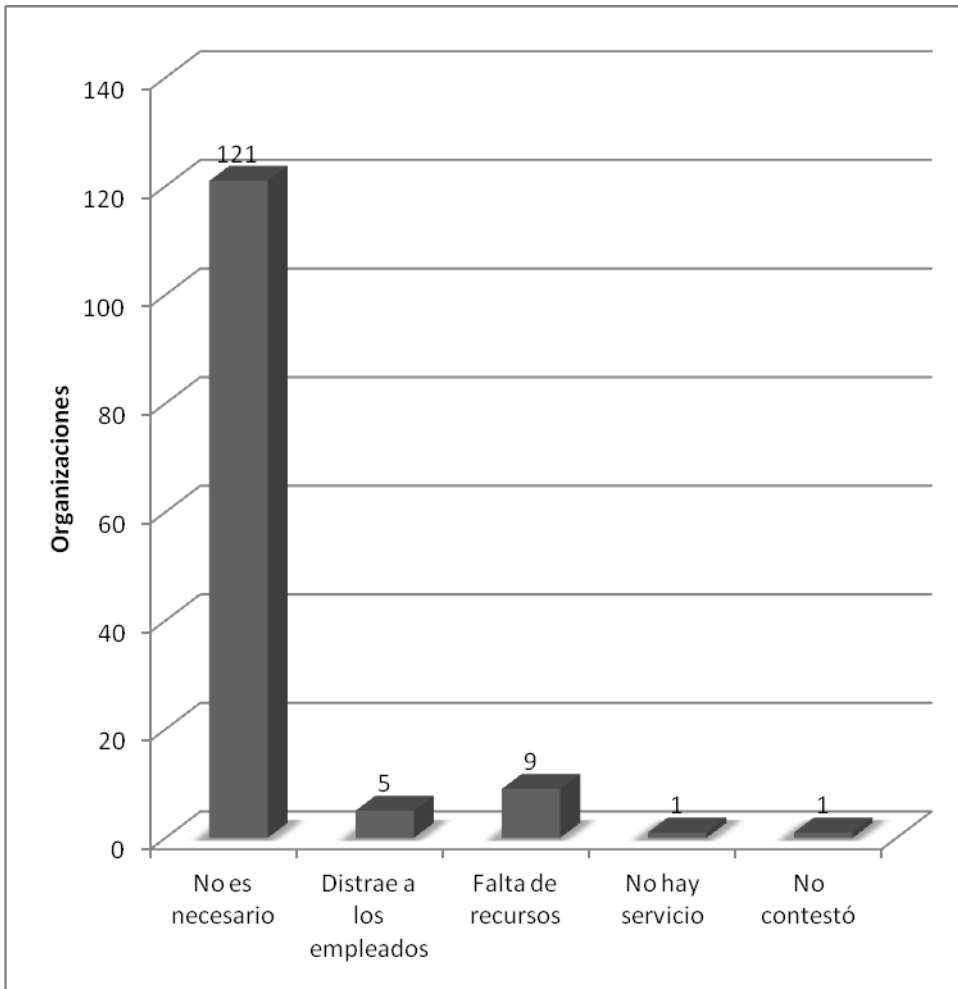
**Gráfica 3. Organizaciones con acceso a internet**



Fuente: Elaboración propia con datos del autor.

De las organizaciones que respondieron que no cuentan con acceso (137 en total), se les cuestionó sobre la razón por la cual no tienen contratado el servicio. En la gráfica 4 se presentan los resultados.

**Gráfica 4. Razones para no contar con el servicio de internet**

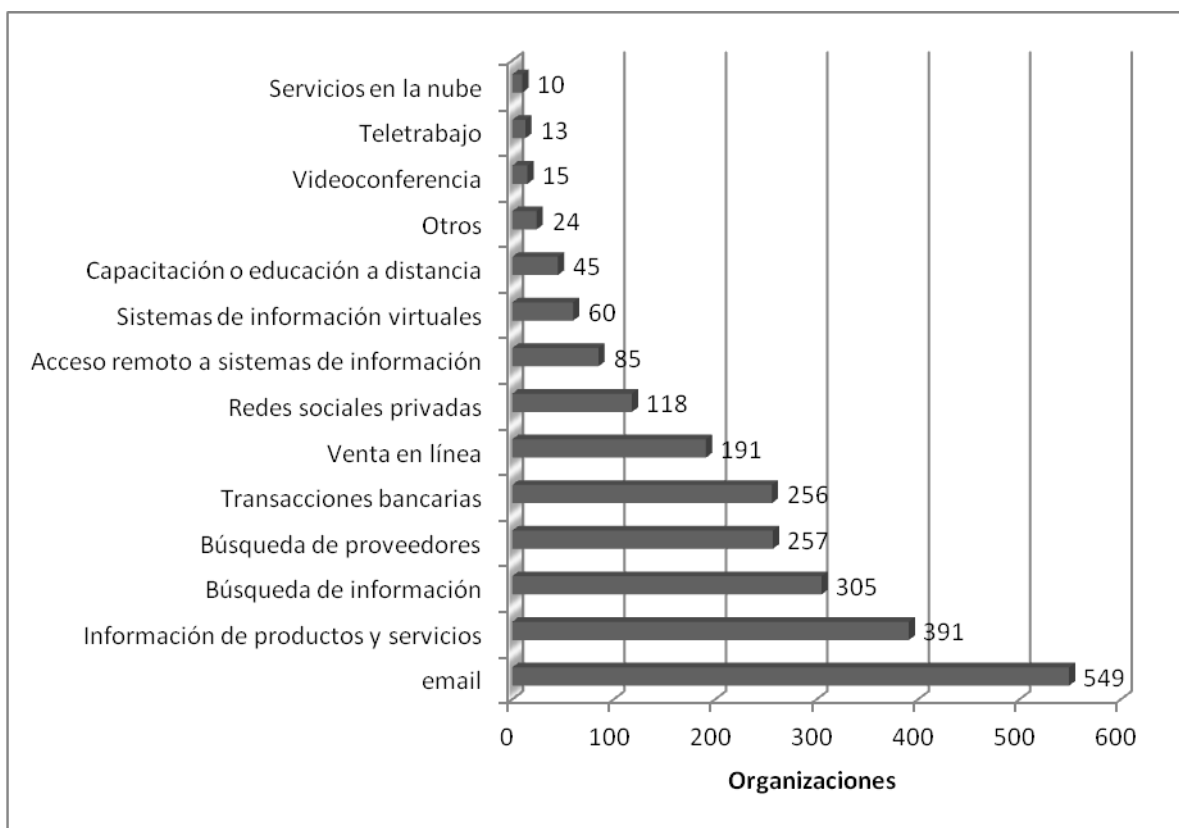


Fuente: Elaboración propia con datos del autor.

El argumento más representativo de los que no cuentan con el servicio de internet es que no es necesario con el 88%; la falta de recursos equivale al 7%, y el 4% lo ve como una distracción para los empleados.

En la gráfica 5 se muestran los usos que las organizaciones dan al internet; las opciones fueron desde el uso básico del internet para el correo electrónico y la búsqueda de información, hasta usos avanzados como servicios en la nube, teletrabajo o videoconferencias en línea.

**Gráfica 5. Usos del internet en la organización**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos por el autor.

De las 639 organizaciones que cuentan con internet, 549 usan el correo electrónico al menos. En la tabla 4 se muestran los mismos resultados con el porcentaje relativo al total de la muestra.

**Tabla 4. Uso del internet en la organización**

Respuesta	Frecuencia	% Relativo
email	549	70%
Información de productos y servicios	391	50%
Búsqueda de información	305	39%
Búsqueda de proveedores	257	33%
Transacciones bancarias	256	33%

Venta en línea	191	25%
Redes sociales privadas	118	15%
Acceso remoto a sistemas de información	85	11%
Sistemas de información virtuales	60	8%
Capacitación o educación a distancia	45	6%
Otros	24	3%
Videoconferencia	15	2%
Teletrabajo	13	2%
Servicios en la nube	10	1%

---

Fuente: Datos obtenidos por el autor.

Una proporción muy baja de la muestra utiliza el internet para videoconferencias, teletrabajo o servicios en la nube.

### **Conclusiones:**

De acuerdo con los datos obtenidos de la muestra, la organizaciones de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, utilizan en su mayoría el internet para funciones básicas como el correo electrónico y la búsqueda de información. Un 33% declara usar la banca electrónica, a pesar de las disposiciones fiscales sobre el pago de impuestos desde el año 2002, y más recientemente mediante depósitos referenciados desde los portales de los bancos; incluso los pagos de las cuotas obrero-patronales del IMSS también pueden hacerse en línea y evitarse hacer filas en las sucursales bancarias.

Las ventas en línea son aprovechadas sólo por el 25% de las organizaciones en la muestra, a pesar de que el 40% son comercios, y aún con el ejemplo de la primera librería en línea Amazon, que ahora se dedica no sólo a la venta de libros sino de artículos muy diversos y a todo el mundo.

La cuestión principal consiste en descubrir qué es lo que está impidiendo que las organizaciones mexicanas avancen en la incorporación de las TIC de manera que

signifiquen un mejor posicionamiento en la competencia internacional, ahora más cercana en el espacio virtual. Las MiPyMEs, por ser la mayor parte de las empresas, requieren apoyo para evolucionar hacia organizaciones que gestionen la información, o en el mejor de los casos, que logren gestionar el conocimiento que se crea tanto al interior de la organización como en otras organizaciones.

Actualmente los recursos financieros para la adquisición de tecnología han dejado de ser un obstáculo insalvable gracias a los nuevos servicios que se están ofreciendo. De las organizaciones depende su adecuado uso y explotación; a los investigadores nos corresponde comprender, explicar y proponer estrategias para la innovación y modernización de las organizaciones.

### **Referencias**

- Aguilera Castro, A., & Riascos Erazo, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Arriaza Ibarra, K., & Berumen, S. A. (2007). Las TIC como potenciadoras de la comunicación y el conocimiento en los sectores industriales de Bogotá. *Ambitos*(016), 9-24.
- Barba Álvarez, A. (2002). *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. El Caso del LAPEM*. México, D.F.: UAM-I.
- Benito Hernández, S. (2009). Las redes de cooperación de microempresas en España y la utilización de las TIC's. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(64), 59-84.
- Berumen, S. A., Arriaza Ibarra, K., & Bagnasco, F. (2005). Información y tecnología, y sus posibilidades para mejorar la competitividad en las empresas. *Revista-Escuela de Administración de Negocios*(053), 6-23.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Clarke, T., & Clegg, S.R. (1998). *Changing paradigms: The transformation of management for the 21st Century*. London: Collins.
- Clegg, S.R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- Corona Treviño, L. (1991). *México ante las Nuevas Tecnologías*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa.
- (1999). *Teorías económicas de la tecnología*. México, D.F.: Editorial Jus.
- Correa Espinal, A., & Gómez Montoya, R. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. *Dyna*(157), 37-48.
- Daft, L. R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Internacional Thomson Editores.
- Davis, D. (2001). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México, D.F.: International Thomson Editores.

- Dias Pocinho, M., & Costa García, J. (2008). Impacto psicosocial de la tecnología de información y comunicación (TIC): tecnoestrés, daños físicos y satisfacción laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 127–139.
- Diaz Chao, A. (2003). El efecto de las tecnologías digitales en la competitividad de la empresa española. *Estudios de economía aplicada*, 21(003), 521-534.
- French, W. L., Bell, C. H. Jr., & Zawacki, R. A. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Gámez Gastélum, R., & López Leyva, S. (2009). Cambio organizacional por uso de las TIC en empresas mexicoamericanas. Culiacán, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Gándara Vásquez, J. A., Mathison Bunaguro, L. E., Primera Leal, C. A., & García García, L. R. (2007). Efectos de las Tic en las Nuevas Estructuras Organizativas: de la Gerencia Vertical a la Empresa Horizontal. *Negotium*, 3(8), 4-29.
- García Fernández, F., & Cordero Borjas, A. E. (2009). Nuevas Formas Organizativas adoptadas por dos grupos de empresas de México y Venezuela a partir de la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación. *Contaduría y Administración*(227), 69-91.
- Gómez, D., & Sainz, J. (2008). Cambio organizativo por las TIC en la empresa financiera: el caso de Renta 4. *Universia Business Review*(017), 94–107.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, Pilar. (2008). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Heydebrand, W. V. (1989). New organizational forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357.
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1998). *Administración en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Kelly, K. (1998). *Las nuevas reglas de la nueva economía. 10 estrategias definitivas para triunfar en un mundo conectado*. México: Granica.
- Lefèvre, P., de Suremain, C.E., & Rubín de Celis, E. (2000). *Investigación Socio-antropológica Clásica, Focus Groups y Modelo Causal. Experiencias y Reflexiones sobre algunas Combinaciones Metodológicas Innovadoras Desarrolladas en Bolivia y Perú*. Cinta de Moebio, noviembre (9).
- Martínez Moreno, E. (2003). El impacto de las tendencias tecnológicas y organizacionales en el trabajo administrativo. *Análisis Económico*, tercer cuatrimestre XVIII(039), 303-324.
- Montaño Hirose, L., Alvarado Altamirano, S., Barba Álvarez, A., & Soria Romo, R. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México, D.F.: UAM-I, Universidad de Occidente, y Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.
- Montijo García, M. (2010). *El uso de las TIC como factor de cambio en las IES*. Culiacán, Sinaloa, México: Ed. UAS.

Prieto Rodríguez, M.A., & March Cerdá, J.C. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención Primaria*, 29(6), 366-373.

Rodríguez Peñuelas, M.A. (2010). *Métodos de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Culiacán, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

## **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE GUANAJUATO**

**Dr. Cecilio Contreras Armenta**

Universidad de Guanajuato

[cca304@ugto.mx](mailto:cca304@ugto.mx)

**M.A. Ignacio Arroyo Arroyo**

Universidad Politécnica de Pénjamo

[arroyo.ignacio@gmail.com](mailto:arroyo.ignacio@gmail.com)

**M.A.P. Janet del Carmen Coronado Hernández**

Universidad Politécnica de Pénjamo

[jcoronado@uppenjamo.edu.mx](mailto:jcoronado@uppenjamo.edu.mx)

### **Introducción:**

En toda organización siempre habrá un medio ambiente tanto humano como físico en el que se desarrolla el trabajo, a este medio ambiente se le conoce indistintamente como “clima laboral”, “clima organizacional”, “ambiente laboral”. Dicho clima influye tanto en la satisfacción como en la motivación de los actores en las instituciones, y por lo tanto en el desempeño y la productividad. Un “buen clima” se orienta hacia los objetivos organizacionales mientras que un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y provocando un bajo rendimiento. Los directivos tienen la obligación de lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con su trabajo. El primer mecanismo para mejorar el clima laboral es conocer la situación real que se vive al interior de las instituciones. La herramienta más habitual para medirlo es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo del empleado. Para medir el “clima laboral” por lo general se utilizan escalas de evaluación.

Para las organizaciones es necesario crear un clima laboral adecuado, puesto que producirá un mejor desempeño que redundará necesariamente en una mejor atención al cliente tanto interno como externo, mayor rendimiento del trabajo realizado y menor ausentismo. De



hecho, para los empleados el ambiente laboral es un factor determinante en su empleo, de ahí que aquellas organizaciones que no lo cuiden se arriesgan a una fuga de talento.

Es por ello que la Institución de Educación Superior localizada en el Estado de Guanajuato, ha visualizado la viabilidad de su funcionamiento con el objeto de impartir educación superior en los niveles de licenciatura, especialización, maestría y doctorado, así como cursos de actualización en sus diversas modalidades, cuyo gran objetivo es preparar profesionales con una sólida formación científica tecnológica y en valores, conscientes del contexto nacional e internacional, en lo económico, político, y social, además de realizar labores de investigación y difusión del desarrollo científico y tecnológico, pertinentes para el avance económico y social de la región, del Estado y de la Nación.

La Institución cuenta actualmente con una plantilla laboral de 68 actores organizacionales que están distribuidos en las diferentes áreas de la siguiente manera:

- 8 trabajadores en el área Académica.
- 5 trabajadores en el área Administrativa.
- 5 trabajadores en el área de Staff.
- 13 profesores en una de sus Licenciaturas.
- 14 profesores en otra de las Licenciaturas que imparte.
- 23 profesores en la tercera de sus Licenciaturas.

Debido a procesos internos y externos (adquirir el premio “Guanajuato Crece”, Certificaciones) se hizo necesaria la medición del clima laboral como uno de los requisitos para la certificación, además de que se percibe un clima organizacional tenso entre los actores de la institución.

### **Discusión Teórica:**

El trabajo de (Halpin & Croft, 1963) realizado en una escuela pública, es considerado como el impulsor del análisis del clima en las organizaciones quienes utilizaron el análisis factorial desarrollaron ocho dimensiones del clima organizacional y las clasificaron en seis categorías: abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado.

El enfoque estructuralista de (Forehand & Guilmer, 1964), lo define como: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. Está orientado principalmente, a los aspectos del contexto y la estructura organizativa.

Enfoque Subjetivo de Halpin y Crofts (1963), lo define como la percepción de los miembros de la organización con relación a la misma. Plantea un punto importante del clima: el Espirit, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus

necesidades sociales están siendo satisfechas y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Entiende el clima como atributo del individuo, subraya el carácter subjetivo y perceptivo del mismo, y utiliza al individuo como unidad de análisis.

Enfoque Mixto Estructuralistas-Subjetivo de (Litwin & Stringer, 1968), plantean que el clima organizacional está representado por los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Reconoce la naturaleza tanto estructural como subjetiva del clima.

Por otra parte, (Schneider, 1975) considera que el clima es uno de los muchos conceptos que, en el uso cotidiano, toma dos connotaciones diferenciadas que se enmarañan mutuamente. La primera es el concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

Para (Naylor, 1980) el clima organizacional es un concepto de la psicología industrial – organizacional, y como todo concepto, su contenido, análisis e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio.

Otro ejemplo proviene de (Mintzberg, 1990) quien después de una investigación extensiva y estructurada de cinco ejecutivos (uno de ellos superintendente de escuela) clasificó las actividades gerenciales en diez roles administrativos: esquirol, líder, enlace, monitor, diseminador, portavoz, empresario, perturbación de controlador, asignador de recursos, negociador. Establecía que si los administradores de la educación fallan al desarrollar marcos teóricos para clasificar el fenómeno, limitarían el avance del conocimiento en el estudio de la disciplina.

(Dessler, 1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función a esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema.

Para (Schneider & Reichers, 1983) el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización.

(Cornell, 1995) presenta la variable como una mezcla de percepciones e interpretaciones que tiene las personas sobre su trabajo o roles en relación con los otros miembros de la organización. En esta definición se menciona que el clima es determinado por la manera en la que el grupo de trabajo ve el clima organizacional y en base a ello se analizan las características.

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ámbito interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de una organización (Denison, 1991). Esta definición hace referencia a que las características que describen a una organización, pueden influir en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Según (Brunet, 2007) existe una polémica bastante grande respecto a la definición del concepto del clima organizacional; ya que el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de esta forma resulta difícil de medir porque no se sabe bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Se dice entonces, que existe un clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Lo contrario puede ocurrir que un trabajador esté insatisfecho por carencias en el trabajo. El análisis del clima laboral permite: Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores. Aclarar problemas que surgen muchas veces por malentendidos o falta de información. Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores. En ocasiones la Dirección tiene una opinión equivocada de lo que piensan los empleados. A veces la Dirección y los trabajadores viven empresas distintas, tienen apreciaciones diferentes. Quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma positiva, constructivamente.

Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista una buena atmósfera laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.

La dirección puede tener una visión equivocada del clima laboral y de lo que acontece en la organización ya que el comportamiento de las personas tiene que percibirse en su contexto.

No se puede evaluar la conducta de una persona en determinados momentos como atípica o anormal hasta que no se conozcan la causa de la misma.

Se considera que para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Recurso Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Recursos Humanos a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

Interpretando a (Yoder, 2006), la eficiencia laboral actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir los gastos laborales; sin embargo no se puede dejar de mirar afuera, para ajustar las estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

Ante esto, (Drucker, 2000) dice que no basta que el personal haga bien las cosas (eficiencia), tiene que hacerlas correctamente (eficacia).

Así, desde el punto de vista de Brunet (2005), el instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los encuestados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es sólo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre todo el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización.

## **Aspectos Metodológicos**

### **Objetivo General:**

Efectuar un diagnóstico del clima organizacional en el personal de la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato con el propósito de encontrar aspectos que puedan entorpecer el cumplimiento de los objetivos y la visión de la Institución para llevar a cabo intervenciones que permitan obtener certificaciones tanto nacionales como internacionales.

### **Metodología**

### **Tipo de Investigación:**

Este trabajo de investigación será de tipo descriptiva ya que tiene por objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas en la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato. Se recopilarán los datos, expondrán y resumirá la información de manera cuidadosa para posteriormente analizarla minuciosamente y obtener los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### **Nivel de Investigación:**

El nivel en el que se trabajará en la investigación será el de diagnóstico ó análisis, ya que se pretende identificar determinadas problemáticas para luego proporcionar propuestas viables.

### **Población de la Investigación:**

La población estará conformada por todo el personal que labora en la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato. Esto equivale a 69 personas entre jefes, profesores, administrativos y staff.

### **Muestra de la Investigación:**

Al ser una población relativamente pequeña, se decidió analizar a toda la población de la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato, es decir el 100% de la plantilla.

**Tabla 1. COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

<b>Personal</b>	<b>Total</b>
Docentes de la Licenciatura 1.	23
Docentes de la Licenciatura 2.	13
Docentes de la Licenciatura 3.	14
Académicos	8
Administrativos	5

Staff	6
TOTAL	69

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Técnicas de Recopilación de Datos:**

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta, ya que ésta se aplicó a los docentes de las tres carreras; al área Administrativa; Académica y Staff, con el fin de recabar información sobre la investigación. Dicha técnica fue aplicada a través de Internet mediante un portal web especializado.

El cuestionario que se utilizó para medir el clima laboral se integra de 107 reactivos, con 6 opciones, teniendo como referencia las dimensiones: aspectos generales, área de trabajo, puesto de trabajo en la Institución, compañeros y jefes, reconocimiento y remuneración. El cual se distribuyó por medio de una página web comercial de nombre e-encuesta.com (<http://www.e-encuesta.com/index.do>).

### **Opciones de Respuesta:**

1	2	3	4	5	N/A
Siempre	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca	No aplica para mi puesto

### **Dimensión del Cuestionario:**

Dimensión	Preguntas del cuestionario
Aspectos generales	1 – 11
Área de trabajo	12 – 37

Puesto de trabajo en la Institución	38 – 57
Compañeros y jefes	58 – 90
Reconocimiento y remuneración	91 – 107

### **Técnicas de Procesamiento de Datos:**

- 1) Ordenamiento y clasificación.- Esta técnica se aplicará para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.
- 2) Proceso computarizado con Excel.- Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

### **Resultados del Diagnóstico del Clima Laboral:**

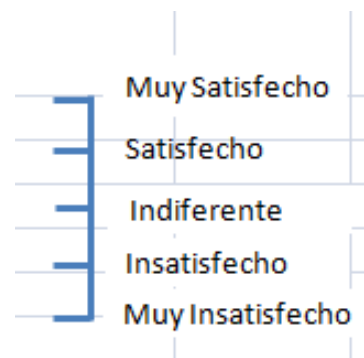
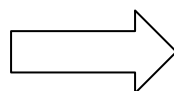
Esta investigación se basa en el análisis del impacto que tienen algunas variables sobre clima laboral, dando la posibilidad de la adecuación de resultados análogos en ocasiones y discordantes en otras que permitan descubrir o al menos intuir sin ánimos de ser pretenciosos la raíz de las manifestaciones de determinados comportamientos por parte de los clientes internos de la organización.

Las áreas en las que se aplicó la encuesta de “clima laboral” son:

- Docentes de la Licenciatura 1.
- Docentes de la Licenciatura 2.
- Docentes de la Licenciatura 3.
- Área Académica.
- Área Administrativa.
- Staff.

Se tomó una convención que traduce las frecuencias de cada respuesta de la siguiente forma:

Original	Convención
1.- Siempre	1.- Muy Satisfecho
2.- Frecuentemente	2.- Satisfecho
3.- A veces	3.- Indiferente
4.- Rara vez	4.- Insatisfecho
5.- Nunca	5.- Muy Insatisfecho



Con esta convención y la selección de preguntas que hablan de satisfacción laboral, podemos tener indicadores que nos marquen la tendencia del “clima laboral”. Como nota importante se menciona lo siguiente: los resultados obtenidos hablan sobre la **tendencia del clima laboral** de forma general y no de una forma exacta, esto debido a lo que acordó el equipo de trabajo dando como justificación que un número (llámese media, mediana, desviación estándar, varianza, etc.) no representa el sentir humano sobre su ambiente de trabajo.

La última parte sobre el análisis de los datos, es convertir esa frecuencia de las respuestas en porcentajes y concluir con un índice de satisfacción basado en dichos datos transformados.

## Resultados Obtenidos

### Resultados Generales:

Este análisis involucra a todas las áreas: las tres carreras, área académica, área administrativa y staff.



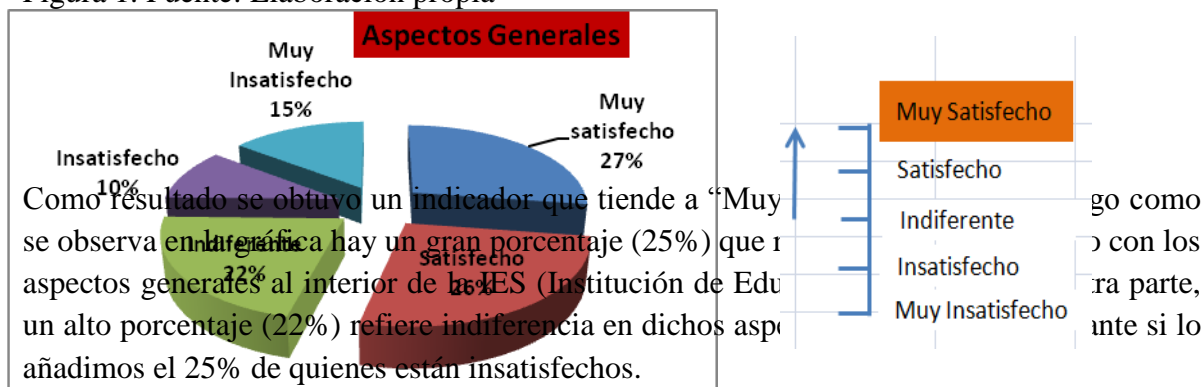
Luego de procesada la información para cada área, se procede al análisis de los resultados obtenidos, arrojando lo siguiente:

- **Aspectos Generales:**

Para esta parte los indicadores que se tomaron son los siguientes: Satisfacción de trayectoria en la Institución, Modificación de la percepción de la Institución a la fecha, Gusto por la Institución, Sentido de pertenencia, Equidad.

Los resultados para esta parte son los siguientes:

Figura 1. Fuente: Elaboración propia

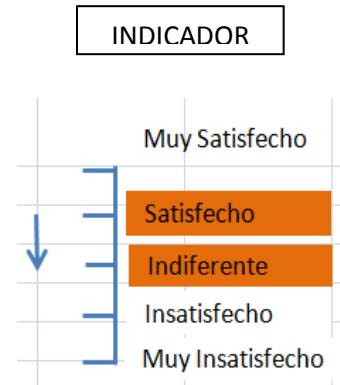
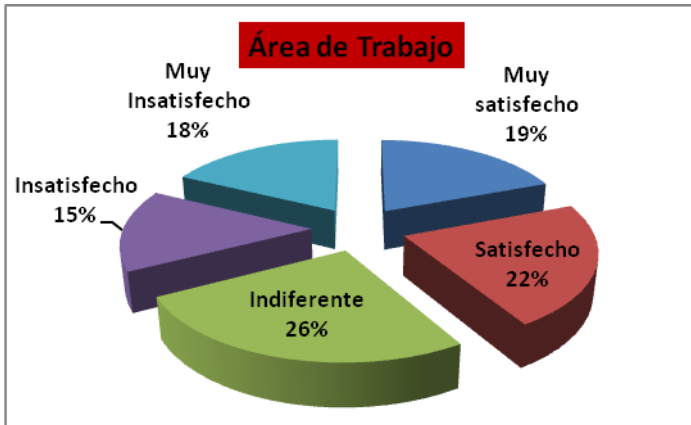


- **Área de Trabajo:**

Para esta parte los indicadores que se tomaron son los siguientes: Cansancio a consecuencia de su trabajo, gusto por su área de trabajo, comodidad en su área de trabajo, limpieza y ergonomía, funcionamiento del equipo de trabajo.

Los resultados para esta parte son los siguientes:

Figura 2. Elaboración propia

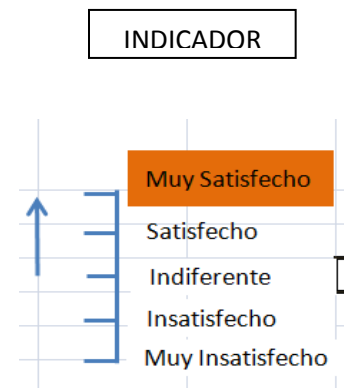
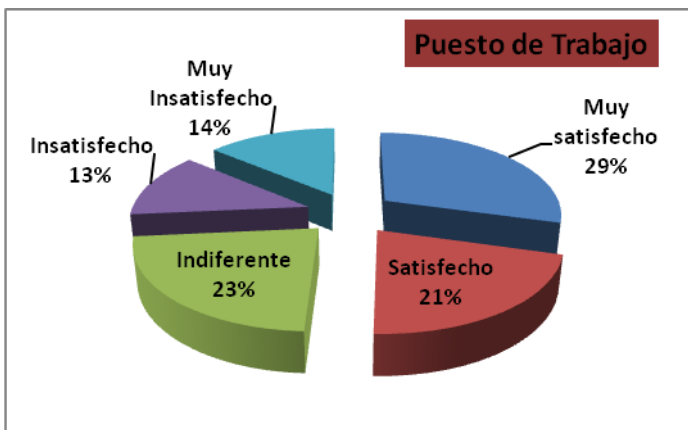


Como se observa en la gráfica concluimos que en lo que respecta al “área de trabajo” el personal tiene una tendencia a la “Indiferencia”. Esto nos indica que el personal cae al conformismo, es decir, no le interesa si su área de trabajo es adecuada o no.

- **Puesto de Trabajo:**

Para esta parte los indicadores que se tomaron son los siguientes: Autonomía, Iniciativa, autorrealización laboral-profesional, distribución del trabajo, satisfacción en su puesto, reconocimiento.

Los resultados para esta parte son los siguientes:

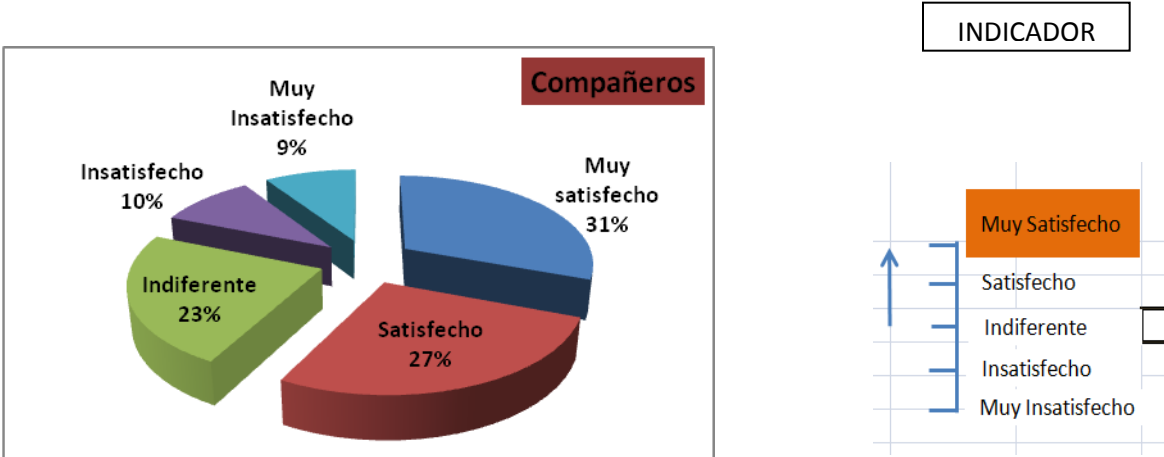


Se concluyó que en este punto se tiende a “Muy Satisfecho”. Sin embargo es sólo una tendencia ya que como se observa sigue habiendo un porcentaje importante que muestra indiferencia o conformismo ante este punto. Cabe señalar que la indiferencia se repite en casi todos los resultados.

- **Compañeros:**

Para esta parte los indicadores que se tomaron son los siguientes: Compañerismo, trabajo en equipo, desaliento y desmotivación, amistad, comunicación entre compañeros, trato preferencial.

Los resultados para esta parte son los siguientes:

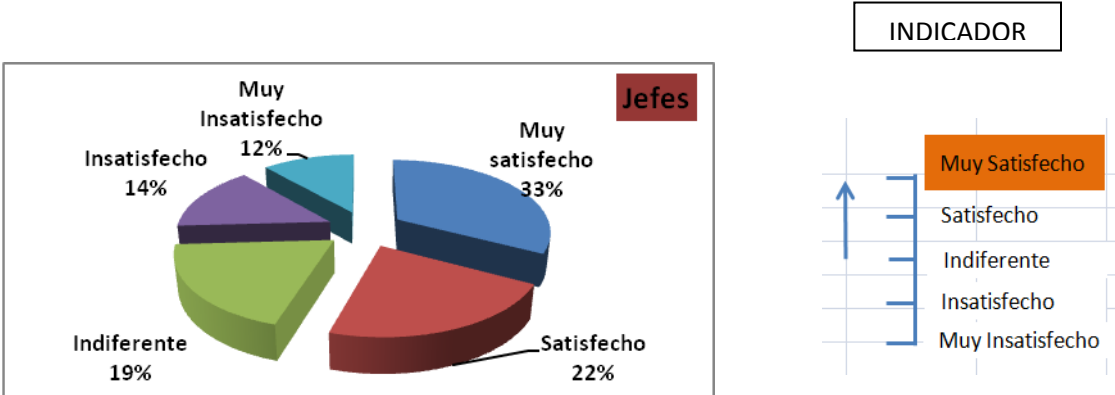


Al observar los resultados se concluye que hay una tendencia a “Muy Satisfecho”. Quiere esto decir que se percibe un buen ambiente en el aspecto social y afectivo. Aunque nuevamente y como se mencionó anteriormente se sigue observando mucha indiferencia de forma general. Esto último lo podemos traducir de la siguiente manera: hay personal que sólo viene, realiza su trabajo y se va; no le interesa tanto lo social sino cumplir con sus deberes.

- **Jefes:**

Para esta parte los indicadores que se tomaron son los siguientes: interés en el diseño del puesto de trabajo, trato amable, ecuanimidad, comprensión y escucha, exigencia y autoritarismo, involucramiento e interés en el trabajador, trabajo en equipo, comunicación bilateral, delegación de responsabilidades, asistencia, nivel de confianza, profesionalismo y ética, trato preferencial.

Los resultados para esta parte son los siguientes:

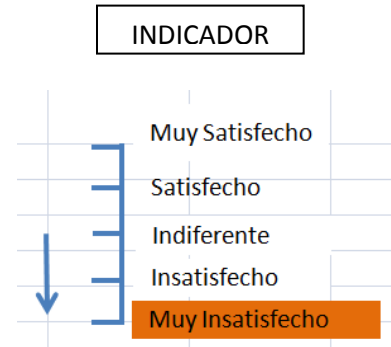
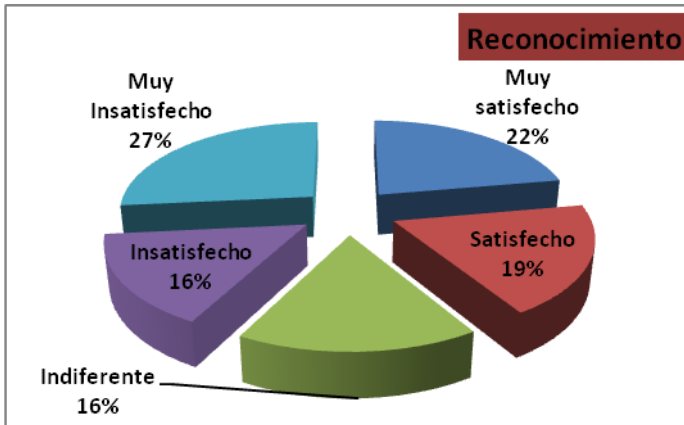


Al observar la gráfica podemos ver una tendencia hacia “Muy Satisfecho” en forma general. También se puede notar que hay un buen porcentaje de gente insatisfecha con el liderazgo en nuestra Institución, al igual que un porcentaje significativo de personal indiferente.

- **Reconocimiento:**

Para esta parte los indicadores que se tomaron son los siguientes: reconocimiento por desempeño laboral, productividad, seguridad laboral, motivación.

Los resultados para esta parte son los siguientes:



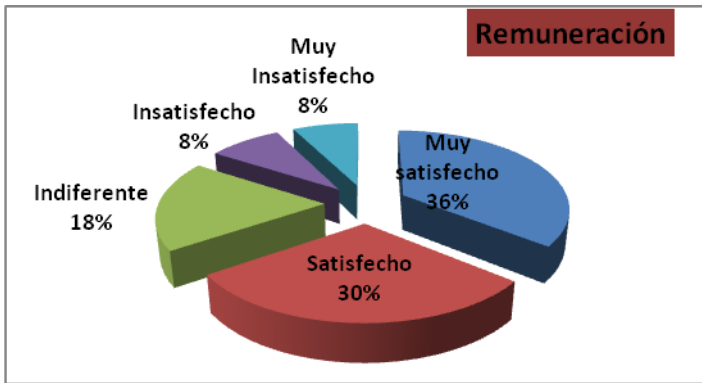
Aquí podemos observar como la tendencia es a “Muy Insatisfecho”. Sin embargo no por tender a esto, quiere decir que todos opinan igual. Se puede observar que casi hay la misma tendencia hacia un lado que al otro. Quiere esto decir que si hay gente insatisfecha, también hay gente satisfecha; incluyendo a la gente indiferente que marca una diferencia notable. Aquí fue muy difícil dar un veredicto debido a que los porcentajes son casi iguales en todos los puntos.

- **Remuneración:**

Para esta parte los indicadores que se tomaron son los siguientes: Remuneración-desempeño, distribución equitativa, incentivos.

Los resultados para esta parte son los siguientes:

INDICADOR



Como se observa en la gráfica tenemos una tendencia a “Muy Satisfecho”. Aquí concluimos que la parte económica no influye tanto con respecto al ambiente laboral en nuestra Institución. A pesar de que sigue habiendo indiferencia en un nivel significativo. Y pocos son los insatisfechos.

### Conclusiones y Recomendaciones:

#### Conclusiones:

Es difícil analizar una Institución en la que los indicadores tienden a variar fuertemente en todos sentidos, al igual que la aparición de un factor relevante, que hemos detectado como indiferencia o conformismo en la mayoría del personal. Esto último se visualiza en los pasillos como un habitual: “checho, hago mi trabajo y me voy” o “para que esforzarme si no se reconocerá”.

En términos generales hay una **mediana satisfacción en el clima laboral** en la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato. Así como una marcada diferencia entre la parte docente y el resto de las demás áreas.

La indiferencia es más marcada en la parte docente, lo cual crea mucha incertidumbre, pero a la vez crea una gran área de oportunidad para la Institución.

## **Recomendaciones:**

Después de haber analizado los resultados de una forma cuantitativa y cualitativa, se sugiere tomar acciones correctivas para mejorar el ambiente laboral en todas las áreas.

Con el propósito de disminuir el nivel de indiferencia e insatisfacción en todas las áreas, se sugieren intervenciones de la siguiente forma:

A continuación se enlistan varias recomendaciones que se sugieren para mejorar el ambiente laboral, la intervención que se utilizará será acordada por el consultor y el Rector.

### **A nivel Individual:**

- Entrenamiento que es diseñada con el propósito de suministrar conocimientos, actitudes, y habilidades que pueden ser aplicadas inmediatamente en el trabajo, por el participante.
- Establecimiento de objetivos individuales se orienta a mejorar las habilidades y capacidades de planeamiento en las personas con el propósito de alcanzar “performance improvement” entre empleados y sus superiores más inmediatos.
- Sistemas de evaluación de Personal que busca mejorar o cambiar los métodos habituales de medir la performance individual proveyendo feedback a los empleados respecto de su performance.
- Descripciones de Puesto que representan intervenciones orientadas a analizar las tareas y deberes que realizan los individuos con el propósito luego de describir cuales son los resultados que ellos mismos han de alcanzar. Los cambios en Descripciones de Puestos pueden influenciar el comportamiento de las personas como así también su nivel de logros.
- Clarificación de Valores que es diseñada para ayudar a apreciar o determinar los valores tanto individuales como grupales.
- Desarrollo de Políticas en materia de Personal que es diseñada especialmente para establecer grandes lineamientos para la acción a ser seguidas por el personal cuando ellos confrontan problemas comunes en el curso de su trabajo.
- Manuales de Procedimiento que representa una intervención diseñada a establecer o formalizar métodos para el manejo de problemas comunes que confrontan distintas personas dentro de una organización. Los procedimientos surgen como consecuencia de las políticas organizacionales.

### **A nivel de Equipo o de una Unidad:**

- Construcción y Desarrollo de Equipos que tiene como propósito aumentar el grado de cohesión y cooperación de las distintas personas que trabajan en forma conjunta.
- Enriquecimiento del Trabajo que es una intervención diseñada para cambiar las tareas y deberes en el trabajo así como también los resultados que se esperan de ellos, proveyendo a los distintos individuos de mayores responsabilidades.
- Calidad de vida en el Trabajo que representa una intervención diseñada para mejorar las condiciones de trabajo y para aumentar la participación del personal en la toma de decisiones que influencia sobre ellos y sobre la organización.
- Establecimiento de Objetivos para una Unidad o Departamento que busca ayudar a los miembros de un grupo a establecer sus propios objetivos grupales y que habitualmente incluye también “output de producción”.

### **A nivel Inter – Grupal:**

- Planeamiento del flujo de trabajo que es diseñada como intervención con el propósito de planificar el flujo de trabajo entre dos o más componentes de una misma organización.
- Revisión de Programación que consiste en una intervención diseñada para apreciar y evaluar como el trabajo está siendo programado.
- Desarrollo inter-organizacional que representa una intervención diseñada donde dos grupos u organizaciones trabajan en forma conjunta para establecer y / o mantener relaciones más eficientes.

### **A nivel de la Organización en su conjunto:**

- Planeamiento estratégico que representa una intervención diseñada para mejorar el establecimiento de objetivos, metas y dirección organizacionales a largo plazo.
- Reuniones de Confrontación que son intervenciones diseñadas con el propósito de mejorar el establecimiento de metas, objetivos y dirección a largo plazo.
- Reuniones de Confrontación son intervenciones diseñadas para juntar dos o más grupos con el propósito de resolver conflictos destructivos.
- Transformación Cultural trata de intervenciones diseñadas para cambiar los supuestos existentes respecto de las formas “correctas” y “equivocadas” de hacer las cosas en la empresa.
- Reingeniería es una intervención que se conoce también bajo el nombre de innovación de procesos y rediseño del proceso central – significa un rediseño



radical de los procesos de negocios con el propósito de alcanzar resultados extraordinarios.

- Cambio Estructural es una intervención diseñada para alterar las relaciones de “reporte” e información como así también de los propósitos y objetivos de los distintos componentes de una organización.

Los procesos de cambio y desarrollo organizacional deben orientarse a contemporizar la eficiencia organizacional con la salud de sus participantes organizacionales, y para ello es conveniente que el consultor cuente con las competencias necesarias dentro de las ciencias del comportamiento. El mismo consultor pondrá los tiempos necesarios para las intervenciones.

## Referencias

- Brunet, L. (2007). *El clima del trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cornell, F. (1995). Socially perceptive administration. *Phi Delta Kappa* , 219 - 223.
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración: Enfoque situacional*. Prentice Hall Interamericana.
- Drucker, P. (2000). *La gerencia en tiempos difíciles*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Forehand, G., & Guilmer, B. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin* , 361-382.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Martínez, R. (4 de Febrero de 2006). *Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima*. Recuperado el 4 de Febrero de 2006, de Documento en línea: [www.mujierynegocios.com/artículo533-lanacion.htm](http://www.mujierynegocios.com/artículo533-lanacion.htm)
- Mintzberg, H. (1990). *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins.
- Naylor, J. P. (1980). *Theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology* , 447-479.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology* , 19-39.
- Silva, R. D. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Cengage Learning Editores.
- Yoder, D. (2006). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México: Editorial LIMUSA.

**APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA LA  
CAPACITACIÓN, ASISTENCIA ADMINISTRATIVA, DESARROLLO DE  
SOFTWARE Y PÁGINA WEB, EN LA FINCA IRLANDA, UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE TAPACHULA, CHIAPAS, MÉXICO.**

**Dra. Alma Leslie León Ayala**

Universidad Autónoma de Chiapas

[almal@hotmail.com](mailto:almal@hotmail.com)

**Dra. Adriana Mazariegos Sánchez**

Universidad Autónoma de Chiapas

[mazariegos@prodigy.net](mailto:mazariegos@prodigy.net)

**Dra. Blanca Estela Molina Figueroa**

Universidad Autónoma de Chiapas

[bmolina@unach.mx](mailto:bmolina@unach.mx)

**Resumen:**

La investigación cualitativa engloba toda una serie de tendencias en la investigación, cada una de ellas con características diferenciales, por lo que en la vinculación docente realizada en una Finca cafetalera con actividad agrícola de cultivo y comercialización de café orgánico biodinámico, ubicada de la Región del Soconusco, Chiapas; se decidió utilizar el método de Estudio de Caso para la capacitación, asistencia administrativa, desarrollo de software y página Web.

**Palabras Claves:** vinculación, capacitación y asistencia administrativa.

**Introducción:**

El café es uno de los principales productos agrícolas del mundo, se estima que después del petróleo ocupa el primer lugar entre los productos de exportación a nivel internacional. Es por lo tanto el café un producto fundamentalmente para el comercio exterior porque se consume mundialmente y se produce sólo en ciertas regiones. La producción mundial se encuentra concentrada en pocos países.

La región del Soconusco se destaca por el ser la principal productora agrícola de exportación de café, y tiene además el rendimiento más alto del estado, caracterizándose por ser el abastecedor de esta materia prima de los principales centros de consumo del país; también esta actividad representa uno de los pilares de la agricultura al ser el principal producto agrícola generador de divisas para el país. Sin embargo, desde hace muchos años este sector primario atraviesa por una crisis económica, que ha afectado el desarrollo económico de la región. Estando involucrados en esta actividad 73,742 productores y 350,000 jornaleros en 77 municipios de las regiones económicas de la entidad, además de brindar un millón de empleos directos e indirectos entre productores y prestadores de servicios.

Y la Ciudad de Tapachula se caracteriza por ser altamente comercial y agrícola. Por lo tanto, es ésta una de las causas más importantes por lo que la Universidad Autónoma de Chiapas, a través del apoyo conjunto de un grupo colegiado, integrado por docentes y alumnos de la Facultad de Contaduría Pública, Campus IV, Tapachula y con la participación y compromiso de LA FINCA IRLANDA, productora y comercializadora de café desde hace varios años, pionera en el cultivo de café orgánico biodinámico, se desarrolló una Unidad de Vinculación Docente (**UVD**), para proporcionar a través de sus profesores y estudiantes capacitación y asesoría desde las diferentes disciplinas que se imparten en las asignaturas participantes.

### **Contexto:**

La Finca Irlanda, organización elegida para la investigación, está ubicada en el Municipio de Tapachula, el cual se encuentra en el extremo Sur del Estado de Chiapas, en la región socioeconómica del Soconusco. Tiene una extensión territorial de 857 kilómetros cuadrados lo que representa el 1.16% de la superficie estatal. Se localiza a 14° y 5" de latitud Norte y 92° 16" de latitud Oeste, con una altitud de 160 metros sobre el nivel del mar. Actualmente según datos de INEGI (2010) cuenta con 324,451 habitantes. La Finca Irlanda, con una extensión de 299 hectáreas dentro de este municipio y dedicada al cultivo de café orgánico biodinámica, exportando el 95% de su producción, así mismo ha sido reconocida como pionera a nivel nacional en este cultivo y múltiples reconocimientos tanto nacionales como internacionales.

FOTO AÉREA FINCA IRLANDA



**Fuente:** Documentos internos de Finca Irlanda

En los primeros 50 años, las prácticas de cultivo tradicionales no afectaron significativamente el medio ambiente, estableciéndose un equilibrio ecológico entre plagas potenciales y predadores.

Fue en la década de los 60 en que se introdujeron nuevas y revolucionarias prácticas de cultivo con el único propósito de aumentar la producción, sin tomar en cuenta los daños que esto ocasionaba. La práctica de cultivo que mayor impacto tuvo sobre el ecosistema tradicional cafetalero, fue la drástica y en algunos casos total eliminación de los árboles de sombra, ya que esto impactó a tal grado el equilibrio ecológico que desencadenó la necesidad y dependencia del uso de herbicidas, insecticidas y fertilizantes sintéticos. Aunque si se manifestó un aumento de la producción en los años siguientes este cambio hacia la tecnificación del cultivo, que deslumbró a la mayoría de los productores; es evidente, que 30 años después, la naturaleza ha empezado a cobrar los réditos de una práctica agrícola equivocada e irresponsable, que está degradando, erosionando las plantaciones.

Los propietarios tratando de no dañar a la naturaleza no adaptaron ninguna de estas nuevas técnicas de cultivo, iniciando los primeros contactos, para obtener asesoría con la única organización existente en los años 60, que era el Demeter Bund de Alemania, organización de gran prestigio en Europa y considerada la certificadora de productos biodinámicos más antigua de occidente. Cabe mencionar que en aquella época el concepto como tal de la agricultura y mercado orgánico no se conocía aún. La agricultura biodinámica se basa en la teoría concebida por el filósofo austriaco Rudolph Steiner, que definió el modelo ideal de una granja agrícola, como aquella que mantiene un agro ecosistema único y autosuficiente con respecto a los nutrientes que requiere, reciclándolos, y que además mantiene e incrementa la fertilidad del suelo a través del uso de compostas producidas en la misma granja. Así mismo, requiere de la aplicación de preparados biodinámicos, que tienen la función de regular, influyendo en el proceso de degradación de la composta, entre otras más, estimular la vida en el suelo de miles de microorganismos y activar la fotosíntesis de

las plantas. Su práctica requiere de una nueva forma de entender la naturaleza que incluye todas las energías que nos rodean provenientes del cosmos. El proceso de conversión se inició con la visita del profesor Koepf en el año de 1962.

La composta es elaborada hasta con 12 diferentes ingredientes, la pulpa del café, el ingrediente principal, en lugar de ser un contaminante de ríos y arroyos constituye una fuente de nitrógeno y materia orgánica. Los principales ingredientes son los siguientes:

- Pulpa de café (de la plantación): 40%
- Estiércol de ganado vacuno (propio) 20%
- Hojarasca y abonos verdes (de la plantación) 10%
- Cachaza de caña y palma africana (de la costa) 10%
- Harina de huesos de cuernos y pezuñas 5%
- Granito molido (de la costa) 5%
- Cal dolomítica (del Istmo) 5%
- Cenizas de madera y de cascabillo (de la plantación) 4%
- Arcilla y tierra de cafetal (de la plantación) 1%

El propósito principal del programa de abonado es el de fomentar el reciclaje de nutrientes. Este objetivo se logra de dos diferentes maneras:

- Reutilización de todos los desechos agrícolas generados en la plantación: pulpa de café, estiércol, orines, desechos domésticos, etc.
- Reincorporación de la biomasa vegetal producida: los árboles de diversas especies y tamaños, pueden extraer minerales de las capas más profundas del suelo, por ejemplo, nutrientes lixiviados y los ponen a disposición del cultivo vía de las hojas y raíces. La mayor parte de esa hojarasca queda en el terreno reincorporándose, otra parte es colectada y pasa a integrarse a las pilas de composta.

Esta transición hacia un cultivo orgánico biodinámico no fue nada fácil, porque se tenía que adaptar ésta técnica de cultivo desarrollada en un país de clima templado a un clima tropical; y fue hasta después de cinco años de ensayos, pruebas y aprendizajes en que se hizo el primer embarque de 200 sacos de café certificado. Ser pionera la colocó ante el reto de tener que abrir un mercado nuevo e inexistente en lo que a café se refiere. Su primer cliente fue localizado en Alemania y actualmente es la firma Lebensbaum, seguida de la compañía Henauer en Suiza, Simon Levelt en Holanda y finalmente en 1980 se enviaron los primeros 100 sacos de café orgánico a la compañía Clean Foods del señor Chris Shepherd en Ohai, California, para abrir el mercado norte americano.

La base fundamental de la agricultura orgánica-biodinámica es el reciclaje de los desechos de la plantación, por lo que empezaron a producir en forma sistemática grandes cantidades de composta, siendo los principales ingredientes la pulpa de café, estiércol de ganado proveniente de su establo y malezas del cafetal, adicionándole hasta ocho ingredientes más, cuando así lo requiere, dependiendo de los elementos nutritivos faltantes. Actualmente producen 1000 toneladas métricas anualmente.

Con una parte de ésta composta se inicia el semillero, de donde se escoge únicamente las plantas más saludables para hacer el vivero donde permanecerá cerca de un año, antes de ser sembradas en la plantación en forma definitiva.

Anticipadamente se hicieron los hoyos en curvas a nivel, adicionándole 5 Kg. de composta y por tener suelos demasiados ácidos, cal-dolomítica, garantizándole a la nueva planta los nutrientes necesarios para un buen desarrollo. A cada nueva planta se le siembran leguminosas arbustivas que le proporcionan sombra temporal y además aporte de nitrógeno.

Una medida para aumentar y tener una mayor diversidad dentro del cultivo mismo, es la introducción de plantas mejor adaptadas a ciertas condiciones marginales para la planta de café, como lo puede ser el cardamomo, que es una buena alternativa para áreas extremadamente húmedas como lo son los márgenes de arroyos y han sustituido el café por árboles de cacao en las partes más bajas de la finca.

Debido a las altas precipitaciones en la zona, que fluctúa entre 4500 y 5000 mililitros al año, de las cuales el 85% cae en los meses de mayo a octubre el problema de la erosión es factor serio contra la cual se tienen que tomar medidas adecuadas como la siembra en curvas a nivel y leguminosas rastreras como plantas de cobertura. Además las malezas que se desarrollan profusamente son plantas que forman y mantienen una cobertura natural, la cual es cortada con machete de 4 a 5 veces al año, integrándose al suelo en forma de materia orgánica, protegiéndola. Sin embargo, la protección principal de un suelo accidentado lo constituye sin lugar a dudas, los árboles de sombra al frenar impacto de las fuertes lluvias, interceptándola y logrando una mejor infiltración al suelo por el aporte de grandes cantidades de biomasa que lo cubre.

Procedente de sus viveros forestales anualmente se siembran pequeños ejemplares de los grandes árboles nativos de la selva para lograr una mayor estratificación y a la vez densidad, aumentando en esta forma enormemente la biodiversidad por los diferentes nichos ecológicos o micro-habitas conformando así un agro sistema más estable donde las plagas no se manifiestan como tales, ya que sus enemigos naturales las mantienen en equilibrio.

Fue interesante un estudio hecho en los años (2001-2003), por el Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste de Tapachula, en donde se estudiaron e identificaron 793 especies de artrópodos en los cafetales de la Finca Irlanda, cifra superior a las 600 especies que ya se habían registrado anteriormente en otras plantaciones.

Normalmente las floraciones del cafeto son en febrero y marzo, ocho meses después empieza a madurar el fruto iniciándose la recolección en forma manual, escogiendo únicamente las cerezas maduras, por lo que se requieren hacer de tres a cuatro cortes en una cosecha.

Diariamente los trabajadores entregan la cantidad de café recolectado, el cual es despulpado y seleccionado inmediatamente conduciéndolo a los tanques de fermentación, proceso que se considera de vital importancia para lograr un café de calidad.

Después de transcurrir entre veinticuatro y treinta y seis horas, esto depende de la temperatura ambiente, el café se lava utilizando grandes cantidades de agua, misma que se recicla durante toda la jornada diaria de trabajo y en las noches, es conducida a las lagunas de decantación, aireación y filtrado utilizando plantas acuáticas para su purificación; esto lo hacen con la intención de no contaminar los ríos.

El siguiente proceso es el secado al sol en patios y de requerirlo en secadoras a base de aire caliente, pero a una temperatura moderada, quedando así listo para ser almacenado.

Después de reposar durante un tiempo se procede a descascarillar, pulir y seleccionar los granos de café según su peso y tamaño, obteniendo hasta siete distintas calidades, las cuales son escogidas a mano para quitar algunas imperfecciones que la máquina no puede detectar.

Seguidamente es envasado en costales de henequén marcados manualmente, para finalmente ser conducido por carretera hacia los distintos puertos de embarque; aquí el café es trasladado directamente del tráiler al contenedor, bajo la vigilancia de autoridades competentes, con la finalidad principal de evitar cualquier posible contaminación.

La finca tiene cuatro reservas ecológicas y durante los últimos cuarenta años ha confirmado la importancia de un manejo agroforestal en la población de aves, habiendo registrado cerca de 200 especies en la plantación.

Es de vital importancia para los propietarios proteger todas las especies tanto nativas como migrantes neo tropicales, muchas de ellas en peligro de extinción, es por ello que tienen convenios con organismos gubernamentales que canalizan algunos decomisos hechos a traficantes de animales, los cuales son cuidados y mantenidos hasta su readaptación, para poder ser liberados posteriormente, de preferencia en áreas naturales protegidas.

Dentro de la plantación se tienen: 40 cabezas de ganado bovino y 40 de ovino, para obtener productos como leche, carne, crema y subproductos como estiércol, el cual se utiliza para producir biogás en un biodigestor. El biogás es utilizado para cocinar. Además el efluente es un excelente biofertilizante foliar, el cual se usa asperjándolo en el área de la plantación y en los viveros.

Como se mencionó anteriormente la topografía de pendientes muy pronunciadas son causantes que la mecanización de las actividades sea imposible, por lo que esta únicamente se limita a la aspersión de biopreparados mediante una bomba impulsada mediante un tractor y bombas manuales.

Es importante señalar las grandes cantidades de mano de obra que requiere un sistema orgánico aplicado al cultivo del café. En el caso de la Finca Irlanda, un alto porcentaje de los trabajadores son permanentes, los cuales tienen trabajo y viven en la finca durante todo el año; el resto son trabajadores eventuales que participan en diversas actividades del ciclo anual de producción.

### **Administración:**

Actualmente está constituida para su comercialización como una Sociedad Anónima Promotora de Inversión de Capital Variable, integrada por seis socios, dos de ellos de nacionalidad alemana. Con oficinas administrativas en Tapachula, y domicilio en Ciruelos 18 Fraccionamientos Los Laureles II.

Dentro de esta Unidad de Vinculación Docente para obtener la información necesaria en la capacitación, asistencia administrativa, desarrollo de software y página Web, se utilizó la metodología cualitativa ya que estudia “el escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo” (Taylor, R. Bogdan, 1987:20), por lo que a continuación daremos algunas bases conceptuales sobre la metodología a utilizada.

### **Investigación cualitativa:**

Los autores Taylor y Bogdan (1987), Miles y Huberman (1994), Le Compte (1995) y Stake (1995) prefieren utilizar el término investigación cualitativa para situar bajo el mismo toda esta gran diversidad de enfoques y corrientes de investigación: estudio de campo, investigación naturalista, etnografía, etc. Como se puede apreciar en el cuadro número 1.

**Cuadro 1. Conceptos de investigación cualitativa.**

<b>Taylor y Bogdan (1987)</b>	<b>Miles y Huberman (1994)</b>	<b>LeCompte (1995)</b>	<b>Stake (1995)</b>
Es inductiva. Tiene una perspectiva holística. Sensible a los efectos. Se trata de comprender a las personas dentro de su propio marco. Suspende creencias,	Análisis a través de un prolongado e intenso contacto en el campo. Alcanzar una visión holística. Intenta capturar los datos de los actores desde dentro.	Se puede entender como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones, transcripciones de	Considera como aspectos diferenciales de un estudio cualitativo su carácter: <b>Holístico</b> contextualizado, orientado al caso, resistente al



<p>perspectivas y predisposiciones.</p> <p>Todas las perspectivas son valiosas.</p> <p>Son Humanistas.</p> <p>Da énfasis a la validez en su investigación.</p> <p>Todos los escenarios y personas son dignos de estudio.</p> <p>Es un arte.</p>	<p>Se pueden aislar ciertos temas y expresiones</p> <p>La tarea es explicar las formas en que las personas narran, comprenden, actúan y manejan las situaciones.</p> <p>Algunas interpretaciones son convincentes por razones teóricas o consistencia interna.</p> <p>Se utilizan pocos instrumentos estandarizados.</p> <p>La mayor parte de los análisis se realizan por palabras.</p>	<p>audio y video, registros escritos, fotografías o películas y artefactos.</p> <p>Los estudios se preocupan por el entorno de los acontecimientos.</p> <p>Calidad: Significa lo real, mas que lo abstracto; lo global y concreto, mas que lo disgregado y cuantificado.</p>	<p>reduccionismo y al elementalismo, relativamente no comparativo.</p> <p><b>Empírico</b> orientado al campo, énfasis en lo observable, afán por ser naturalista, preferencia por las descripciones en lenguaje natural.</p> <p><b>Interpretativo</b> reconocimiento a los sucesos relevantes, investigador sujeto a la interacción.</p> <p><b>Empático</b> atiende a los actores intencionalmente, busca el marco de referencia de los actores.</p>
---	--	--	--

**Fuente:** La información que se utilizó para la elaboración de este cuadro fue tomada de: Naturaleza, origen y variedades de la metodología cualitativa de Rodríguez et. al 1996. Tradición y Enfoques en la Investigación Cualitativa. En: Metodología de la Investigación Cualitativa, Aljibe. Málaga. España. Pp.23-59.

Finalmente, no existe “una” investigación cualitativa, sino múltiples enfoques cuyas diferencias fundamentales vienen marcadas por las opciones que se tomen en cada uno de los niveles (ontológico, epistemológico, metodológico y técnico). La adopción de una u otra alternativa, de todas las posibles que se presentan en cada nivel, determinarán el tipo de estudio cualitativo que se realice. Como se puede apreciar en el cuadro número 2.

**Cuadro 2. Niveles de análisis de las características comunes de la investigación cualitativa**

Ontológico	Epistemológico	Metodológico	Técnico/Instrumental	Contenido
------------	----------------	--------------	----------------------	-----------

<p>Nivel en el que se especifica cual es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural.</p> <p>La I.C.<sup>128</sup> Se define por considerar la realidad como dinámica, global y construida en un proceso de interacción con la misma.</p>	<p>Se hace referencia al establecimiento de los criterios a través de los cuales se determinan la validez y bondad del conocimiento.</p> <p>La I.C. asume una vía inductiva; parte de la realidad concreta y los datos que ésta le aporta para llegar a una teorización posterior.</p>	<p>Sitúa las cuestiones referidas a las distintas vías o formas de investigación en torno a la realidad.</p> <p>Los diseños tendrán un carácter emergente, construyéndose a medida que se avanza en el proceso de investigación.</p>	<p>Nivel preocupado por las técnicas, instrumentos y estrategias de recogida de información, la investigación cualitativa se caracteriza por la utilización de técnicas que permitan recabar datos que informen de la particularidad de las situaciones, permitiendo una descripción exhaustiva y densa de la realidad concreta objeto de investigación.</p>	<p>Este nivel cruza todas las ciencias y disciplinas de tal forma que se desarrolla y aplica en educación sociología, psicología, economía, medicina, antropología, etc.</p>
--	--	--	--	--

**Fuente:** La información que se utilizó para la elaboración de este cuadro fue tomada de: Naturaleza, origen y variedades de la metodología cualitativa de Rodríguez et. al 1996. Tradición y Enfoques en la Investigación Cualitativa. En: Metodología de la Investigación Cualitativa, Aljibe. Málaga. España. Pp.23-59.

Rodríguez Gómez, et. al. (1996), nos dicen que la metodología cualitativa se opone a la metodología cuantitativa y se define como un conjunto de enfoques que tiene una cualidad: es positiva, esta metodología tienen la intención de interpretar el sentido de los actores o el sentido de los procesos.

Después de analizar los diversos conceptos, definiciones, niveles de análisis que permiten establecer características comunes de la diversidad de enfoques y tendencias, así como los métodos usados en la investigación cualitativa, se determinó utilizar para nuestra investigación el método de estudio de caso.

Derivado de lo anterior, a continuación se presenta la definición, tipos, diseño de los “Estudios de Caso”, para dar a conocer al lector los elementos necesarios que sirvieron de base para la utilización de esta herramienta metodológica.

<sup>128</sup> I. C. Investigación cualitativa

## **Fundamentos teóricos del estudio de caso:**

Para Robert E. Stake (1994), el estudio de caso no es una alternativa metodológica sino un objeto para ser estudiado. Escogimos estudiar el caso ya que en muchos campos prácticos y profesionales los casos son estudiados y reportados como una forma de investigación. Y este es definido por los intereses en casos individuales, no por los métodos de investigación usados.

Robert Stake (1994), nos dice también que los investigadores de casos buscan lo que es común y lo que es particular ahora bien acerca de un caso, pero el resultado final regularmente presenta algo único. La singularidad puede que sea penetrante, extendida a:

- La naturalidad del caso.
- Su contexto histórico.
- El espacio físico.
- Otros contextos, incluyendo economía, política, legalidad y estética.
- Otros casos mediante los cuales este caso pueda ser reconocido.
- Aquellos informantes por los cuales el caso ha sido conocido.

Como hemos visto anteriormente los estudios de caso fundamentan teóricamente la elección de nuestros objetos de estudio como son: su contexto histórico, el espacio físico, etc.

## **Objetivo:**

Aplicar la metodología cualitativa para la capacitación, asistencia administrativa, desarrollo de software y página web, en la Finca Irlanda, ubicada en el Municipio de Tapachula, Chiapas, México.

## **Método:**

Con base en las características descritas anteriormente que fundamentan el estudio de caso, elegimos para nuestro estudio una de las principales fincas cafetaleras de la región para realizar “el estudio de caso”, ya que por su dimensión territorial, número de empleados, tipo de cultivo (orgánico-biodinámico), pensamos que era la que nos podía brindar la oportunidad de realizar la capacitación, asistencia administrativa, en el desarrollo de software y página Web.

Para ello se realizó una entrevista preliminar con el representante legal de la finca, para solicitar su autorización y así iniciar la investigación.

Posteriormente se hizo una serie de visitas a la finca para tener una visión general de las mismas.

Para el trabajo de campo alumnos y docentes responsables acudieron a la finca, hasta concluir el levantamiento de la información, el cual se llevó a cabo con una guía orientadora de preguntas para la realización de las entrevistas en profundidad con los directivos y trabajadores administrativos

Para ello se utilizaron los dispositivos técnicos como: grabadora, videograbadora, computadora portátil e impresora.

### **Conclusiones:**

Como se puede concluir las características de la metodología cualitativa descritas dentro de esta ponencia, en especial el método de estudio de caso, fue el adecuado para el desarrollo de esta investigación, con resultados muy significativos que nos proporcionaron la información necesaria en la capacitación, asistencia administrativa, desarrollo de software y página web de la Finca cafetalera establecida en el Soconusco, Chiapas; México.

### **Referencias**

León, A. (2006), *“Liderazgo, autoridad y desempeño organizacional en unidades productivas de café establecidas en el Soconusco, Chiapas. Estudio de Caso en dos fincas cafetaleras”*. México: Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana.

Padua, J. (1996). *“Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales”*. 1ª. Edición (7ª. Reimpresión. 2000), México: Editorial Colegio de México y Fondo de Cultura Económica.

Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo (1996). *“Tradición y Enfoques en la Investigación Cualitativa en: Metodología de la Investigación Cualitativa”*, Málaga, España: Aljibe Pp.23-59.

Ruiz Olabuenaga, José I. (1999), lectura: *“Métodos de Investigación de su libro Metodología Cualitativa”*, Bilbao, España: de Universidad de Deusto.

Stake, Robert E. 1994. “*Case Study*”, en Denzin, Norman K. E Yvonna S. Lincoln (editores), 1994, *Handbook Qualitative Research*. Sage Publications. California, USA, pp. 236-247 (tercera parte).

Taylor, S. J. y Bogdan R. (1987). “*Introducción a los métodos cualitativos de investigación*”. De todas las ediciones en castellano, Barcelona España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

# LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA OPERACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN. UN DIAGNÓSTICO EN UNA EMPRESA HOTELERA

**Dra. Teresa García López**

Universidad Veracruzana  
[tgarcia3110@hotmail.com](mailto:tgarcia3110@hotmail.com)

**Dra. Milagros Cano Flores**

Universidad Veracruzana  
[milagros.canoflores@gmail.com](mailto:milagros.canoflores@gmail.com)

**M.A. Ana María Díaz Cerón**

Universidad Veracruzana  
[adiaz@uv.mx](mailto:adiaz@uv.mx)

## **Resumen:**

En el presente documento, se describe el proceso metodológico que se llevó a cabo para realizar la consultoría profesional mediante la intervención organizacional en uno de los hoteles de mayor tradición de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en esta experiencia, participan académicos y estudiantes de una dependencia educativa orientada a la investigación y a la oferta de estudios de posgrado de la Universidad Veracruzana. El interés del trabajo que se expone, es destacar la importancia que tiene el diagnóstico motivacional del capital humano como una alternativa para identificar con claridad, la problemática que de acuerdo con la opinión de los integrantes de la organización debe resolverse para el mejoramiento de la misma. El trabajo es resultado de la función de vinculación asumida por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA), como una entidad académica de la Universidad Veracruzana interesada en dar respuesta a los problemas que enfrentan las organizaciones del entorno, así como parte de la responsabilidad social que le corresponde como institución pública.

**Palabras Clave:** Motivación, Hotel, Diagnóstico

## **Introducción:**

En este documento, los autores, describen la metodología y los resultados obtenidos de la consultoría profesional realizada como proyecto de intervención en un hotel ubicado en la

ciudad de Xalapa, Veracruz, México, el cual fue desarrollado por académicos y estudiantes de una entidad académica de la Universidad Veracruzana.

El proyecto nació a solicitud del responsable del Hotel, quien conjuntamente con los directivos del mismo, señalaron la motivación de los trabajadores como uno de los factores influyentes en la operación de la organización. Los autores forman parte de un equipo de trabajo integrado con el interés de vincular las acciones académicas con el entorno y cumplir con la responsabilidad de las entidades educativas respecto a coadyuvar al mejoramiento de las organizaciones y en general de la sociedad.

Con relación al tema que aborda el trabajo, José Enebral (2003), señala que *la motivación es el resorte que activa todo nuestro capital humano en busca de resultados*; con esto, la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores, es en la actualidad un tema que se considera fundamental, ya que el capital intelectual y emocional de las personas que integran una organización ha adquirido una importancia crucial en la competitividad de las empresas, y la motivación, viene a ser el resorte que lo activa en beneficio de la organización.

El objetivo planteado para el proyecto fue identificar a través de un diagnóstico, los factores relacionados con la falta de motivación del capital humano que integra el Hotel. En este reporte, además de esta introducción, se describe de manera general, los antecedentes contextuales y conceptos teóricos que fundamentaron el trabajo realizado; particularmente, se aborda la metodología empleada así como los resultados obtenidos, destacando la importancia que para el diagnóstico tuvo el análisis gráfico de la información recopilada a través de un cuestionario diseñado acorde con los objetivos de la investigación y se finaliza, con algunas de las conclusiones y recomendaciones propuestas por los autores.

### **Antecedentes:**

El Hotel objeto de estudio, nace cuando una institución pública responsable de salvaguardar los recursos financieros de trabajadores al servicio del estado, desarrolló un conjunto de empresas productivas de diversos giros, destacándose: tiendas, cinemas, unidades habitacionales, estancias para adultos mayores, cementerios y hoteles, entre ellos, el Hotel en el que se llevó a cabo la consultoría.

Se encuentra ubicado en la ciudad de Xalapa, capital del Estado de Veracruz, México, y ha sido considerado como uno de los de mayor tradición de la hotelería Veracruzana. Se distinguió en la década de los setenta, como una de las primeras empresas en brindar servicios de calidad relacionados con la hotelería, lo que la llevó a hacerse de un prestigio tanto para el visitante como para los lugareños que requerían de estos servicios.

Sin embargo, en los últimos años, la apertura de nuevos hoteles, y como consecuencia de una creciente competencia, lo han puesto en desventaja frente a estrategias innovadoras de desarrollo empresarial que implementan los competidores que ofertan servicios similares en la ciudad.

### **Fundamentación Teórica:**

La organización, como constructo integrado por seres humanos creado para contribuir a la satisfacción de necesidades y deseos humanos, requiere de diversas funciones, actividades, operaciones y herramientas para cumplir su cometido; el conocimiento administrativo provee de acciones y procesos que contribuyen a lograrlos. Además, representa un escenario donde se realiza una de las actividades más trascendentales de la vida: el trabajo.

Por medio del trabajo, se satisfacen un cúmulo de necesidades que contemplan tanto las del orden básico para la supervivencia, como aquellas que tienen que ver con la convivencia con nuestros semejantes y, por lo tanto, como parte del estatus que como personas se adquieren en cualquier contexto social.

En este marco, la motivación adquiere características propias que merecen una atención especial dada su relevancia para el logro de los propósitos tanto organizacionales como individuales. En este sentido, se puede hablar del concepto de motivación laboral, entendida como un proceso que comprende tanto los factores individuales que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con el desempeño y satisfacción en la empresa, como los de orden organizacional que influyen para que tanto los motivos del trabajador como los de la empresa vayan en la misma dirección (González & Olivares, 2001). Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto (Kossen, 2006, pág. 348).

Considerando lo anterior, la motivación juega un papel de suma importancia tanto para la organización como para sus integrantes. En el primer caso, toda vez que al contar con personal motivado, la entidad productiva se encuentra en posibilidades de lograr los propósitos para los que fue creada, sobre todo considerando que el capital humano que la integra, es el recurso más valioso con el que cuenta, dada su energía y capacidad para poner en funcionamiento al resto de los recursos con los que dispone la organización. En el segundo, considerando que el factor motivacional en el contexto laboral –con todo lo que ello implica- representa una vía para lograr la satisfacción en el desempeño de la actividad laboral, a través de la aplicación de las competencias que como agentes productivos se desarrollen.



Diversas son las aportaciones que se han hecho en torno al tema de la motivación y que orientan en la comprensión de este fenómeno humano; entre ellas, la propuesta por Frederick Herzberg en 1959 (Chiavenato, 2010, pág. 45), cobra singular relevancia para el quehacer organizacional dado que ubica el tópico en el ambiente laboral: la teoría de los dos factores.

Al respecto, Herzberg (1959), parte de los conceptos de satisfacción e insatisfacción, estableciendo un punto neutro que permite ubicar tanto el concepto de *no insatisfacción* como el de *no satisfacción*, y propone que el ser humano *-homo faber*, en el caso de su ubicación en el contexto laboral- puede ser comprendido en cuanto a sus necesidades y satisfacción laboral a través de dos factores, a saber, los higiénicos y los motivadores. Los primeros, de naturaleza extrínseca, se relacionan con las tres primeras categorías de la Jerarquía de Necesidades propuesta en 1954 por Abraham Maslow (Robbins & Judge, 2009, pág. 176), e incluyen elementos como: el salario, las condiciones de trabajo, la calidad de la supervisión y las relaciones interpersonales, por su parte, los factores motivadores, relacionados con las dos últimas categorías de esta Jerarquía, son considerados de carácter intrínseco y contienen factores como el logro, el trabajo retador, la responsabilidad y el reconocimiento, entre otros.

Herzberg (1959), propone que a mayor ausencia de factores higiénicos, mayores serán los sentimientos de insatisfacción que un individuo obtendrá en su quehacer laboral, en tanto que a mayor presencia de estos factores, mayor será su motivación hacia el trabajo.

Se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia a aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Es por ello que se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral. Estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores dentro de las instituciones (Peiro & Prieto, 2005, pág. 83).

Aunado a lo anterior y considerando el contexto donde el trabajo se desarrolla, cabe referir el tema del comportamiento humano en las organizaciones, tópico conocido con el nombre de Comportamiento Organizacional, mismo que puede conceptualizarse de acuerdo con Robbins (2009), como un campo de estudio cuyo propósito es determinar el efecto que tanto individuos, grupos y estructura, tienen sobre el comportamiento humano en el contexto organizacional; ello, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de las organizaciones, y de la satisfacción que el colaborador obtenga con la aplicación de sus competencias a la tarea laboral que en ese contexto tenga lugar.

Al respecto, el mismo Robbins (2009), propone un modelo básico de estudio denominado *Modelo Básico de Comportamiento Organizacional*, que comprende tres niveles de análisis, a saber: el individual, el de grupo y el de sistema de la organización.

El primer nivel de análisis, incluye aspectos como las capacidades humanas, los valores y actitudes, la personalidad y las emociones, la percepción, las características biográficas, la toma individual de decisiones y la motivación, objeto de estudio del presente trabajo.

El segundo nivel, contiene aspectos como la estructura grupal, la comunicación, los equipos de trabajo, el poder, la política y los conflictos, el liderazgo y la toma de decisiones en grupo.

Finalmente, el tercer nivel se refiere a la estructura y diseño de la organización, el diseño y tecnología del trabajo, la cultura organizacional y las políticas y prácticas de la gestión del capital humano.

Como puede observarse, los tres niveles comprenden una amplia gama de variables humanas y organizacionales que además de relacionarse inter e intra nivel, se constituyen a manera de variables que inciden en resultados humanos relacionados con la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción laboral.

Es en el marco de estas teorías, en el que se desarrolló el trabajo de intervención cuyos resultados aquí se exponen.

### **Metodología:**

El proceso metodológico llevado a cabo para el desarrollo del trabajo, incluyó las siguientes etapas, cuyas fronteras pudieran traslaparse, pero que, para fines de este documento creemos necesario separar.

#### **Primer acercamiento:**

Al inicio del proyecto de intervención, se realizaron una serie de entrevistas preliminares con el responsable del Hotel, quien proporcionó información relevante para dar inicio a los trabajos relacionados con el diagnóstico situacional del mismo, mediante una reunión con los responsables de las diferentes áreas funcionales que integran la organización y, a través de la utilización de la lluvia de ideas y decisiones en consenso, se obtuvo un diagnóstico FODA del funcionamiento del Hotel, y en el cual se determinó, como uno de los problemas prioritarios de atención, la motivación de los recursos humanos.

#### **Planeación de la consultoría:**

Identificados los problemas con mayor relevancia en opinión de los directivos del Hotel, se procedió a llevar a cabo las acciones necesarias que permitieran brindar la asesoría para enfrentar los diversos problemas planteados, entre ellos, el de la motivación. Por lo que se

acordó, entre otras acciones, realizar inicialmente un estudio diagnóstico con el objetivo de identificar los factores que inciden en la motivación de los recursos humanos de la organización, es decir, del Hotel.

Establecido el objetivo, se procedió a definir la población a estudiar, que en este caso, se conformó por la totalidad de empleados del Hotel (158), reportados en la información proporcionada por el responsable del Hotel, acerca del número de personas que la integran, así como el área funcional a la que pertenecen (ver tabla).

**Tabla 5. Población en estudio**

Área funcional	Número de empleados
Contraloría General	2
Seguridad	4
Recursos Humanos	
División Cuartos	1
Alimentos y Bebidas	3
Plantas	
Mantenimiento	5
Operadora	
Total	158

**Fuente:** Área de Recursos Humanos del Hotel.

El siguiente paso, fue determinar las variables a estudiar, las cuales se conceptualizaron y se integraron en tres dimensiones, variables relacionadas con: el INDIVIDUO, el GRUPO y la ORGANIZACIÓN.

La conceptualización de las variables y su dimensionalidad, permitieron diseñar como instrumento de recolección de datos, un cuestionario integrado por once preguntas, diez de ellas, de opción múltiple que permitieron identificar las características generales de la población. La onceava pregunta, se conformó de cincuenta y ocho ítems orientados a conocer la opinión de los trabajadores acerca de los factores que influyen en su motivación hacia el trabajo en el Hotel.

Los ítems, se diseñaron con frases que debían responderse en una escala ordinal tipo *Likert* de: *Nada, Poco, Regular, Mucho y Demasiado*, la cual para fines de análisis, se asoció a valores numéricos del uno al cinco, respectivamente. En la siguiente tabla se muestra la conceptualización de las variables y los ítems del cuestionario asociados con las mismas.

**Tabla 6. Dimensiones, variables e ítems**

Dimensión	Variable	Ítem del cuestionario
INDIVIDUO Variables que generan intrínsecamente en la persona, motivación hacia el trabajo.	<i>Años que llevan trabajando en el Hotel.</i> Se refieren al número de años de antigüedad del trabajador dentro del Hotel.	3
	<i>Las funciones que realizan.</i> Actividades y responsabilidades que llevan a cabo los integrantes de la organización, acordes con sus capacidades personales y profesionales.	1, F 2, F5, F29, F7
	<i>Participación en el desarrollo del Hotel.</i> Aportaciones del trabajador para mantener y mejorar los servicios del Hotel.	28,
	<i>Responsabilidad sobre personas, equipo y materiales.</i> Compromiso del trabajador para que el personal a su cargo, logre los objetivos organizacionales a través de la realización de sus funciones, y se optimice la utilización de equipo y materiales.	37, F38
	<i>La rutina en el trabajo.</i> Actividades y funciones laborales que se realizan diariamente de manera repetitiva.	51
	<i>El cambio en el funcionamiento del Hotel.</i> La puesta en marcha de nuevas formas de operacionalizar las actividades del Hotel.	53
GRUPO Variables que consideran el comportamiento grupal como motivador en el trabajo.	<i>Pertenencia al grupo de trabajo.</i> Conjunto de sentimientos y emociones que se generan por la interacción y participación en un equipo de trabajadores, con los cuales se comparten objetivos laborales y personales.	4, F19, F20, F42
	<i>Relaciones con pares y subordinados.</i> Comunicación efectiva resultante de las interacciones entre personas del mismo o diferente nivel jerárquico.	11, F12, F50
	<i>Cohesión del grupo.</i> Resultado del esfuerzo compartido entre los integrantes de un equipo de trabajo, para mejorar el desempeño organizacional y alcanzar objetivos comunes.	43, F44, F45, F46
ORGANIZACIÓN Variables generadas por el	<i>Identificación con la organización y su filosofía.</i> Identificación del trabajador con la ideología y normas de funcionamiento del Hotel	3, F9

funcionamiento del Hotel, que impactan en la motivación del trabajador	<i>capacitación y desarrollo que brinda el Hotel.</i> Acciones realizadas por los responsables de la administración de los recursos humanos, para mejorar las capacidades, aptitudes y actitudes de los trabajadores.	5, F17, F18, F26
	<i>relaciones y comunicación con superiores.</i> Mecanismos de interacción y apoyo, que recibe el trabajador por parte de sus directivos.	10, F13, F52, F21
	<i>claridad en definición de funciones.</i> Descripción y especificación de las funciones y actividades que deben ser desarrolladas en un puesto de trabajo.	18
	<i>autonomía en el trabajo.</i> Libertad del trabajador para tomar decisiones acerca de la mejora y desarrollo de sus funciones.	14, F15
	<i>equilibrio entre vida personal y laboral.</i> Oportunidades que la organización ofrece al trabajador, para armonizar las actividades personales y laborales.	16, F27
	<i>la forma de supervisar y evaluar el trabajo.</i> Acciones por parte de los directivos para controlar y mejorar el desempeño de los trabajadores.	23, F24, F25, F47
	<i>contribución directiva al clima laboral favorable.</i> Actividades coordinadas por los directivos para crear un ambiente laboral armónico.	40, F41
	<i>igualdad de trato.</i> Formas de considerar el manejo del capital humano con igualdad y justicia.	22, F30, F34, F35, F39, F49
	<i>remuneración.</i> Políticas organizacionales en las que se establecen las escalas salariales de acuerdo a conocimientos y habilidades de los trabajadores.	31, F32, F33
	<i>seguridad de permanencia en el trabajo.</i> Acciones tendientes a la disminución del temor a ser removido del puesto de trabajo.	36
<i>la infraestructura y el equipo disponible.</i> Características prevalecientes de las condiciones físicas y de los recursos a disposición del trabajador, para cumplir con sus funciones y objetivos.	54, F55, F56, F57, F58	

Fuente: elaboración propia

- **Trabajo de campo**

Diseñado el cuestionario, se validó a través de la aplicación del mismo, a una muestra piloto de quince personas con características similares a las de la población a estudiar. Posteriormente, se realizaron los ajustes pertinentes y necesarios de acuerdo a los resultados de la prueba piloto y se procedió a la recopilación de la información de la población en estudio. Para esto último, se consideraron tres horarios de trabajo, así como el personal necesario, a fin de distribuir el cuestionario para su llenado.

La recopilación de información, se llevó a cabo durante el período comprendido de noviembre de 2012 al 21 de febrero de 2013, fecha en la que se decidió concluir esta actividad. Es necesario mencionar que previamente a este informe, se entregó un reporte de resultados que consideraba la totalidad de las opiniones de 152 empleados de un total de 158 reportados. Este trabajo sin embargo, presenta el diagnóstico por área funcional del Hotel, considerando solamente a 150 de ellos, ya que dos, no informaron acerca del área a la que pertenecían.

#### Análisis

Una vez requisitados los cuestionarios, se procedió al análisis de las respuestas a través del uso de Excel en su versión 2007. También se obtuvo con SPSS Statistics 18, el Alfa de Cronbach del instrumento, el cual fue de 0.98 lo que representa una alta confiabilidad del mismo.

El análisis de los datos se efectuó mediante el conteo del número de veces que los encuestados de las diferentes áreas de la organización, seleccionaron cada una las opciones de: *Nada*, *Poco*, *Regular*, *Mucho* y *Demasiado* por cada frase, para así determinar la proporción de respuesta que correspondió a cada una de ellas. Posteriormente, se fusionaron los porcentajes que correspondieron a las escalas de *Nada* y *Poco* considerándolas como *No motivantes* y; a las de *Mucho* y *Demasiado* como *Motivantes*; la escala de *Regular* se consideró como una actitud de *Indiferencia* relacionada con la motivación.

## RESULTADOS

En un primer apartado se resumen las características generales que describen al capital humano de cada una de las áreas funcionales del Hotel. En el segundo apartado, se muestra un análisis gráfico por área, la situación, respecto a las variables que motivan y aquellas que no motivan a los empleados.

- **Características del capital humano por área**

En la Tabla 7, se muestra información acerca de la edad promedio, máxima y mínima, el número y la proporción de empleados por área. La mayor proporción de empleados, se tienen en el área de Alimentos y Bebidas (38%), seguida por la División Cuartos (24%). La edad promedio se encuentra entre los 28 años (Recursos Humanos) y los 45 años

(Operadora), sin embargo, la edad máxima se presenta en los empleados del área de Seguridad (75 años), y la menor edad, en la División Cuartos (17 años).

**Tabla 7. Edad, número y proporción de empleados por área**

Área	Número de empleados	Porcentaje empleados	Edad promedio	Edad máxima	Edad mínima
Controloría General		%	3.6		
Seguridad		%	3.8		
Recursos humanos		%	3.0		
División cuartos		%	3.1		
Alimentos y bebidas		%	3.2		
Ventas		%	3.3		
Entrenamiento		%	3.5		
Operadora		%	3.0		
Total	10	100%	3.5		

Fuente: elaboración propia

El rango promedio de antigüedad, se encuentra entre 3 años 4.5 meses (Ventas), y 9 años 4.5 meses (Recursos Humanos). La mayor antigüedad de los empleados se ubica en la División Cuartos, con 34 años 2 meses, y la menor, en Ventas, con apenas un mes de antigüedad al momento de llevarse a cabo el estudio.

La proporción de empleados por área y género mostraron una mayoría respecto al género masculino en el Hotel, con el 69%, del cual un 27% se ubica en el área de Alimentos y Bebidas. Solamente el área de Ventas (75%) y la Operadora (100%), mostraron una mayor proporción de empleados del género femenino.

El nivel de escolaridad con mayor proporción en el Hotel, es el de secundaria en el 41% de los casos, siguiendo en orden de importancia el bachillerato con el 33%. Es el área de Alimentos y Bebidas, la que cuenta con el 19% del capital humano del Hotel con el nivel de secundaria. Solamente Ventas y la Operadora cuentan, en su mayoría, con capital humano con el nivel escolar de licenciatura.

La mayoría de los empleados del Hotel son casados (45%), y solamente el área de Ventas, cuenta con la misma proporción de solteros (50%). Con relación al turno de trabajo, la mayoría de los empleados (54%), tienen el turno matutino, y solamente el área de Ventas y la de Recursos Humanos lo tienen mixto.

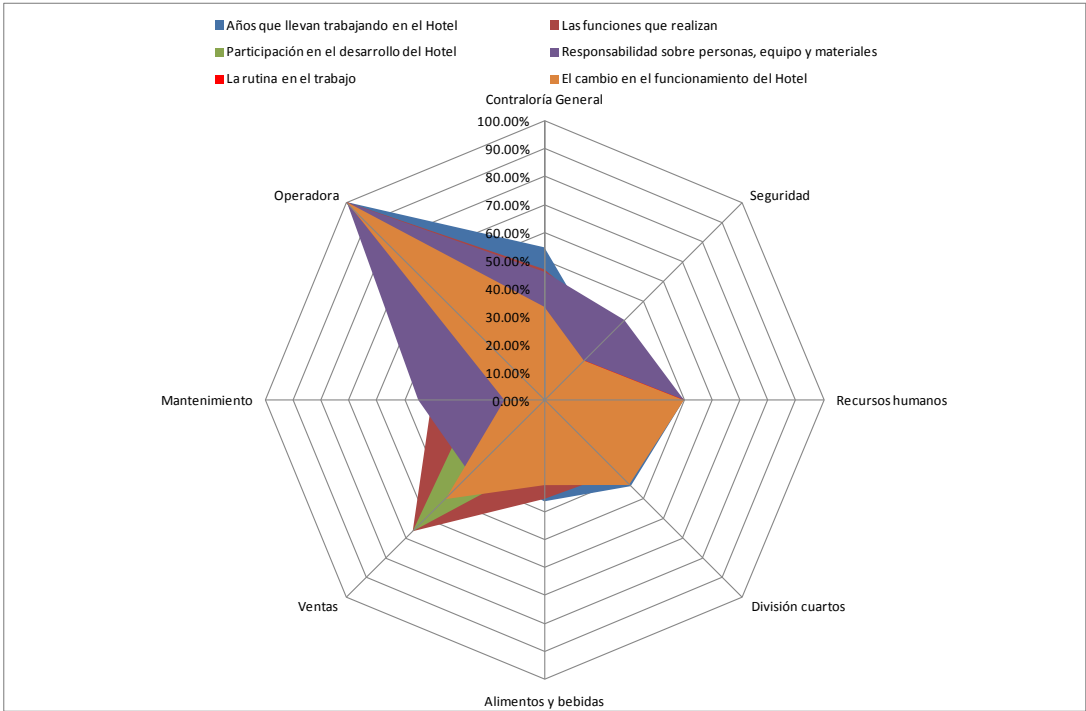
- **Análisis gráfico de variables por área**

Con relación a las variables que inciden en la motivación del capital humano, a continuación se presenta un análisis gráfico, que permite puntualizar cuáles son las que generan una mayor o menor motivación en el personal.

La siguiente gráfica, muestra las variables que tienen mayor influencia en la motivación del capital humano de acuerdo al área en la que laboran, los cuales se han reflejado en la motivación del INDIVIDUO de manera particular. Como se puede observar, para los integrantes de la Operadora, Recursos Humanos, Seguridad y Mantenimiento, la responsabilidad sobre personas, equipo y materiales, es el factor que más los motiva, aunque éste es más significativo porcentualmente en la Operadora. Para la Contraloría General, Operadora, Alimentos y Bebidas y la División Cuartos, los años que llevan trabajando en el Hotel es una variable importante en su motivación.

Para los integrantes del área de Ventas, y de Alimentos y Bebidas, las funciones que realizan son importantes, y para la primera, la participación en el desarrollo del Hotel también influye en su motivación. El cambio en el funcionamiento del Hotel, fue seleccionado principalmente por el capital humano de Recursos Humanos, de la Operadora y de la División Cuartos.

**Gráfica 1. Variables asociadas al INDIVIDUO que motivan al capital humano por área**

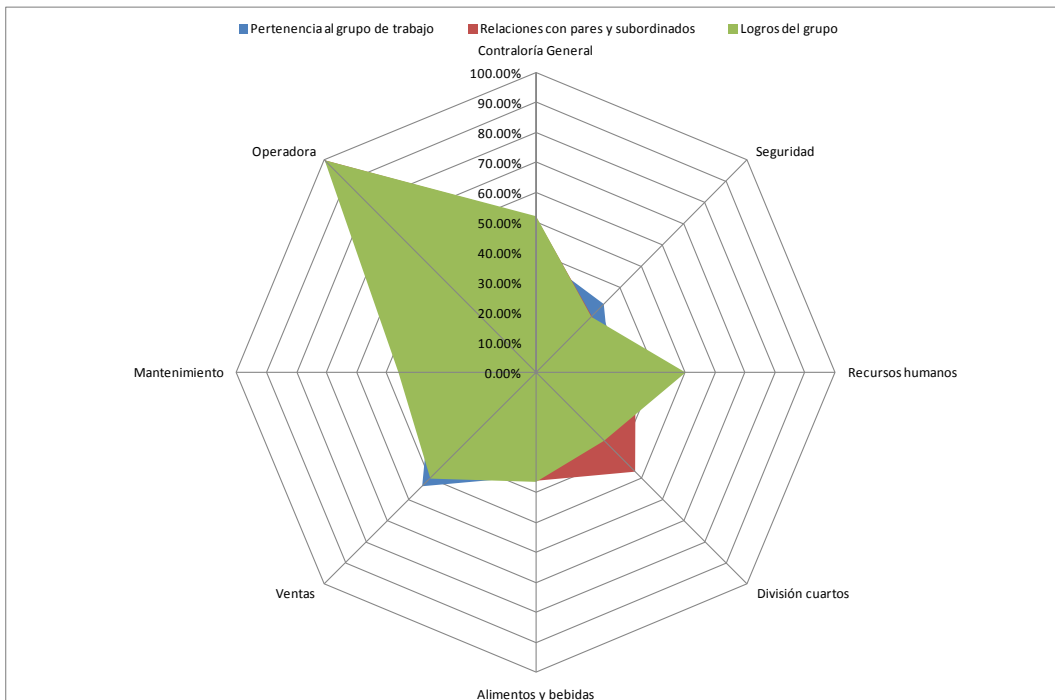


Fuente: elaboración propia

Los factores relacionados con el GRUPO con el que trabajan, se muestran en la siguiente gráfica, en la que se aprecia la importancia de los logros del grupo, para el capital humano de las áreas: Operadora, Contraloría General, Ventas, Recursos Humanos, Alimentos y Bebidas, y Mantenimiento. La pertenencia al grupo, es importante para Seguridad y Ventas, y solamente para la División Cuartos, las relaciones con pares y subordinados influyen positivamente en su motivación.



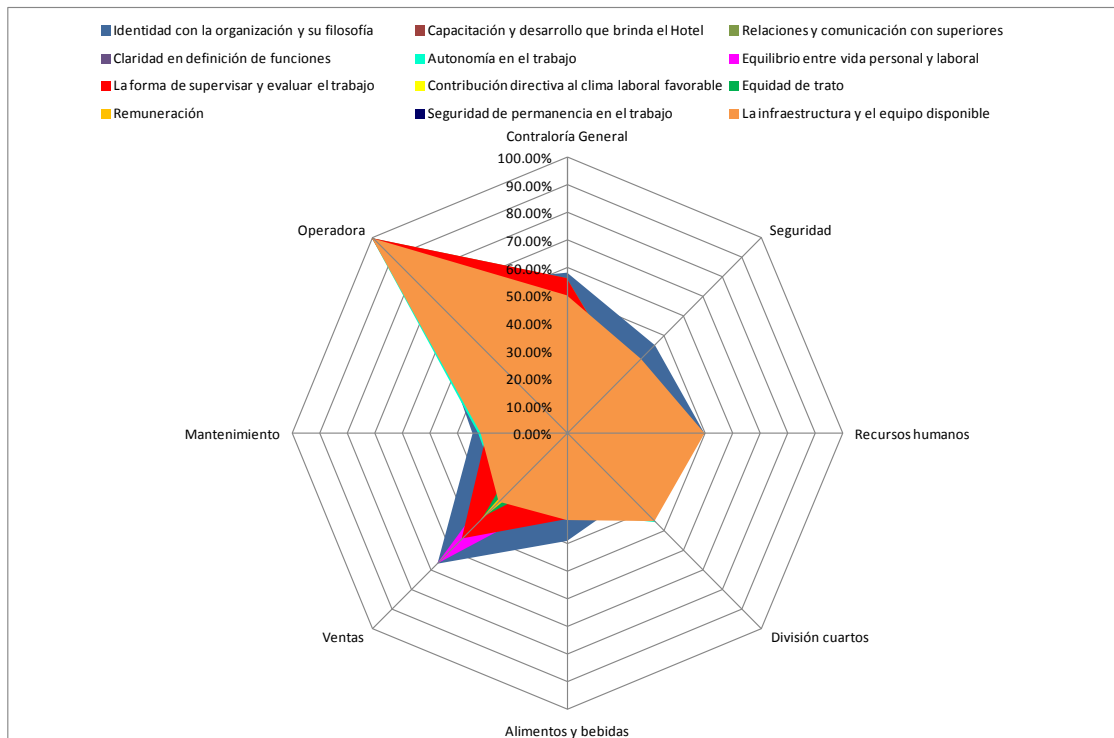
**Gráfica 2. Variables asociadas al GRUPO que motivan al capital humano por área**



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la influencia de las variables asociadas con la ORGANIZACIÓN, la siguiente gráfica, muestra que la infraestructura y el equipo disponible, influyen en la motivación del capital humano de las áreas de: Operadora, Recursos Humanos, División Cuartos. La identidad con la organización y su filosofía, fue relevante para las áreas de: Contraloría General, Seguridad, Alimentos y Bebidas, Recursos Humanos, Ventas y Mantenimiento. La forma de supervisar y evaluar el trabajo, parece ser un factor motivante para la Operadora, la Contraloría General y las Ventas, para ésta última, también el equilibrio entre la vida personal y laboral parece tener influencia.

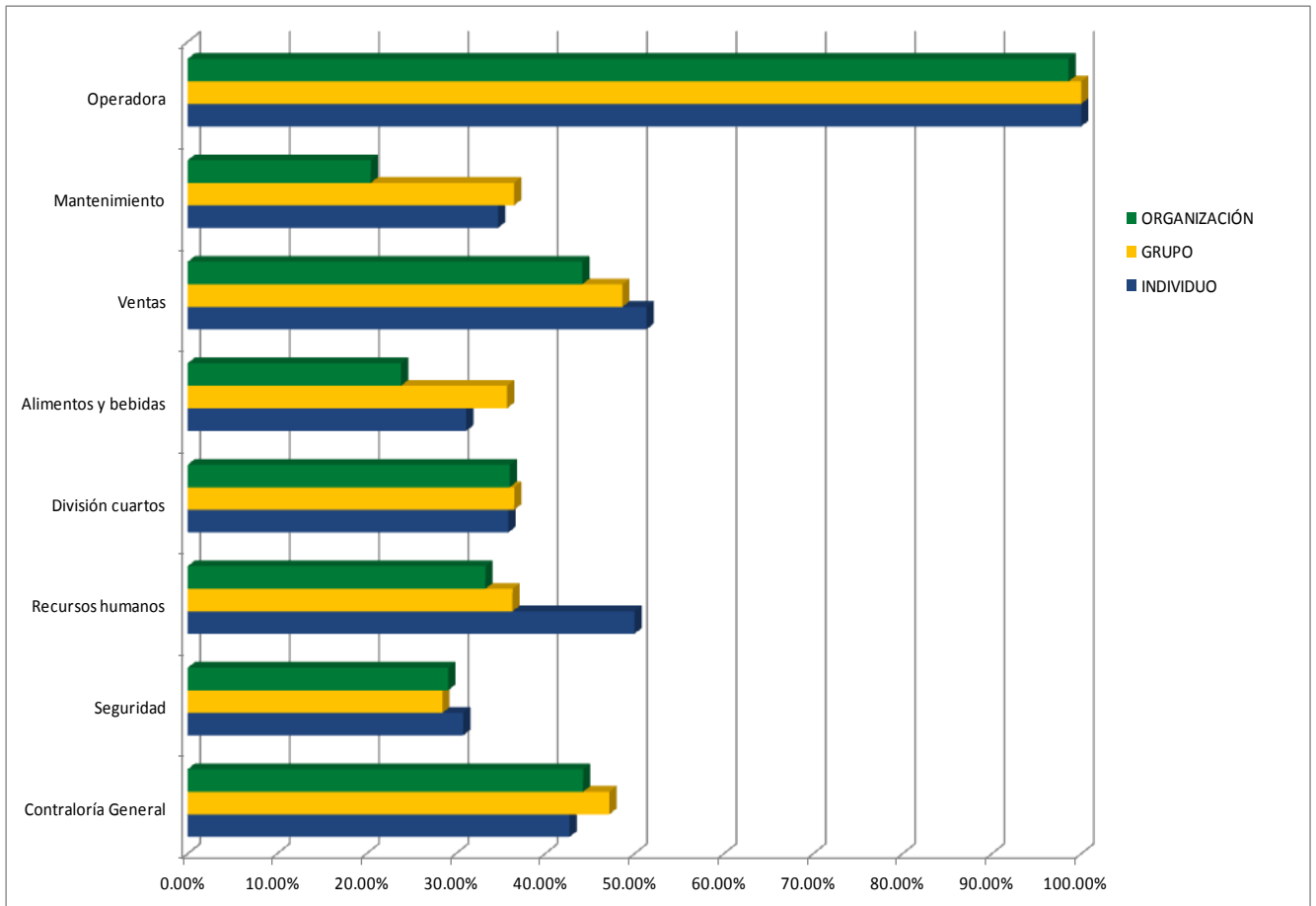
### Gráfica 3. Variables asociadas a la ORGANIZACIÓN que motivan al capital humano por área



Fuente: elaboración propia

En la siguiente gráfica, se aprecia un resumen comparativo de las variables agrupadas, de acuerdo con su relación con el INDIVIDUO, el GRUPO o con la ORGANIZACIÓN, para cada una de las áreas en estudio. En todos los casos, las variables asociadas a la ORGANIZACIÓN, son los menos motivantes, a excepción del área de Seguridad. Para las áreas de Mantenimiento, Alimentos y Bebidas, División Cuartos y Contraloría General, las variables relacionadas con el GRUPO tienen mayor influencia en la motivación. Las áreas de Ventas, Recursos Humanos y Seguridad, señalaron influencia de variables asociadas con el INDIVIDUO. Por último, para los integrantes de la Operadora, tienen la misma importancia los relacionados con el INDIVIDUO y el GRUPO.

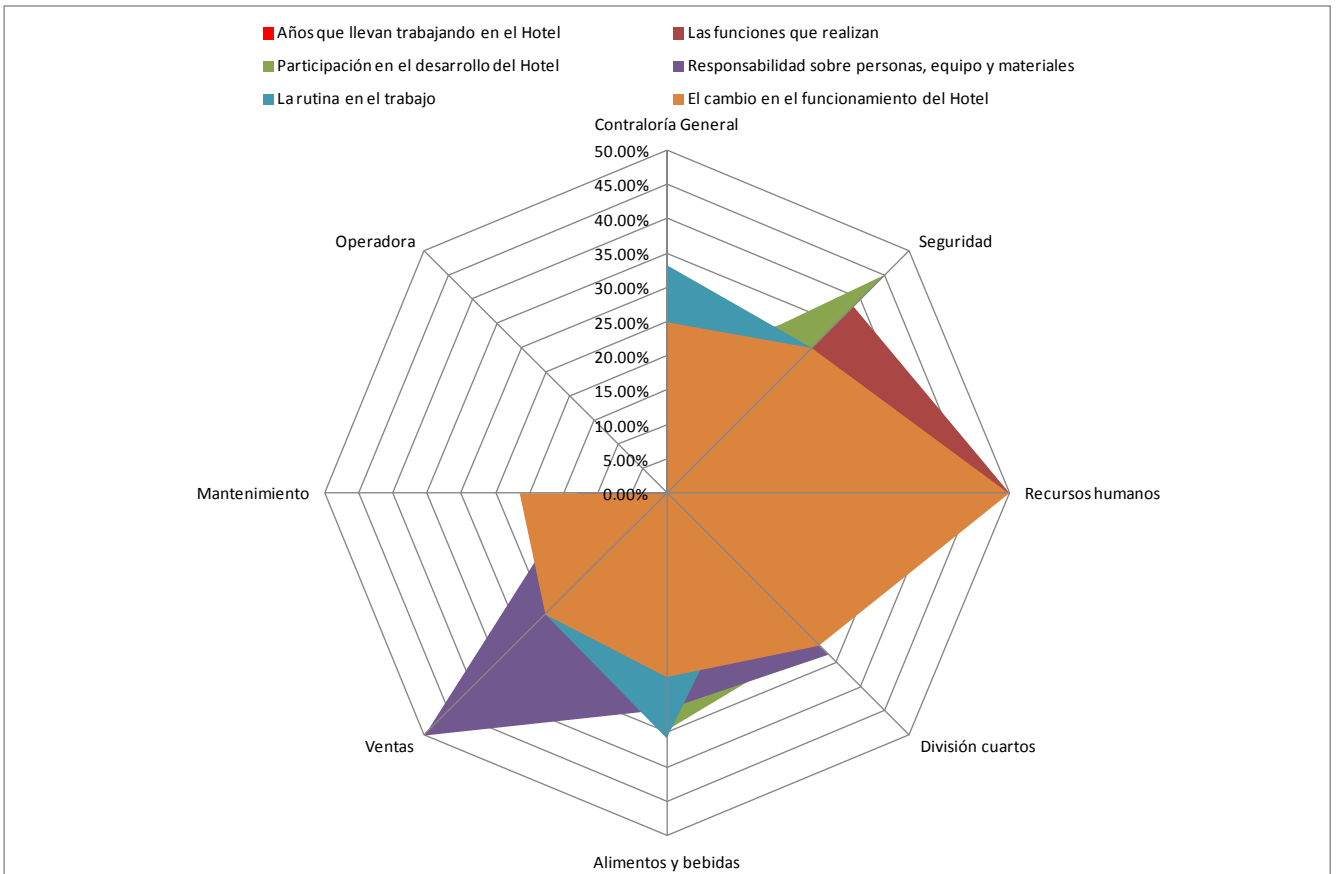
**Gráfica 4. Resumen por área de las variables dimensionadas que motivan al capital humano**



Fuente: elaboración propia

Con la finalidad de analizar los principales factores que no motivan al capital humano, la siguiente gráfica, muestra por área en la que laboran, los que se han asociado con el INDIVIDUO de manera particular. Es notorio que el cambio en el funcionamiento del Hotel, es el factor que incide en todas las áreas, a excepción de la Operadora. Particularmente a la Contraloría General y Alimentos y Bebidas, el factor que no les motiva es la rutina del trabajo. Al personal del área de Ventas y al de División Cuartos, no les motiva la responsabilidad sobre personas, equipo y materiales. Por último, a los integrantes del área de Recursos Humanos no les motivan las funciones que realizan, y a los de Seguridad y Alimentos y Bebidas, la participación en el desarrollo del Hotel.

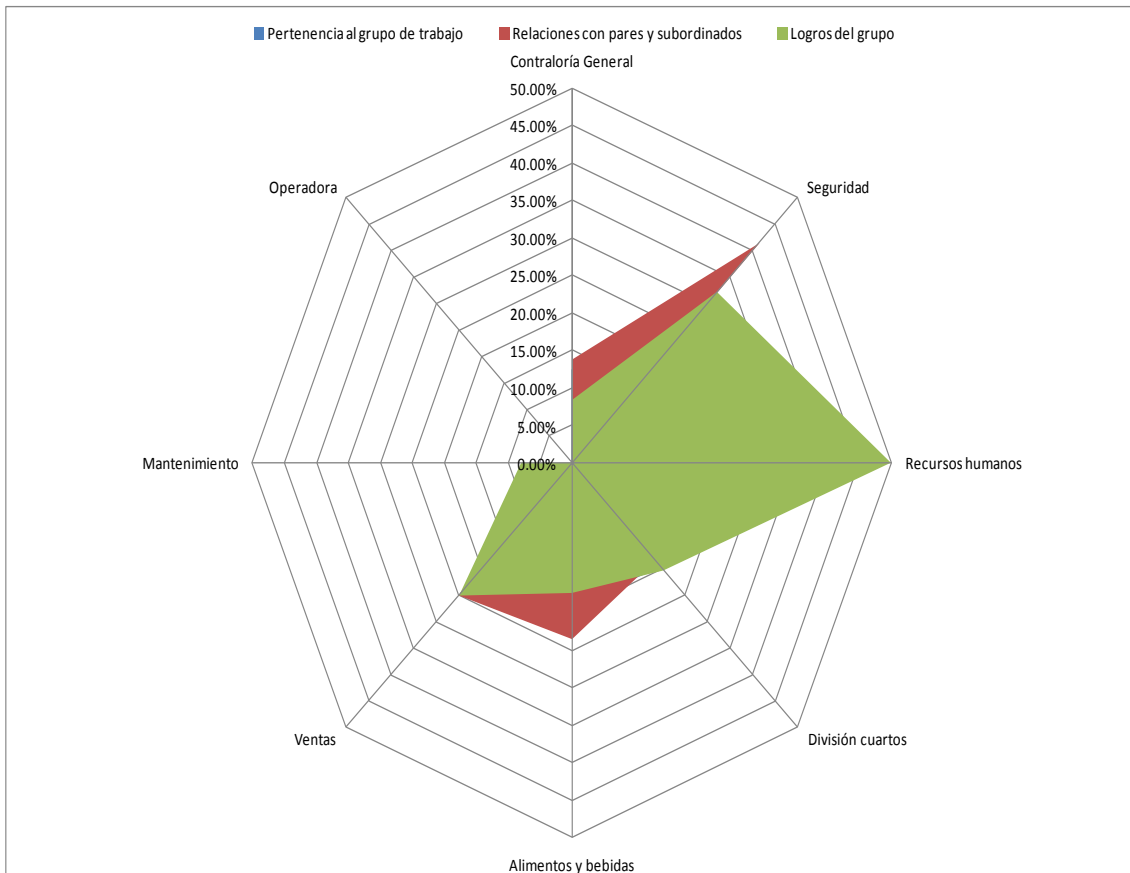
**Gráfica 5. Variables asociadas al INDIVIDUO, que no le motivan al capital humano por área**



Fuente: elaboración propia

Las variables que no les motivan, relacionadas con el *GRUPO* con el que trabajan, se muestran en la siguiente gráfica, en la que se aprecia que los logros del grupo inciden en Ventas y en Recursos Humanos. Para las áreas de Ventas, Seguridad y Alimentos y Bebidas, las relaciones con pares y superiores, no les motivan.

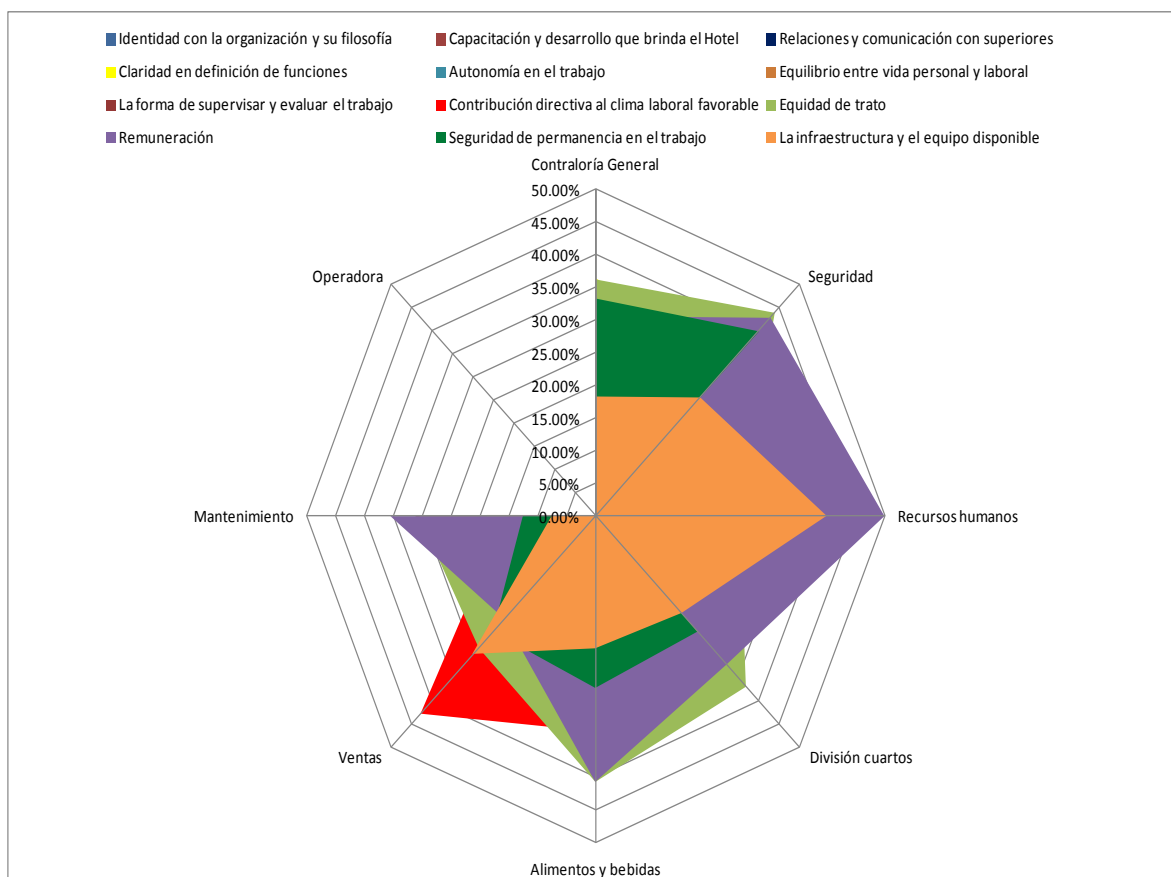
**Gráfica 6. Variables asociadas al GRUPO, que no le motivan al capital humano por área**



Fuente: elaboración propia

Con respecto a la influencia en la falta de motivación de variables asociadas con la ORGANIZACIÓN, la siguiente gráfica muestra que para las áreas de Recursos Humanos, Alimentos y Bebidas y Mantenimiento, la remuneración es un factor influyente. Para Contraloría General, Alimentos y Bebidas, Seguridad y División Cuartos, la equidad de trato es el factor señalado. Por último, la contribución directiva al clima laboral favorable, es el factor influyente para los integrantes del área de Ventas y; la Operadora no señaló como relevante, ninguno de los factores antes mencionados.

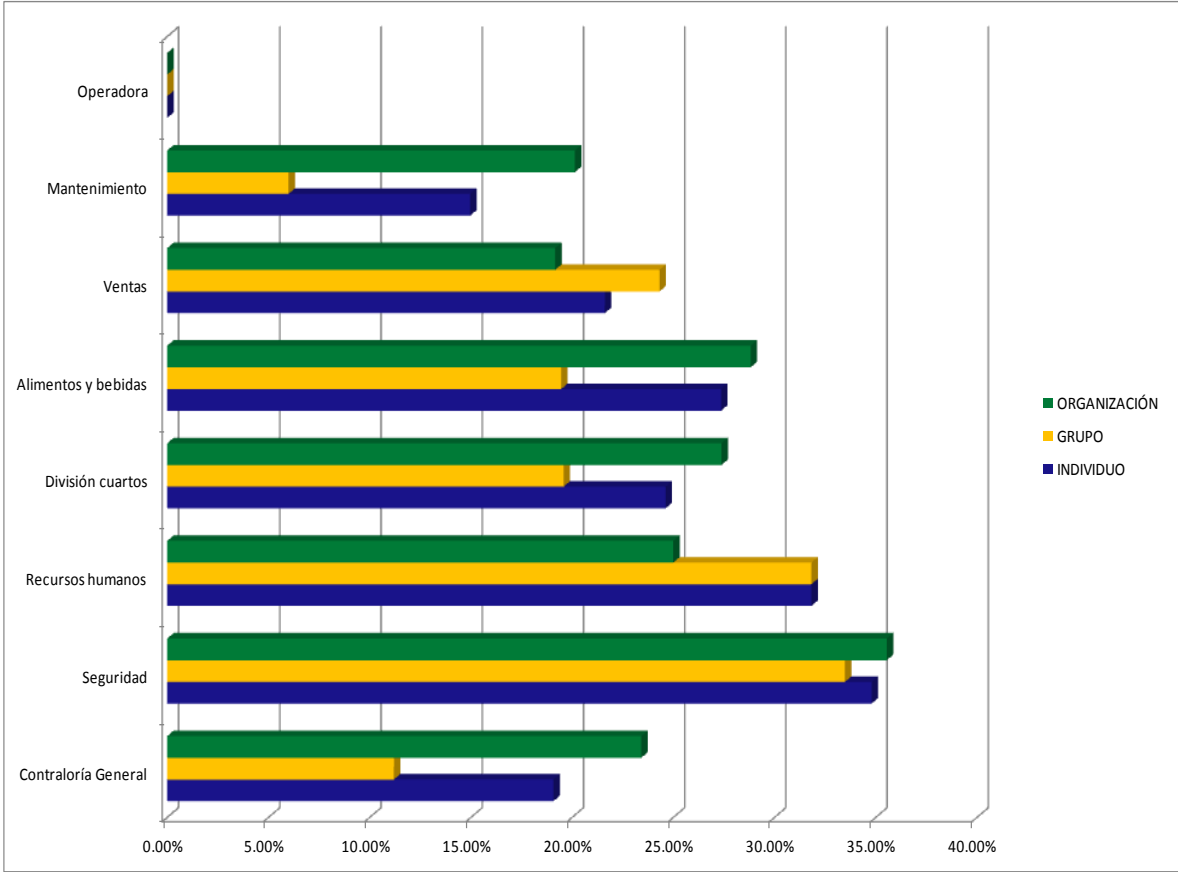
**Gráfica 7. Variables asociadas a la ORGANIZACIÓN, que no le motivan al capital humano por área**



Fuente: elaboración propia

En la siguiente gráfica, se aprecia un resumen comparativo de las variables dimensionadas en INDIVIDUO, GRUPO u ORGANIZACIÓN, para cada una de las áreas en estudio. Recursos Humanos y Ventas son las que muestran menor influencia en la falta de motivación, por parte de las variables relacionadas con la ORGANIZACIÓN, en estos dos casos, los factores de la dimensión INDIVIDUO, son los que colaboran en la falta de motivación.

**Gráfica 8. Resumen por área de las variables dimensionadas que no le motivan al capital humano**



Fuente: elaboración propia

Con la finalidad de resumir el análisis, en la siguiente tabla, se muestra una síntesis de las variables que los motivan las cuales se marcan con un signo positivo (+) y las que no los motivan se marcan con un signo negativo (-). Solamente en el área de Recursos Humanos se presentó la dualidad de ambos signos, debido a que en ella, colaboran sólo dos personas. La información, permite identificar las características de cada una de las áreas y, con ellos, proponer las acciones que deben ser llevadas a cabo, de acuerdo con lo señalado por el capital humano activo.

Una variable que destaca como no motivante para la mayoría de las áreas, es el cambio en el funcionamiento del Hotel, el cual se debe principalmente a la influencia del Gobierno del Estado en el nombramiento de los directivos responsables del mismo, lo cual genera incertidumbre en el capital humano ante los constantes cambios que tienen lugar.

**Tabla 8. Resumen por área de las variables que motivan al capital humano**

Variables	Controlaría General	Seguridad	Recursos humanos	visión cuartos	Alimentos y bebidas	Entornos	Mantenimiento	Operadora
Años que llevan trabajando en el Hotel	)	)	)	)	)	)	)	)
Las funciones que realizan	)	)	)	)	)	)	)	)
Participación en el desarrollo del Hotel	)	)	)	)	)	)	)	)
Responsabilidad sobre personas, equipo y materiales	)	)	)	)	)	)	)	)
Rutina en el trabajo	)	)	)	)	)	)	)	)
Cambio en el funcionamiento del Hotel	)	)	) y (-)	)	)	)	)	)
Pertenencia al grupo de trabajo	)	)	)	)	)	)	)	)
Relaciones con pares y subordinados	)	)	)	)	)	)	)	)
Logros del grupo	)	)	) y (-)	)	)	)	)	)
Identidad con la organización y su filosofía	)	)	)	)	)	)	)	)
Equilibrio entre vida personal y laboral	)	)	)	)	)	)	)	)
La forma de supervisar y evaluar el trabajo	)	)	)	)	)	)	)	)
Contribución directiva al clima laboral favorable	)	)	)	)	)	)	)	)
Equidad de trato	)	)	)	)	)	)	)	)
Remuneración	)	)	)	)	)	)	)	)
Infraestructura y el equipo disponible	)	)	)	)	)	)	)	)

Fuente: elaboración propia

### Conclusiones y Recomendaciones

En los siguientes párrafos, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones de los autores, acerca de las acciones que pueden ser llevadas a cabo, para mejorar la motivación



del capital humano del Hotel por área. Se inicia con propuestas generales para el capital humano que lo conforma, mismas que dan paso a las particulares por área, considerando la descripción genérica de las características de cada una de ellas.

## Conclusiones

- Revisar la situación del empleado con mayor edad en el área de Seguridad, a fin de proponerle el cambio a otra área, en la que pueda participar de acuerdo con su formación y competencias, o analizar la posibilidad de una jubilación.
- Capacitar al personal con menor antigüedad, y utilizar la experiencia de los de mayor antigüedad (por ejemplo: División Cuartos o Alimentos y Bebidas) para instruir a sus compañeros.
- Promover la participación del género femenino, particularmente en el área de Alimentos y Bebidas, considerando que es el área con la mayor proporción de trabajadores.
- Diseñar un programa de profesionalización del capital humano, con la finalidad de incrementar el número de personas con mayor grado de formación. Para quienes tienen el nivel de secundaria, ofrecerles cursos para realizar su bachillerato mediante programas accesibles para ellos. A quienes cuentan con el bachillerato, ofrecerles la posibilidad de llevar a cabo estudios de licenciatura.
- En general, ofrecer cursos tanto de capacitación para el trabajo como de superación personal. Esta recomendación se apoyará con la información, tanto del turno al que pertenecen como al estado civil y nivel de escolaridad con el que cuentan los empleados.

**Tabla 9. Recomendaciones por área funcional del Hotel**

Área	Descripción	Recomendación
------	-------------	---------------

Área	Descripción	Recomendación
<b>Controloría General</b>	<p>Capital humano que representa el 8% del total de empleados del Hotel, con un promedio de edad de 37.6 años y una antigüedad promedio de 8 años 3.3 meses, en su mayoría del género masculino (67%), casados (50%) y con un nivel de escolaridad de bachillerato (42%), licenciatura (17%) y posgrado (8%) que laboran en el turno matutino (67%). Motivados por los logros de su grupo de trabajo, por su identificación con la organización y su filosofía, por los años que llevan trabajando en el Hotel y por la forma en la que les supervisan y evalúan su trabajo. No se motivan con la rutina en el trabajo, la equidad de trato y los cambios en el funcionamiento del Hotel.</p>	<p>Se observa una supervisión y evaluación efectivas, que puede mejorarse a través de programas de trabajo en los que participen de manera colaborativa, con objetivos definidos y orientados a la mejora del funcionamiento organizacional, cuyos resultados sean reconocidos por el responsable del área, a través de mecanismos económicos o no económicos (empleo del mes; líder de nuevos proyectos, etc.)</p>
<b>Seguridad</b>	<p>Área con el 14% del total de los empleados, con una edad promedio de 42.8 años y una antigüedad promedio de 3 años 10.6 meses, en su mayoría, del género masculino (86%), casados (67%) y con un nivel de escolaridad de secundaria (52%) y bachillerato (38%), que laboran en el turno vespertino (29%) y mixto (38%). Motivados por la responsabilidad sobre personas, equipo y materiales, por su pertenencia a su grupo de trabajo y por su identificación con la organización y su filosofía. No les motiva participar en el desarrollo del Hotel, los cambios en su funcionamiento, las relaciones con sus pares y subordinados, los logros del grupo de trabajo y la equidad de trato.</p>	<p>Capital humano responsable cuyos logros deben ser reconocidos por el encargado del área, a través de mecanismos económicos o no económicos (empleo del mes; líder de nuevos proyectos, constancias de capacitación, diplomas o reconocimientos, bonos, cortesías del hotel, entre otros.) a los que se recomienda programar cursos de actualización y dinámicas grupales.</p>

Área	Descripción	Recomendación
Recursos Humanos	<p>Área con solamente dos personas, que representan el 1% de los empleados del Hotel, con edad promedio de 28 años y una antigüedad promedio de 9 años 4.5 meses. Uno de ellos soltero, y otro divorciado. Una persona del género femenino y otra del género masculino. Uno con el nivel de bachillerato y otro con el de licenciatura. Uno en el turno matutino y otro en el vespertino. Motivados por responsabilidad sobre personas, equipo y materiales, por su identificación con la organización y su filosofía, y por la infraestructura y equipo disponible. Sin embargo, no les motivan las funciones que realizan, ni la remuneración que reciben. Dividieron su opinión con respecto a los logros del grupo, y al cambio en el funcionamiento del Hotel.</p>	<p>Considerando que solamente son dos personas, sería conveniente revisar las funciones que llevan a cabo, a fin de determinar la factibilidad de mejorarlas de acuerdo con su opinión, así mismo, elaborar un plan de trabajo que les permita integrarse como parte del Área y la posibilidad para llevar a cabo propuestas innovadoras, orientadas hacia la mejora en la situación de los recursos humanos.</p>
División Cuartos	<p>Capital humano que representa el 24% del total de empleados del Hotel, con un promedio de edad de 36.1 años, y una antigüedad promedio de 6 años 9 meses, en su mayoría del género masculino (56%), casados (36%) y con un nivel de escolaridad de secundaria (39%) y bachillerato (47%), que laboran en el turno matutino (69%). Motivados por: los años que llevan trabajando en el Hotel, las relaciones con pares y subordinados, el cambio en el funcionamiento del Hotel y la infraestructura y equipo disponible. No les motiva la equidad de trato y la responsabilidad sobre personas, equipo y materiales.</p>	<p>Organizar cursos de actualización, ética y dinámicas grupales, que les permitan externar sus opiniones para proponer formas de mejoramiento de su trabajo, que puedan ser implementadas.</p>

Área	Descripción	Recomendación
<b>Alimentos y Bebidas</b>	<p>Área con la mayoría del capital humano de la organización (38%), un promedio de edad de 36.2 años y una antigüedad promedio de 7 años 3 meses, en su mayoría del género masculino (72%), casados (46%) y con un nivel de escolaridad de secundaria (49%) y bachillerato (26%), que laboran en el turno matutino (56%). Motivados por: los logros de su grupo de trabajo, su identificación con la organización y su filosofía, los años que llevan trabajando en el Hotel y las funciones que realizan. No se motivan ante la rutina en el trabajo, la equidad de trato, los cambios en el Hotel, la participación en su desarrollo, las relaciones con sus pares y subordinados y la remuneración</p>	<p>Capital humano cuyos logros deben ser reconocidos por el encargado del área, a través de mecanismos económicos o no económicos (empleo del mes; líder de nuevos proyectos, constancias de capacitación, diplomas o reconocimientos, bonos, cortesías del hotel, entre otros) a los que se recomienda programar cursos de actualización y desarrollo.</p>
<b>Plantas</b>	<p>Capital humano que representa el 3% del total de empleados del Hotel, con un promedio de edad de 31.3 años y una antigüedad promedio de 3 años 4.5 meses, en su mayoría del género femenino (75%), solteros (50%) y con un nivel de escolaridad de licenciatura (75%), que laboran en el turno mixto (75%). Motivados por las funciones que realizan, por los logros de su grupo de trabajo, por su identificación con la organización y su filosofía, por el equilibrio entre su vida personal y laboral, por su participación en el desarrollo del Hotel, y por la forma en la que les supervisan y evalúan su trabajo. No les motiva la responsabilidad sobre personas, equipo y materiales, las relaciones con sus pares y subordinados, la contribución directiva al clima laboral favorable, y los cambios en el funcionamiento del Hotel.</p>	<p>Grupo de trabajo en el que hay que identificar la situación del clima laboral y el liderazgo. Promover dinámicas de grupo para lograr la integración de los empleados, y programar cursos de desarrollo y actualización.</p>

Área	Descripción	Recomendación
Mantenimiento	<p>Área con el 11% del total de empleados del Hotel, con un promedio de edad de 41.5 años, y una antigüedad promedio de 9 años 1.4 meses, en su mayoría del género masculino (94%), casados (50%) y con un nivel de escolaridad de primaria (25%), secundaria (44%) y bachillerato (25%), que laboran en el turno matutino (56%). Motivados por los logros de su grupo de trabajo y por responsabilidad sobre personas, equipo y materiales. Sin embargo, no les motiva la remuneración y los cambios en el funcionamiento del Hotel.</p>	<p>Diseñar un programa de capacitación y desarrollo, orientado a fortalecer las competencias de este grupo de trabajo, dado su nivel de escolaridad.</p>
Operadora	<p>Área con solamente dos personas como integrantes que representan el 1% de los empleados del Hotel, con edad promedio de 45 años y una antigüedad promedio de 3 años 8 meses. Uno de ellos soltero, y otro divorciado. Las dos personas del género femenino, con nivel de estudios de licenciatura y laborando en turno matutino. Motivados por los logros de su grupo de trabajo, por los años que llevan trabajando en el Hotel, por los cambios en el funcionamiento del Hotel, por la forma en la que les supervisan y evalúan su trabajo, y por la infraestructura y equipo disponible. Sin embargo, el capital humano de esta área, no señaló factores que no los motivaran.</p>	<p>Diseñar un sistema que permita evaluar los resultados del trabajo del área. Previamente, llevar a cabo un estudio de las funciones y responsabilidades asignadas al área.</p>

**Fuente:** elaboración propia con los resultados del estudio.

### Referencia

Arias Galicia, F. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Enebral Fernández, J. (Diciembre de 2003). *Motivar y motivarse: reflexiones en torno a la motivación en el trabajo*. Recuperado el 15 de Enero de 2013, de area RH.com: <http://www.arearh.com/rrhh/motivar.htm>

Enebral Fernández, J. (Diciembre de 2033). *Motivar y motivarse: reflexiones en torno a la motivación en el trabajo*. España.

González, M., & Olivares, S. (2001). *Comportamiento Organizacional. Un enfoque Latinoamericano*. México: CECSA.

Kossen, S. (2006). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. México: Harla.

Peiro, J., & Prieto, F. (2005). *Tratado de Psicología del Trabajo. La actividad laboral en su contexto*. España: Amarú.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2008). *Diagnóstico Organizacional* (Sexta edición ed.). México: Alfaomega.

www.dechile.net. (19 de Abril de 2013). *Etimología de Motivación*. Recuperado el 15 de Febrero de 2013, de Origen de las palabras: <http://etimologias.dechile.net/?motivacion>

# DISEÑO DE PUESTOS Y MOTIVACIÓN LABORAL. UN ESTUDIO DE CASO

**Dr. Cecilio Contreras Armenta**

Universidad de Guanajuato

[cca304@ugto.mx](mailto:cca304@ugto.mx)

**M.A. Ignacio Arroyo Arroyo**

Universidad Politécnica de Pénjamo

[arroyo.ignacio@gmail.com](mailto:arroyo.ignacio@gmail.com)

**Mtro. Ezequiel Hernández Rodríguez**

Universidad de Guanajuato

[ehr298@ugto.mx](mailto:ehr298@ugto.mx)

## **Resumen:**

La motivación puede derivarse de cinco características laborales (Hackman y Oldham, 1975, 1976, 1980): *Variedad de habilidades, Identidad de la tarea, Significado de la tarea, Autonomía y Retroalimentación*, dando como resultado el enriquecimiento del puesto de trabajo.

Por lo anterior, esta investigación busca analizar qué tanto influye en la motivación laboral de los actores organizacionales de una empresa líder en América Latina, integrada por: el embotellador de una marca de refrescos más grande del mundo, la cadena de tiendas de formato pequeño entre otras muchas actividades.

El objetivo es describir la relación existente entre las características del puesto y la motivación laboral de quienes trabajan en la organización antedicha, con la finalidad de proponer acciones que propicien mejores diseños o rediseños de puestos, así como determinar los niveles del Potencial Motivador del Puesto. Para realizar este estudio se utilizará el cuestionario de diagnóstico laboral (JDS) con escala tipo Likert de siete puntos. Se realizarán encuestas y entrevistas al personal administrativo, operativo y de mostrador de diferentes turnos.

**Palabras Clave:** Motivación laboral, potencial motivador del puesto, diseño y rediseño de puestos.

## **Introducción:**

La dirección eficiente de una organización busca un trabajador motivado, que sienta orgullo, entusiasmo y diversión en su labor, así como el utilizar métodos y técnicas gerenciales acordes a las características de la misma, contribuye al éxito de ésta.

La motivación juega un papel importante al impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que los actores organizacionales experimentan y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral, es “un estado interno que excita y sostiene el comportamiento de los individuos. Una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción y que suele plantearse en forma de expectativas y de experiencias” (Morse, 1953) o bien de contribuciones y retribuciones (Homans, 1961) de acuerdo a las posibilidades de cambio o transformación que puedan sufrir.

En ocasiones se piensa que al otorgar un premio o un castigo se está “motivando” a la persona, cuando en realidad se está estimulando” y/o reforzando su conducta.

Aunque el premio y el castigo desempeñan un papel muy importante dentro del proceso motivacional, no son motivaciones. Se debe diferenciar las acciones que dan estímulos de conjunto, extendiéndose a "todo el personal" sin tomar en cuenta para ello el desempeño individual, de los estímulos administrativos “individuales” en forma de promoción, u otro tipo, por ejemplo, beneficios que influyen a las personas a entrar o pertenecer a una institución.

Es por esto que la motivación y el diseño de puestos tienen una gran relación ya que permite a los directivos comunicar a los empleados las oportunidades que tendrán para ejercer poder y autoridad, el seguimiento de mejoras en la calidad ha llevado a las empresas a rediseñar los puestos de trabajo de muchas organizaciones.

Los puestos de trabajo bien diseñados producen una alta motivación, un desempeño de gran calidad, gran satisfacción, poco ausentismo y escasa rotación. Esto sucede cuando, el diseño del trabajo busca un equilibrio entre los factores sociales y los técnicos, fomentando el rendimiento y la satisfacción en el lugar de trabajo.

### **Algunas teorías actuales de la motivación en el trabajo:**

Hay una creciente conciencia de que los modelos tradicionales de la motivación no explican la diversidad de comportamientos que se encuentra en entornos organizacionales. Mientras que la investigación y la teoría erigidas en las áreas de establecimiento de objetivos, sistemas de recompensa, liderazgo, y el diseño de puestos de trabajo y enriquecimiento del trabajo han avanzado nuestra comprensión del comportamiento organizacional, la mayor parte de este trabajo se basa en la premisa de que los individuos actúan de maneras de maximizar el valor de intercambio con la organización. Además, algunos investigadores han llamado la atención sobre el papel de disposiciones y procesos



volitivos en los modelos de la motivación (Kanfer, 1990). Otros más han recurrido a la teoría del “yo” o análisis de la personalidad de los actores organizacionales como una explicación adicional de la conducta motivada (Bandura, 1982), (Beach & Mitchell, 1990), (Gergen, 1984); (Schlenker, 1985), (Stryker, 1986); (Tajfel & Turner, 1985). El estado actual de la literatura ha llevado a muchos investigadores a afirmar que contamos con una variedad de teorías de la motivación sin hilo conductor y que no son fuertemente apoyados por la investigación (Locke & Henne, 1986). Como (Klein, 1989) ha señalado, el campo está lleno de teorías " fragmentadas y desconcertantes" de la motivación que sólo crean confusión conceptual para los investigadores y crean confusión entre los profesionales que tratan de aplicarlas en sus organizaciones.

La motivación laboral o en el trabajo se ha definido como el proceso por el cual la conducta de los individuos es activada, dirigida y sostenida en contextos organizacionales (Steers & Porter, 1991). En la literatura, hay una serie de teorías que proporcionan diferente conceptualización de los factores que impulsan este proceso. En este trabajo, nos referimos a estos factores como fuentes de motivación.

Una teoría que examina diferentes fuentes de motivación fue propuesta por (deCharms, 1968), quien sugirió la dicotomía de la motivación intrínseca vs extrínseca para caracterizar los diferentes locus de causalidad. Él decía que los comportamientos intrínsecamente motivados (es decir, aquellas conductas que se producen en ausencia de controles externos) se dice que representan la causalidades internas, mientras que las conductas que son inducidas por las fuerzas externas representan la causalidad externa. (Deci, 1975) analiza los efectos de las recompensas intrínsecas en la motivación intrínseca y, al hacerlo, arroja algo de luz sobre el significado de la motivación intrínseca. Él sugiere que los comportamientos motivados intrínsecamente se dividen en dos categorías. La primera categoría incluye conductas en donde los individuos se dedican a buscar a situaciones difíciles y retadoras. Estos retos representan incongruencias entre estímulos y estándares de comparación. La segunda categoría incluye las conductas destinadas a reducir estas incongruencias (es decir, la superación de retos). Por lo tanto, la conducta intrínsecamente motivada, de acuerdo con Deci (1975), se conceptualiza como un proceso continuo de búsqueda y superación de retos.

Otra comprensión de la motivación intrínseca y extrínseca es ofrecida por (Katz & Khan, 1978). Argumentan que la base de la motivación se puede categorizar en términos de cumplimiento legal, recompensas externas, y la motivación interiorizada. La motivación interiorizada se divide a su vez en la expresión del “yo”, que se deriva directamente de la ejecución del rol, y en la interiorización de valores, lo que resulta cuando las metas de grupo o de la organización se incorporan al sistema de valores del individuo. (Etzioni, 1975) presenta una revisión similar al argumentar que las organizaciones inducen la participación de sus miembros en una de tres formas: *alienante, calculadora o moral*. La

participación tanto alienante como calculadora, se explican a través de los procesos de intercambio. La participación moral es más compleja y de acuerdo con Etzioni (1975), hay dos tipos de implicación moral: pura y social. La implicación moral pura es el resultado de la interiorización de las normas por los individuos, mientras que la participación moral social, resulta de la susceptibilidad a las presiones de los grupos primarios y los miembros que los componen.

La obra de estos autores señala tres fuentes de motivación: los procesos de motivación intrínseca, la motivación basada en la interiorización de metas, y la motivación extrínseca o instrumental. Las personas están motivadas por los procesos de motivación intrínseca cuando sus comportamientos los reflejan simplemente porque es "divertido". En otras palabras, la motivación proviene del trabajo en sí. Las personas que disfrutan su trabajo y se sienten recompensados simplemente por el desempeño o la realización de las tareas. No hay controles externos que regulen sus comportamientos (De Charms, 1968), y el comportamiento que es difícil y retador (Deci, 1975) puede ser considerado atractivo para algunas personas y esto es lo que Katz y Khan (1978) refieren como auto-expresión o expresión del "Yo". El modelo de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976), está basada en los procesos de motivación intrínseca.

Cinco proposiciones generales han sido las precursoras de esta teoría iniciada por (Hackman & Lawler III, 1971) quienes adujeron que: (1) Las personas se implican principalmente en conductas que consideran que les producirán un resultado valorable, (2) Los resultados tienen valor porque satisfacen necesidades del individuo, tanto psicológicas como fisiológicas, (3) Los empleados se esforzaran en alcanzar objetivos organizacionales cuando el logro de dichos objetivos implica la satisfacción de necesidades personales, (4) Las necesidades de alto nivel (necesidades de crecimiento personal o de logro) sirven como incentivos motivacionales, pero no las de bajo nivel (necesidades físicas), y (5) No todas las personas se implican en satisfacer necesidades de alto nivel, pero las que lo hacen, la mayor satisfacción se produce por la obtención de resultados deseados, mediante su propio esfuerzo.

Las características o "dimensiones centrales del puesto", que determinan la motivación según este modelo son: 1) La variedad de competencias o de destreza, es el grado en el que el empleo requiere diferentes actividades, lo que hace que el colaborador deba utilizar muchas de sus aptitudes y habilidades. 2) La identificación o identidad de la tarea expresa el grado en que el empleo permite la realización de un completo e identificable producto. 3) El sentido o importancia de la tarea es el grado en el que el empleo tiene un reconocimiento por otros. 4) La autonomía indica el grado en el que el empleado actúa libre e independientemente en la realización de las tareas y 5) La retroinformación (feedback) es la extensión en que el empleo facilita al trabajador, información sobre la efectividad de su

desempeño. Estas cinco dimensiones se resumen en un concepto global denominado “**Potencial Motivacional del Puesto**”.

### **Aspectos Metodológicos:**

---

Tipo de Estudio: El estudio será de corte cuanti-cualitativo, trans-seccional, actual, con fuentes documentales y vivas.

### **Objetivo general:**

Determinar en qué medida las características del puesto influyen en el nivel de motivación de los actores organizacionales en el sujeto de estudio, con la finalidad de realizar propuestas para enriquecer el puesto teniendo empleados más motivados y comprometidos con su trabajo.

### **Pregunta de la investigación:**

¿Cuáles son las características del puesto que tienen mayor y menor importancia para los participantes en nuestro sujeto de estudio?

### **Población:**

La población que participará en esta investigación estará conformada por 84 trabajadores (se tiene contacto con 24 personas en el rubro administrativo y 60 del personal de línea y mostrador).

### **Instrumento:**

Para realizar la presente investigación, se utilizará el cuestionario de diagnóstico laboral (JDS o *Job Diagnostic Survey*) adaptada por el Cuerpo Académico (en consolidación) de Comportamiento Organizacional de la División de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad de Guanajuato para la medición de las características de los puestos y los resultados del trabajo. Este instrumento se encuentra conformado por dos apartados correspondiendo el primero a los datos demográficos; y el segundo apartado conformado por la Encuesta Diagnóstica Laboral (EDL) que mide las dimensiones que se relacionan con la riqueza del puesto como: *variedad de habilidades, identidad de tarea, significado de tarea, autonomía y retroalimentación* conformado por dos secciones.. La escala fue tipo Likert de siete puntos: Fuertemente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2) Ligeramente en

desacuerdo (3), Indeciso (4), Ligeramente de acuerdo (5), De acuerdo (6) y Fuertemente de acuerdo (7).

El JDS mide cada una de las cinco Dimensiones Centrales del Trabajo individualmente, para después obtener el denominado —Potencial Motivacional del Puesto (PMP). El PMP se interpreta como el valor total del trabajo percibido por los trabajadores en términos de su contenido motivacional.

### **Resultados esperados del estudio de caso:**

---

Detectar el Potencial Motivador del Puesto de manera individual, identificando las dimensiones que se puedan considerar como “puntos rojos” o significativos tanto de forma positiva (para continuar reforzándolos) como negativa (para realizar recomendaciones al personal gerencial) para estar en posibilidades de rediseñar los puestos analizados.

Por otra parte, las posibles recomendaciones que emitiremos serán dirigidas hacia puestos y las personas que ocupan dichos puestos ya que son quienes nos describirán sentirse desmotivados (en específico en las dimensiones que plantean Hackman y Oldham en su modelo).

### **Referencias**

Aldrigue, A., & Levine, K. (2001:5). *Surveying the Social world: Principles and Practice in survey Research*. Open University Press.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 122-147.

Beach, L., & Mitchell, T. (1990). Image theory. A behavioral theory of decision making in organizations. En B. Staw, & L. Cummings, *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

deCharms, R. (1968). *Personal causation. The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.

Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations (enlarged edition)*. New York: MacMillan Publishing Co.

Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas Un enfoque Interdisciplinar*. Madrid: Parainfo.

Ferreres Pavía, V. (. (1997). *El desarrollo profesional del docente. Evaluación de los planes provinciales de formación*. Barcelona: Oikos-tau.

Forteza, A., Fuertes, F., & Agost, M. (1994b). Evaluación del Modelo Motivacional de las Características del Puesto a partir de una muestra variada. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 10(29), 35-52.

- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. , 40, 431-446. *Personnel Psychology*(40), 431-446.
- Gergen, K. (1984). Theory of the self: Impasse and evaluation. En L. Kerkowits, *Advances in experiential social psychology*. Orlando: Academic Press.
- Hackman, J. R., & Lawler III, E. E. (1971). Employee reactions to Job Characteristics. , 55, 259-286. *Journal of Applied Psychology*, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1967). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing. Cleveland: World Publishing.
- Homans, G. (1961). Trois concepts sociologiques; les projet de référence, le statut social et le bilan individuel. *Archives Européens de sociologie*, 191-221.
- Kanfer, R. (1990). Motivation and individual differences in learning. An integration of developmental, differential, and cognitive perspectives. *Learning and individual differences*, 219-237.
- Katz, D., & Khan, R. (1978). *The social psychology of organizations (2d edition)*. New York: Wiley.
- Klein, H. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of management review*, 150-172.
- Lewin, K. (1938). *The conceptual representation of the measurement of psychological forces*. Duke University Press.
- Locke, E., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. En C. Cooper, & I. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (págs. 1-35). Chichester, England: Wiley.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Press.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N.J., U.S.A.: Princeton University Press.
- Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan.
- Porter, L. W., & Lawler III, E. E. (1968). *Managerial latitudes and performance*. Homewood: Irwin.
- Schlenker, B. (1985). Identity and self-identification. En B. Schlenker, *The self and social life* (págs. 15-99). New York: McGraw Hill.
- Steers, R., & Porter, L. (1991). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill.
- Stryker, S. (1986). Identity theory: Development and extensions. En K. Yardley, & T. Hones, *Self and identity*. New York: Wiley.

Tajfel, H., & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel, & W. Austin, *Psychology of intergroup relations* (págs. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.

Tolman, E. C. (1959). Principles of purposive behavior. En S. Koch, *Psychology: A study of a science* (Vol. 2). New York: Mc Graw-Hill.

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

# LA LEY ANTILAVADO Y SU IMPACTO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

**Dr. Eleazar Angulo López**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[eleangulo@hotmail.com](mailto:eleangulo@hotmail.com)

**Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[marp3133@hotmail.com](mailto:marp3133@hotmail.com)

**Dra. Lucia Cereceres Gutiérrez**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[luciacereceres@hotmail.com](mailto:luciacereceres@hotmail.com)

## **Resumen:**

En los últimos años las organizaciones a nivel mundial han sido testigos de los esfuerzos realizados por sus Gobiernos en la prevención y combate al lavado de dinero, En 2008, México fue sujeto de una evaluación por parte del Grupo de Acción Financiera Internacional y se le hicieron diversas observaciones, entre ellas que la autoridad adolece de falta de capacidad para analizar los casos que presenta el sistema financiero, que las normas sólo se aplican al sistema financiero, entre otras. Ante ello, en el presente año inicio su vigencia la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, cuyo objetivo principal es proteger el sistema financiero y la economía nacional, estableciendo medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita, a través de una coordinación interinstitucional entre la SHCP y la Procuraduría General de la República, para recabar elementos útiles para investigar y perseguir estos delitos relacionados con las estructuras financieras de las organizaciones delictivas y evitar el uso de los recursos para su financiamiento. Derivado a lo anterior en México las organizaciones deberán realizar cambios importantes para el correcto cumplimiento de la mencionada Ley.

**Palabras Claves:** Cambio organizacional, prevención y combate al lavado de dinero, recursos de procedencia ilícita, ley antilavado.

### **Introducción:**

El presente trabajo de investigación en proceso es elaborado con el fin de participar en el **DECIMO PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE ANALISIS ORGANIZACIONAL**, cuyo tema central es: “*Dimensiones ocultas de la naturaleza organizacional: Perspectivas de análisis*”, que convocan la Universidad EAFIT de Medellín Colombia, la Universidad Autónoma Metropolitana y la Red Mexicana de Investigadores en estudios organizacionales a realizarse del día 13 al 15 de noviembre del 2013 en la ciudad de Medellín Colombia. Cabe destacar que esta ponencia es un proyecto de investigación que aún está en proceso. Es importante mencionar que para la elaboración del presente documento participaron en las tareas de diseño estructural y revisión, miembros del Cuerpo Académico Consolidado “Desarrollo de las Organizaciones” de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, el cual un servidor es miembro.

Esta ponencia es llevada a cabo en la modalidad como proyecto de investigación en proceso por considerar a la “Ley Federal para la prevención e identificación de operaciones con recursos de procedencia ilícita” también denominada comúnmente “Ley antilavado”, una disposición nueva que inicio su vigencia en el presente año y actualmente existen cambios importantes en las organizaciones por las obligaciones que las autoridades exigen para su cumplimiento. El objetivo de la presente Ley es proteger el sistema financiero y la economía nacional, establecer medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones con recursos de procedencia ilícita, además recabar elementos para investigar y perseguir delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita, identificar las estructuras financieras de las organizaciones delictivas, y evitar el usos de estos recursos para su financiamiento.

El lavado de dinero, es un fenómeno actual que afectan de manera importante a las organizaciones competitivas a nivel mundial que implica un daño que ocasiona a la sociedad por la conversión o la transferencia de bienes a sabiendas de que tales bienes proceden de la comisión de delitos como el narcotráfico, el secuestro, la extorsión, la producción, manipulación y tráfico de estupefacientes y sustancias psicotrópicas, con objeto de ocultar o encubrir el origen ilícito de los bienes o de ayudar a cualquier persona que participe en la comisión de tal delito o delitos a eludir las consecuencias jurídicas de sus acciones o la ocultación o disimulación de la verdadera naturaleza, origen, ubicación, disposición, movimiento o propiedad de bienes o del legítimo derecho a éstos, a sabiendas



de que dichos bienes son producto del delito; y la convicción de que es una manera fácil de obtención de reducción, con el demérito de realización de trabajos formales.

En este sentido, la presente ponencia está focalizada al estudio de esta ley y el impacto que representa a las organizaciones en México y analizar los sujetos a quienes les aplica e identificar las obligaciones a cumplir ante las autoridades gubernamentales. Derivado a lo anterior, existe un cambio interno y externo drástico en las organizaciones que crea incertidumbre para el cumplimiento de la mencionada Ley. Cabe destacar que dentro de las organizaciones existe una gran diversidad de obligaciones ocultas que con la intervención y el cambio organizacional crean una ventaja competitiva.

### **Contexto Internacional y Planteamiento del Problema:**

Actualmente los constantes movimientos que caracterizan el contexto internacional de las organizaciones han impactado de manera significativa su estabilidad y permanencia en el mercado (Rodríguez Peñuelas, 2008, p.16).

Bajo esta perspectiva, el inicio del fenómeno del lavado de dinero, generalmente se ubica en los años sesentas del siglo pasado, a la par del desarrollo e incremento lucrativo de los mercados masivos de droga; sin embargo, autores como Córdova Gutiérrez señalan que la comisión de este delito data de los años veinte, al respecto Córdova Gutiérrez y Palencia Escalante reseñan que: “Los primeros capitales blanqueados se dieron en Estados Unidos, en la época de los gánsteres y de la llamada Ley Seca. Para ese entonces, se dice que en Chicago, en la década de 1920, un grupo de delincuentes con negocios en el alcohol, el juego, la prostitución y otras actividades ilícitas, compraron una cadena de lavanderías. Al final de cada día, juntaban las ganancias ilícitas provenientes de los otros negocios, quedando en conjunto justificadas como obtenidas en actividades legales. Así, el origen del término “lavado de dinero”, que es relativamente reciente, se remonta a la época del mafioso norteamericano Meyer Lanski, bien conocido en el tiempo de la prohibición. Este delincuente, por aquel entonces creo en Nueva York una cadena de “lavaderos” que servían para blanquear los fondos provenientes de la explotación de casinos ilegales. Bastaba con poner cantidades importantes de efectivo, que recogía de los casinos, dentro de las cajas de su cadena de lavanderías; para que esos fondos ingresaran al círculo bancario.

El primer antecedente jurídico, lo encontramos en la Ley del Secreto Bancario (*The Bank Secrecy Act*) de Estados Unidos de 1970, que impuso a las instituciones financieras obligaciones de mantener constancia de determinadas operaciones y de reportarlas a las autoridades, esta Ley resulto un instrumento ineficaz, toda vez que solo estableció esa obligación de reportar las posibles operaciones ilícitas, de forma tal que los lavadores de dinero podían seguir ejerciendo sus actividades sin el riesgo de hacerse acreedores a una sanción. En 1986, el Congreso de los Estados Unidos, expidió la denominada “Ley de

Control de Lavado de Dinero”, la cual tipifico este delito, sancionándolo con pena de prisión hasta de 20 años. A través de esta ley, se federalizo esta actividad, se autorizó la confiscación de ganancias obtenidas por los lavadores y se proporcionaron a las autoridades federales herramientas adicionales para investigar el lavado de dinero. En los Estados Unidos el combate al delito de recursos de procedencia ilícita, menoscaba la integridad de las instituciones y los sistemas financieros, desalienta la inversión nacional y extranjera y distorsiona los flujos internacionales de capital, además, de que amalgama dinero lícito con ilícito lo que hace difícil su detección. Los recursos de procedencia ilícita provienen de diversos rubros entre otros la venta de droga, armas, delitos en materia de trata de personas, corrupción gubernamental, tráfico de personas y casi todas las estipuladas en la *Ley Federal contra la Delincuencia Organizada* (Romo, 2012, p. 25) y otras transacciones bancarias que son casi imposibles de detectar, ya que provienen de triangulaciones financieras desde los paraísos fiscales.

### **Enfoque Teórico:**

En este apartado son analizadas las diversas teorías que orientan el trabajo de investigación. Existen diversas teorías que han predominado en los sistemas penales en el mundo. Entre las que podemos encontrar la retribucionista, la de la prevención general, la prevención especial y las reduccionistas, así como algunos intentos de combinar estas teorías.

Respecto a la teoría retribucionista su fundamento, en sentido amplio, se resume en lo siguiente: Un hombre que produce un mal se le castiga con otro mal. Cuando un sujeto comete una conducta típica, antijurídica y culpable debe tener como castigo otro mal. Es decir, en el sistema penal mexicano es la pena de prisión y accesoriamente la multa en su caso, a través de la pena se busca impartir justicia. Sin embargo, la teoría de la retribución es insuficiente desde la epistemología y axiología para decirnos que conductas deben constituir ciertos tipos penales y, por tanto, poder impartir justicia. (Berchermann, 2006, p. 120).

En el caso que nos ocupa sobre los recursos de procedencia ilícita el elemento primario proviene del *Código Penal Federal*, pues éste señala quien comete el delito:

**Artículo 400 Bis.-** *Se impondrá de cinco a quince años de prisión y de mil a cinco mil días multa al que por sí o por interpósita persona realice cualquiera de las siguientes conductas: adquiera, enajene, administre, custodie, cambie, deposite, dé en garantía, invierta, transporte o transfiera, dentro del territorio nacional, de éste hacia el extranjero o a la inversa, recursos, derechos o bienes de cualquier naturaleza, con conocimiento de que proceden o representan el producto de una actividad ilícita, con alguno de los siguientes propósitos: ocultar o pretender ocultar, encubrir o impedir conocer el origen, localización, destino o propiedad de dichos recursos, derechos o bienes, o alentar alguna actividad ilícita.*

*La misma pena se aplicará a los empleados y funcionarios de las instituciones que integran el sistema financiero, que dolosamente presten ayuda o auxilios a otro para la comisión de*

*las conductas previstas en el párrafo anterior, sin perjuicio de los procedimientos y sanciones que correspondan conforme a la legislación financiera vigente.*

*La pena prevista en el primer párrafo será aumentada en una mitad, cuando la conducta ilícita se cometa por servidores públicos encargados de prevenir, denunciar, investigar o juzgar la comisión de delitos. En este caso, se impondrá a dichos servidores públicos, además, inhabilitación para desempeñar empleo, cargo o comisión públicos hasta por un tiempo igual al de la pena de prisión impuesta.*

*En caso de conductas previstas en este artículo, en las que se utilicen servicios de instituciones que integran el sistema financiero, para proceder penalmente se requerirá la denuncia previa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

*Cuando dicha Secretaría, en ejercicio de sus facultades de fiscalización, encuentre elementos que permitan presumir la comisión de los delitos referidos en el párrafo anterior, deberá ejercer respecto de los mismos las facultades de comprobación que le confieren las leyes y, en su caso, denunciar hechos que probablemente puedan constituir dicho ilícito.*

*Para efectos de este artículo se entiende que son producto de una actividad ilícita, los recursos, derechos o bienes de cualquier naturaleza, cuando existan indicios fundados o certeza de que provienen directa o indirectamente, o representan las ganancias derivadas de la comisión de algún delito y no pueda acreditarse su legítima procedencia.*

*Para los mismos efectos, el sistema financiero se encuentra integrado por las instituciones de crédito, de seguros y de fianzas, almacenes generales de depósito, arrendadoras financieras, sociedades de ahorro y préstamo, sociedades financieras de objeto limitado, uniones de crédito, empresas de factoraje financiero, casas de bolsa y otros intermediarios bursátiles, casas de cambio, administradoras de fondos de retiro y cualquier otro intermediario financiero o cambiario.*

Bajo esta perspectiva, el sujeto debe saber que los recursos que maneja son ilícitos y además debe conocer que la conducta realizada está tipificada como delito o no. Por tanto el sujeto al conocer dicho precepto debe saber que recibirá un castigo. ¿Pero esto es posible? Al respecto la teoría de la prevención general, en sentido amplio, se basa en la amenaza al ciudadano. Es la facultad del Estado para intimidar a la población para que no cometa las conductas típicas que establece el código penal. El cuestionamiento es ¿cuál es el criterio del legislador para decirle a la población que comportamientos o conductas deben criminalizarse para que sean razonablemente intimidantes para la sociedad? ¿Servirá en verdad este para que el ciudadano no cometa delitos? La tesis de la prevención general, tal y como está construida actualmente, por lógica elemental y epistemología se basa en el autoritarismo. En el mundo actual, los arraigos y la cadena perpetua son formas para intimidar a los sujetos. Es una teoría basada en la irracionalidad con supuestos falsos, creyendo que la gente se inhibe para cometer delitos por el sólo hecho de saber que las penalidades en el código penal son altas, cuando los autores están ciertos que los delincuentes no leen los códigos penales antes de cometer sus actos ilícitos.

El órgano intergubernamental denominado Grupo de Acción Financiera (GAFI) sobre Blanqueo de Capitales y Financiamiento al Terrorismo, define el lavado de dinero en términos generales como el procesamiento de las ganancias derivadas de la actividad criminal para disfrazar su procedencia ilícita, permitiendo a los criminales gozar de ellas sin arriesgar su fuente. En México, al delito de lavado de dinero se le identifica como “operaciones con recursos de procedencia ilícita”, como podrá observarse en todos los casos el objetivo primordial del lavado de dinero es procesar las ganancias obtenidas de actividades ilícitas, de manera tal que se transformen en lícitas, ya sea disfrazándolo, ocultándolo o mezclándolo de forma que se dificulte, evite u oculte su verdadera procedencia, a través de las diversas modalidades en las que se puede incurrir y que la propia legislación marca como tipos penales.

### **Objetivos Generales y Particulares:**

Es importante manifestar que el objetivo general en la presente investigación que está en proceso es:

- Conocer el impacto y los cambios en las organizaciones mexicanas derivado en el cumplimiento de la Ley antilavado, sus repercusiones y posibles alternativas de solución.

Derivado a lo anterior, a continuación son presentados los objetivos específicos que dan sustento a la presente:

- Conocer y describir el marco jurídico integral de la Ley antilavado.
- Identificar los sujetos obligados a cumplir la Ley antilavado, así como sus obligaciones y sanciones.
- Especificar los obstáculos para el cumplimiento de la Ley antilavado.
- Conocer el cambio organizacional que impacta en la aplicación de la Ley antilavado en las organizaciones mexicanas.
- Señalar las posibles alternativas de solución para la correcta aplicación de la Ley antilavado.

### **Decisiones Metodológicas:**

El enfoque, que de acuerdo a las características particulares de esta investigación será el cualitativo, el cual parte de la realidad y está basada en el proceso de recolección y análisis de datos no estandarizados, además no se efectúa una medición numérica, el estudio comprende un fenómeno que afecta a las organizaciones en México. En este sentido, es pertinente desatacar que solamente son analizados algunos hallazgos encontrados durante la investigación.

Con el objeto del estudio de la ley antilavado como una norma jurídica, la metodología aplicable para la interpretación del Derecho es la hermenéutica Jurídica que es el arte de interpretar los textos jurídicos de una ley.

Existen diferentes métodos aplicados al estudio del derecho, sin embargo para este caso en particular existen niveles de aplicación de los métodos a distintas áreas del conocimiento jurídico, así como para distintos objetos de conocimiento. Es el método exegético en el que la tarea del intérprete es tratar de descifrar, lo más auténticamente posible, lo que el legislador quiso decir. La norma jurídica es algo perfecto y estático, de que el legislador nunca se equivoca, de que toda controversia debe encontrar respuesta en los textos legales y, al juez le corresponde la función mecánica de aplicar la ley (Hernández Aparicio, 2008 p. 309).

Bajo esta perspectiva, la finalidad del método exegético jurídico descansa en el culto al texto de la propia ley y en descubrir la intención del autor de la ley. Lo que el legislador diga, dicho está, y lo que calla, callado está, tanto lo afirmado como lo omitido es inobjetable, por lo tanto toda controversia debe necesariamente encontrar la respuesta en los textos legales, y el juez le corresponde la función un tanto silogística y mecánica de aplicar a la ley. Este método jurídico utiliza entre otros elementos interpretativos a los siguientes: Gramatical, histórico y lógico. Esta investigación se circunscribe exclusivamente a la realización de una revisión y análisis de la Ley federal antilavado de México, aplicable a los contribuyentes que se encuentran en la situación jurídica o de hecho. Para tal efecto, se llevó a cabo una revisión documental a través de libros, artículos y revistas de circulación nacional. De igual manera, se utilizó el Internet como medio electrónico de búsqueda de información. Se siguió una búsqueda de carácter bibliográfico documental respecto de las disposiciones normativas, doctrina y criterios sustentados en resoluciones judiciales, así como en la propia legislación. La investigación de campo se llevará a cabo en la ciudad de Culiacán por el año de 2013 será en el sector de agencias automotrices que posteriormente será un estudio de caso.

### **Resultados Preliminares y Esperados:**

En 2008, México fue sujeto de una evaluación por parte del GAFI y se le hicieron 40 observaciones, también denominadas recomendaciones, entre ellas que la autoridad adolece de falta de capacidad para analizar los casos que presenta el sistema financiero, que las normas sólo se aplican al sistema financiero, pero sectores como las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes), los casinos, las inmobiliarias, las empresas que se dedican a la compraventa de metales preciosos y los notarios carecen de medidas antilavado de dinero, no tienen la obligación de reportar las operaciones a la autoridad, además de que hay pocas sentencias como resultado de los análisis generados por los reportes que emite el Sistema Financiero.

Los recursos ilícitos no son propios de micro negocios, también lo son de los macro negocios. En México, son los Estados Unidos de Norteamérica quienes han multado HSBC que obliga el pago de casi 2 mil millones de dólares para resolver acusaciones de lavado de dinero en México y otros países. La investigación y multa fue anunciado como un triunfo para el gobierno de Washington, pero el banco también logró evitar cargos criminales formales por su conducta violatoria de varias leyes de Estados Unidos. HSBC trasladó de México a Estados Unidos por lo menos 7 mil millones de dólares entre 2007 y 2009, lo cual provocó la sospecha de autoridades estadounidenses de que por lo menos una parte tenía que provenir del narcotráfico<sup>129</sup>. Otro caso fue el de Walmart de México y Centroamérica (Walmex). Las empresas mencionadas fueron algunas de las que fueron acusadas de haber incurrido en operaciones de lavado de dinero en México durante 2012. HSBC en México pagó 379 millones de pesos en multas por el incumplimiento de disposiciones relativas a la detección y reporte de operaciones inusuales. Con ello, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) dio por concluido el caso. No es usual que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público denuncie en muy pocas ocasiones lo que realiza son sanciones administrativas.

Bajo esta perspectiva, en México, el 17 de octubre de 2012 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se expide la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, la que se ha identificado con el nombre de “Ley contra el lavado de dinero” o “Ley antilavado” con el objeto de conocer brevemente el contexto del delito de lavado de dinero, así como observar cómo se encuentra estructurada esta nueva Ley, dicho ordenamiento inicio su vigencia 9 meses después de su publicación y el reglamento fue publicado el 16 de agosto del 2013.

El lavado de dinero se comete siempre que se utiliza dinero que no ha sido declarado fiscalmente. No se trata de un delito que necesariamente esté relacionado con el narcotráfico. Es un delito que pueden cometer amas de casa, estudiantes, socios de personas morales, empresarios, comerciantes, arrendadores, profesionistas, empleados, etc., y los familiares de éstos, ya que cuando no se declaran todos los ingresos, normalmente el dinero y los bienes se manejan a nombre de los seres queridos, involucrándolos de esta manera en la conducta delictiva.

Si volteamos a nuestro alrededor, veremos a muchas personas que realizan actividades que no son criminales o peligrosas, y sin embargo pueden estar cometiendo lavado de dinero, si es que no declaran todos sus ingresos. Estas personas tienen una situación fiscal irregular y con ello ponen en riesgo su patrimonio y su libertad, ya que el lavado de dinero se sanciona con prisión de 5 a 10 años, multa y el decomiso de los bienes.

---

<sup>129</sup> Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/2012/12/12/economia/029n1eco>

Con el fin de presentar una reforma integral que asegure la protección e integridad de la economía formal, esta nueva ley propone vigilar, además de las entidades financieras, a las personas físicas y morales/jurídicas que realicen las actividades vulnerables. Estas actividades tienen su antecedente en los sujetos obligados que establecen las disposiciones aplicables al sector financiero (García Gibson, 2013, p. 35). El Artículo 17 del mencionado ordenamiento a manera de resumen enlista las actividades vulnerables:

I. Las vinculadas a la práctica de juegos con apuesta, concursos o sorteos que realicen organismos descentralizados conforme a las disposiciones legales aplicables, o se lleven a cabo al amparo de los permisos vigentes concedidos por la Secretaría de Gobernación bajo el régimen de la Ley Federal de Juegos y Sorteos y su Reglamento.

II. La emisión o comercialización, habitual o profesional, de tarjetas de servicios, de crédito, de tarjetas prepagadas y de todas aquellas que constituyan instrumentos de almacenamiento de valor monetario, que no sean emitidas o comercializadas por Entidades Financieras. Siempre y cuando, en función de tales actividades: el emisor o comerciante de dichos instrumentos mantenga una relación de negocios con el adquirente; dichos instrumentos permitan la transferencia de fondos, o su comercialización se haga de manera ocasional.

III. La emisión y comercialización habitual o profesional de cheques de viajero, distinta a la realizada por las Entidades Financieras.

IV. El ofrecimiento habitual o profesional de operaciones de mutuo o de garantía o de otorgamiento de préstamos o créditos, con o sin garantía, por parte de sujetos distintos a las Entidades Financieras.

V. La prestación habitual o profesional de servicios de construcción o desarrollo de bienes inmuebles o de intermediación en la transmisión de la propiedad o constitución de derechos sobre dichos bienes, en los que se involucren operaciones de compra o venta de los propios bienes por cuenta o a favor de clientes de quienes presten dichos servicios.

VI. La comercialización o intermediación habitual o profesional de Metales Preciosos, Piedras Preciosas, joyas o relojes, en las que se involucren operaciones de compra o venta de dichos bienes en actos u operaciones cuyo valor sea igual o superior al equivalente a ochocientos cinco veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal, con excepción de aquellos en los que intervenga el Banco de México.

VII. La subasta o comercialización habitual o profesional de obras de arte, en las que se involucren operaciones de compra o venta de dichos bienes realizadas por actos u

operaciones con un valor igual o superior al equivalente a dos mil cuatrocientas diez veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

VIII. La comercialización o distribución habitual profesional de vehículos, nuevos o usados, ya sean aéreos, marítimos o terrestres con un valor igual o superior al equivalente a tres mil doscientas diez veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

IX. La prestación habitual o profesional de servicios de blindaje de vehículos terrestres, nuevos o usados, así como de bienes inmuebles, por una cantidad igual o superior al equivalente a dos mil cuatrocientas diez veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

X. La prestación habitual o profesional de servicios de traslado o custodia de dinero o valores, con excepción de aquellos en los que intervenga el Banco de México y las instituciones dedicadas al depósito de valores.

XI. La prestación de servicios profesionales, de manera independiente, sin que medie relación laboral con el cliente respectivo, en aquellos casos en los que se prepare para un cliente o se lleven a cabo en nombre y representación del cliente cualquiera de las siguientes operaciones:

- a) La compraventa de bienes inmuebles o la cesión de derechos sobre estos;
- b) La administración y manejo de recursos, valores o cualquier otro activo de sus clientes;
- c) El manejo de cuentas bancarias, de ahorro o de valores;
- d) La organización de aportaciones de capital o cualquier otro tipo de recursos para la constitución, operación y administración de sociedades mercantiles, o
- e) La constitución, escisión, fusión, operación y administración de personas morales o vehículos corporativos, incluido el fideicomiso y la compra o venta de entidades mercantiles.

XII. La prestación de servicios de fe pública, en los términos siguientes:

A. Tratándose de los notarios públicos:

- a) La transmisión o constitución de derechos reales sobre inmuebles, salvo las garantías que se constituyan en favor de instituciones del sistema financiero u organismos públicos de vivienda.



b) El otorgamiento de poderes para actos de administración o dominio otorgados con carácter irrevocable. Las operaciones previstas en este inciso siempre serán objeto de Aviso;

c) La constitución de personas morales, su modificación patrimonial derivada de aumento o disminución de capital social, fusión o escisión, así como la compraventa de acciones y partes sociales de tales personas.

d) La constitución o modificación de fideicomisos traslativos de dominio o de garantía sobre inmuebles, salvo los que se constituyan para garantizar algún crédito a favor de instituciones del sistema financiero u organismos públicos de vivienda.

e) El otorgamiento de contratos de mutuo o crédito, con o sin garantía, en los que el acreedor no forme parte del sistema financiero o no sea un organismo público de vivienda.

B. Tratándose de los corredores públicos:

a) La realización de avalúos sobre bienes con valor igual o superior al equivalente a ocho mil veinticinco veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal;

b) La constitución de personas morales mercantiles, su modificación patrimonial derivada de aumento o disminución de capital social, fusión o escisión, así como la compraventa de acciones y partes sociales de personas morales mercantiles;

c) La constitución, modificación o cesión de derechos de fideicomiso, en los que de acuerdo con la legislación aplicable puedan actuar;

d) El otorgamiento de contratos de mutuo mercantil o créditos mercantiles en los que de acuerdo con la legislación aplicable puedan actuar y en los que el acreedor no forme parte del sistema financiero.

C. Por lo que se refiere a los servidores públicos a los que las leyes les confieran la facultad de dar fe pública en el ejercicio de sus atribuciones previstas en el artículo 3, fracción VII de esta Ley.

XIII. La recepción de donativos, por parte de las asociaciones y sociedades sin fines de lucro, por un valor igual o superior al equivalente a un mil seiscientos cinco veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal.

XIV. La prestación de servicios de comercio exterior como agente o apoderado aduanal, mediante autorización otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP),

para promover por cuenta ajena, el despacho de mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros previstos en la Ley Aduanera, de las siguientes mercancías:

- a) Vehículos terrestres, aéreos y marítimos, nuevos y usados, cualquiera que sea el valor de los bienes;
- b) Máquinas para juegos de apuesta y sorteos, nuevas y usadas, cualquiera que sea el valor de los bienes;
- c) Equipos y materiales para la elaboración de tarjetas de pago, cualquiera que sea el valor de los bienes;
- d) Joyas, relojes, Piedras Preciosas y Metales Preciosos, cuyo valor individual sea igual o superior al equivalente a cuatrocientas ochenta y cinco veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal;
- e) Obras de arte, cuyo valor individual sea igual o superior al equivalente a cuatro mil ochocientos quince veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal;
- f) Materiales de resistencia balística para la prestación de servicios de blindaje de vehículos, cualquiera que sea el valor de los bienes.

XV. La constitución de derechos personales de uso o goce de bienes inmuebles por un valor mensual superior al equivalente a un mil seiscientos cinco veces el salario mínimo vigente en el Distrito Federal, al día en que se realice el pago o se cumpla la obligación.

Las personas físicas y morales que realizan las actividades vulnerables señaladas anteriormente tienen las siguientes obligaciones:

- Identificar y conocer a los clientes y usuarios con quienes realicen actividades vulnerables.
- Proteger y evitar la destrucción u ocultamiento de la Información que sirva de soporte a la actividad vulnerable.
- Designar ante la SHCP a un representante encargado del cumplimiento de las obligaciones.
- Brindar las facilidades necesarias para que se lleven a cabo las visitas de verificaciones.
- Presentar los avisos en la SHCP en los tiempos y bajo la forma prevista en la ley.
- Abstenerse de realizar cualquier acto u operación tipificada como actividad vulnerable, cuando sus clientes o usuarios se nieguen a proporcionar información o documentación relacionada con su identificación y conocimiento del mismo.

Uno de los aspectos a destacar sobre las disposiciones de esta nueva ley, corresponde a la incorporación de un marco normativo de sanciones administrativas y sobre los tipos de

delitos. En ese contexto será importante no dejar de evaluar el costo beneficio sobre el impacto en el cambio organizacional para su implementación, así como las sanciones económicas que se deriven de su incumplimiento, entre las que destacan:

Se impondrá una sanción de 200 y hasta 2,000 días de S.M.G vigente en el D.F., en el caso de:

- No implementar una política de identificación y conocimiento del cliente.
- No guardar y proteger la información soporte de la actividad vulnerable.
- No respetar los plazos y formas de presentación de los avisos.

Se impondrá una sanción de 10,000 y hasta 65,000 días de S.M.G vigente en el D.F. en el caso de:

- La omisión de la presentación de avisos.
- La participación en actos u operaciones prohibidos en términos de uso de efectivo.

En el caso de los fedatarios públicos serán sujetos una multa de 2,000 hasta 10,000 S.M.G. vigente en el D.F. en caso de no cumplir con sus obligaciones respectivas en materia de prevención de lavado de dinero.

Bajo esta perspectiva, es importante destacar que para el cumplimiento de esta ley las organizaciones en México deberán implementar nuevas medidas de intervención y control para la identificación de clientes, conservación y protección de la información además respetar los plazos y formas de presentación de los avisos. Para la intervención en el cambio organizacional, las empresas que realizan actividades vulnerables deberán ser asesoradas por especialistas en esta área, capacitación constante al personal involucrado de la empresa para el cumplimiento de la propia ley, seguimiento de los procesos administrativos implementados y en un momento dado la certificación de los mismos por empresas autorizadas para tal efecto.

Las medidas incluidas en el reglamento de la ley antilavado publicado el 16 de agosto del 2013 en el Diario Oficial de la Federación que inicio su vigencia a partir del 1 de septiembre del 2013, buscan cumplir con los requerimientos y recomendaciones del GAFI sobre el blanqueo de capitales.

- 1.- Si en seis meses una persona realiza operaciones o actos que acumulados superan el monto que se debe reportar o restringir, los nuevos sujetos obligados tendrán que elaborar el aviso respectivo y enviarlo al SAT, esto aplica sobre todo para los casinos.
- 2.- La SHCP, a través de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), emite los formatos para la elaboración de los avisos. Será por el mismo sistema electrónico por el cual el sector financiero emite los reportes de operaciones inusuales, relevantes y preocupantes.
- 3.- Los servidores públicos del SAT y de la UIF que tengan acceso a la base de datos que concentre los avisos tendrán que pasar por un proceso de evaluación inicial y permanente como examen médico, toxicológico, psicométrico, psicológico, poligráfico y socioeconómico.

- 4.- Los servidores públicos que intervengan en cualquier acto derivado de la aplicación de la nueva ley antilavado deberán guardar la debida reserva de la identidad y de cualquier otro dato y documento personal, así como la información y documentación que se presente en los avisos.
- 5.- La PGR, por medio de su unidad antilavado, podrá solicitar al SAT la verificación de información y documentación, en relación con la identidad de personas, domicilios, números telefónicos, direcciones electrónicas, operaciones, negocios o actos jurídicos de los sujetos obligados.
- 6.- En los convenios de coordinación para el acceso a la base de datos que celebre Hacienda con otras autoridades, deben existir términos y condiciones para el manejo y reserva que se le dará a la información y documentación, el objeto del convenio, las obligaciones así como su vigencia.
- 7.- Quienes realicen actividades vulnerables, es decir, los nuevos sujetos obligados, deberán contar con Registro Federal de Contribuyentes, así como con el certificado vigente de la Firma Electrónica Avanzada para darse de alta ante el SAT antes del 1 de octubre del presente año.
- 8.- Las entidades colegiadas que podrán formar gremios como el de contadores, abogados y notarios para recibir los avisos generados por actividades que superen los límites en dinero efectivo, deberán designar un representante ante las autoridades responsables de recibir dichos avisos.
- 9.- El reglamento define que los vales y cupones impresos o electrónicos que puedan ser utilizados o canjeados para la adquisición de bienes o servicios; monederos electrónicos, certificados o cupones, entre otros, serán instrumentos de almacenamiento de valor monetario.

## **Referencias**

- Berchermann Arizpe, A. (2006). *Derecho Penal Mexicano*, México, Ed. Porrúa.
- García Gibson, R. (2013). *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (Comentada)*. 1ra. Edición, México. Ed. Inacipe.
- Hernández, F. (2008). *Introducción a la Didáctica y Metodología del Derecho*. 1ra. Edición, México. Ed. Flores Editor y Distribuidor, S.A. de C.V.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2008). *Diseño de Proyecto de Tesis. Material de curso de seminario de tesis del Doctorado en estudios Fiscales*. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México.
- Romo, J. (2012). *Prevención del lavado de dinero y delincuencia organizada*. 1ra. Edición, México. Ed. Ubijus.

## **Legislaciones Consultadas**

- *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.*
- *Reglamento de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.*
- *Código Penal Federal.*

# EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS. EL CASO DE LA FCA-UAS

**Dra. Martina Flores Vizcarra**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[martinaflores@hotmail.com](mailto:martinaflores@hotmail.com)

**Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas**

Universidad Autónoma de Sinaloa

**Dr. Eleazar Angulo López**

Universidad Autónoma de Sinaloa

## **Resumen:**

A principios de la segunda década del siglo XXI que actualmente estamos viviendo, se podría decir que ya mucho se ha escrito acerca de las Instituciones de Educación Superior a nivel mundial, sin embargo, las circunstancias que ahora están inscritas son muy diferentes comparadas por ejemplo con la última década. Sobre todo, si centramos nuestro análisis en los cambios tan evidentes que hemos presenciado en materia de movilidad estudiantil, tecnología, la nueva realidad social y los tratados de libre comercio. Actualmente, algunas universidades, no sólo están preocupadas por modificar sus planes y programas de estudio y hacerlos más competitivos con el ritmo acelerado de los tiempos actuales, sino que también deben establecer planes a largo plazo que contengan opciones de movilidad de los alumnos. Cuando se hace referencia entre la sociedad al modelo educativo actual, surgen características que las mismas reclaman el cambio educativo para que se consoliden las prioridades con éxito en beneficio de la educación. Hablar de cambio organizacional en las Universidades Públicas, no es una moda, es una necesidad y este tiene que ser permanente, planeado y vigilado para que sea eficaz y duradero, que permita el logro de objetivos planteados en la organización.

**Palabras Clave:** Cambio, Cambio Organizacional, Universidades Públicas.

## **Introducción:**

El presente trabajo de investigación se realiza con el objetivo de participar en el marco del XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, a realizarse del 13 al 15 de Noviembre de 2013 en la Ciudad de Medellín, Colombia. Para la elaboración de la ponencia participaron en las tareas de diseño estructural y revisión, miembros del Cuerpo Académico Consolidado “Desarrollo de las Organizaciones” de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Para la elaboración de esta ponencia nos centramos en el análisis del cambio organizacional que se suscita en las Universidades Públicas. Se observa como se ha incrementado de manera extraordinaria en el mundo, la demanda de educación superior y para satisfacer este fenómeno se han desarrollado nuevos métodos de enseñanza y nuevos tipos de programas. Para poder mantenerse en el mundo de la competencia internacional las instituciones que ofrecen educación superior han tenido que modernizar sus formas y programas de estudio que sean atractivos para los estudiantes que la demandan.

Dentro de las estrategias para los próximos veinticinco años a que se hace referencia en la presente ponencia, se le debe dar prioridad por parte de las Universidades en sus planes de expansión, una planeación muy amplia y una verdadera revolución en los planes de estudio. Para la elaboración de la presente ponencia es importante cumplir con ciertos requisitos metodológicos. Por ello, después de llevar a cabo una minuciosa revisión bibliográfica de esta investigación, el trabajo se encuentra estructurado de inicio con la selección del tema, para la elaboración de la ponencia denominada: ***“El Cambio Organizacional en las Universidades Públicas. El caso de la FCA-UAS”***.

Bajo esta perspectiva, la institución estudiada se encuentra ubicada en Culiacán, Sin, pertenece al sector educativo y el objetivo de la presente ponencia es mostrar los resultados del trabajo de investigación concluidos que permitieron a una servidora obtener el grado de Doctor en Gestión Educativa.

En lo que se refiere a la estructura de la ponencia, es presentada en la modalidad de resultados de investigación terminada. En la primera parte es la contextualización y planteamiento del problema de investigación. Posteriormente es analizado el marco teórico que sustento los diversos conceptos y teorías existentes en el tema investigado para contrastar la realidad de las organizaciones con lo que dicen los expertos en el tema central de la presente ponencia. Por lo que respecta al aspecto metodológico, es incluida la metodología utilizada y el enfoque de la investigación aplicada, así como la bibliografía consultada y la aplicación de instrumentos para la obtención, análisis é interpretación de datos obtenidos. En el siguiente punto son presentados los resultados de la investigación que a través de los hallazgos encontrados en un estudio de caso nos permitieron dar respuestas a nuestras interrogantes manifestadas en la presente ponencia, así como también cumplir con los objetivos, tanto general como los particulares y comprobar nuestra

hipótesis. En el último apartado contiene una serie de conclusiones, recomendaciones y sugerencias que como resultado de la investigación son presentadas para su análisis.

### **Contextualización y Planteamiento del Problema:**

Para la formulación de este apartado, el mismo fue elaborado partiendo de dos grandes dimensiones. En primer lugar, es la dimensión del análisis contextual de las organizaciones y el segundo referente a la formulación del problema de investigación, también denominado planteamiento del problema.

Las primeras instituciones de educación superior en América Latina, según (Gácel-Avila y otros, 2005 en De Wit y otros, 2005), se establecieron en Santo Domingo en 1538 y en México y Perú en 1551. En la época, el Viejo Mundo tenía sólo 16 instituciones de este tipo y no había ninguna en lo que hoy es Estados Unidos. La fundación de estas universidades se creaban con el fin de evangelizar.

En este contexto, la interrogante central que orienta nuestro trabajo y que buscamos dar respuesta en la presente investigación es: *¿Cómo es y cuáles son las características que identifican el cambio organizacional en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAS, los beneficios obtenidos, así como los principales factores que han dificultado su evolución?*

Las preguntas de investigación que serán la guía del presente trabajo, son importantes ya que con las mismas se logra sistematizar la investigación, es decir, que en todo momento serán útiles sobre todo para no perder el rumbo de lo que se está indagando, mismas que están semiestructuradas de la siguiente manera:

1.- ¿Cómo ha sido el Cambio Organizacional en la FCA-UAS y cuáles son las características que lo identifican?, 2.- ¿Cuáles son los principales cambios estructurales ocurridos en la FCA-UAS?, 3.-¿Cuáles han sido los principales cambios en el comportamiento humano ocurridos en la FCA-UAS en los últimos 10 años?, 4.- ¿Qué factores han dificultado el Cambio Organizacional en su parte estructural y en el comportamiento humano en la FCA-UAS?, 5.- ¿Cuáles han sido las estrategias utilizadas para disminuir la resistencia al cambio en el desarrollo de la FCA-UAS? y 6.- ¿Cuáles son los beneficios obtenidos como consecuencia del Cambio Organizacional en la FCA-UAS?

Esta investigación se realizó mediante la modalidad de un estudio de caso y se llevó a cabo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, la cual pertenece al ámbito de la educación superior, está ubicada en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa, México. El periodo de tiempo que abarcó es de 2000 al 2010.



Es importante comentar que el objetivo general que se logró alcanzar es: *Conocer y analizar el Cambio Organizacional, las características que lo identifican en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAS, los beneficios obtenidos, así como los principales factores que han dificultado su evolución.*

**Como consecuencia de lo anterior, son expresados los objetivos específicos que dan sustento a la presente investigación:**

**1.- Analizar el Cambio Organizacional y las características que lo identifican en las Instituciones de Educación Superior Públicas., 2.- Identificar los principales cambios estructurales ocurridos en la FCA-UAS. 3.- Determinar los principales cambios en el comportamiento humano ocurridos en la FCA-UAS en los últimos 10 años., 4.- Establecer los factores que han dificultado el Cambio Organizacional en su parte estructural y en el comportamiento humano en la FCA-UAS., 5.- Analizar las estrategias utilizadas y en que teorías se han sustentado para disminuir la resistencia al cambio en el desarrollo de la FCA-UAS y 6.- Conocer los beneficios obtenidos como consecuencia del Cambio Organizacional en la FCA-UAS.**

En este tenor, podemos afirmar que para el caso de la hipótesis, la misma no representa a lo que debemos llegar, sino a lo que se espera llegar. Para el presente trabajo de investigación, la hipótesis es la siguiente:

*El Cambio Organizacional implementado en la FCA-UAS, le ha permitido lograr un desarrollo sin precedentes, mejorando su infraestructura, el desempeño de sus académicos, acreditar sus programas de estudio, formando profesionistas altamente capacitados, logrando con ello mayor satisfacción de las necesidades y aceptación de los sectores productivos de la sociedad sinaloense.*

Bajo este contexto, el presente trabajo se justifica ya que el resultado del mismo servirá para tener una comprensión de cuáles han sido los principales cambios organizacionales en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa que se estudiará, las modificaciones estructurales que la misma ha tenido en un periodo de tiempo significativo y los cambios en el comportamiento humano de los actores de esa institución escolar.

Wilson (1992), establece que las escuelas tienen que justificar sus planes de acción con mayor vigor que antes y mostrar que los cursos que brindan proporcionan a los alumnos los tipos de habilidades relevantes para el mundo tecnológico, los riesgos ambientales y las necesidades humanas de hoy. (Wilson,1992, p. 30).

Como resultado de este esfuerzo coadyuvara a consolidar algunas líneas generales de aplicación del conocimiento del Cuerpo Académico Consolidado en el cual participo denominado "Desarrollo de las Organizaciones" de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

### **Elementos Teóricos y Conceptuales:**

Las instituciones de educación superior, sufren la misma problemática que la empresa de comercio o servicios en México, ante lo cual, Rodríguez Peñuelas (2004) asevera que la empresa moderna en México, se ha visto inmersa en un proceso continuo de transformación acelerada en su estructura social, debido, entre otras cosas, al crecimiento constante que ha tenido y a los sucesos derivados de la globalización. (Rodríguez Peñuelas, 2004, p. 78).

En este sentido, Lewin, citado por Guizar (2008) define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable y cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasi-estacionario. (Guizar, 2008, p. 44).

En el mismo tenor, Flores Vizcarra (2007), señala que en la actualidad, la permanencia de las organizaciones en el mercado mundial es sumamente difícil. El fenómeno de la globalización está presente en todas las esferas económicas. Principalmente a partir de la década de los ochenta, este fenómeno afecta a las organizaciones de todos los tamaños, sobre todo si éstas no se encuentran preparadas para enfrentar los retos y cambios que trae consigo.

Bajo el mismo contexto, organización, definida por Franklin Fincowsky, (2009) es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas.

Desde el punto de vista de Agramonte Mier y Terán (1973), organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una empresa, institución u organización para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

En lo que se refiere a teoría de la organización Hodge, Anthony y Gales (1998), establecen que es un conjunto de conceptos, principios e hipótesis que intenta explicar la interacción existente entre los distintos componentes organizativos (Hodge, Anthony y Gales, 1998, p. 17).

En el mismo sentido, gestión se relaciona, en la literatura especializada, con "management" y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "Dirección", "Organización", "Gerencia", etc. Pero como expresa Mucchielli, "gestión" es

un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. (IIPE Buenos Aires. UNESCO<sup>130</sup> (2000).

Así mismo, Angulo (2011, p. 64), señala que el desarrollo organizacional es una estrategia educacional compleja que va dirigida a toda la organización y administrada desde la alta gerencia.

Por naturaleza humana los individuos están predispuestos al no cambio. Ello podría representar una conmoción interna, una inestabilidad emocional por el simple hecho de percibir que las cosas ya no se harán como antes. Todo cambio, es visto como una incomodidad, algo que nos saca de la cómoda rutina.

En opinión de Daft (2000), los desafíos que enfrentan las organizaciones en la víspera del siglo XXI son bastante diferentes de los retos de las décadas de los setenta y los ochenta, por lo que el concepto de organizaciones y de la teoría de la organización se halla en evolución. Por una parte, el mundo cambia más rápido que nunca antes (Daft, 2000, p. 56). La Gestión Escolar según lo enuncia Pozner (2002), es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa. (Pozner, 2002, p. 11).

Por otra parte según Wendell (1995), el Desarrollo Organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de los modelos del cambio planificado facilitó su desarrollo. (Wendell, 1995, p. 83).

El mayor reto que deben enfrentar las organizaciones modernas es, quizás, la necesidad de identificar qué es lo que han de cambiar y cómo mantener dichos cambios. Khast Fremont y Rosenweig (1998) establecen que el concepto de cambio planeado, presupone que los administradores están interesados en el mejoramiento de la organización.

### **Decisiones Teóricas y Metodológicas de La Investigación:**

Uno de los principales problemas que se presentan al iniciar una investigación es precisamente determinar qué tipo de metodología o enfoque se empleará. Para este caso, se eligió como estrategia de investigación el estudio de caso. El mismo comprende un estudio que involucra los dos enfoques de la investigación científica que son los métodos cualitativos y cuantitativos.

---

<sup>130</sup> UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

El estudio de caso es uno de los métodos mayormente utilizados en México en las últimas dos décadas. En opinión de Rodríguez Peñuelas (2010) es una herramienta de las más empleadas para describir los fenómenos sociales. Stake (2005) sostiene que un buen estudio de caso es paciente, reflexivo, dispuesto a considerar otras versiones.

Cereceres (2003) señala que los investigadores usan múltiples métodos y planteamientos para conducir los estudios de caso.

La información obtenida para el desarrollo de la presente investigación, cumplió con aspectos relacionados con el trabajo de la obtención, análisis y presentación de la información. Por lo tanto fueron utilizadas las diferentes técnicas en la recolección de datos, también el tratamiento y el análisis de la información, así como las formas en que es presentada toda la información obtenida motivo de la investigación.

Las fuentes específicas utilizadas en la recolección de la información fueron la investigación exploratoria, además, se aplicó la técnica de la observación y como consecuencia de la misma se elaboraron las respectivas notas de campo, se recopilaron documentos internos, se tomaron fotografías y se realizó videograbación tanto de instalaciones físicas como a alumnos y docentes, prensa, Internet y bibliografía; se aplicó de igual manera la entrevista semiestructurada y la encuesta (cuestionario).

En lo que se refiere a la técnica de entrevista semiestructurada, entrevistamos a 3 Directivos y ex Directivos de la Institución, a 4 docentes, y a 2 empresarios y profesionistas del sector productivo de la localidad que tienen relación directa con los egresados de la misma, que además son expresidentes de Organismos colegiados de la Profesión de la Localidad.

Además de lo anterior, en la parte cuantitativa, se aplicó la técnica de la encuesta (cuestionario) de Octubre a Diciembre de 2009 considerando un tamaño de la población de 7445 estudiantes en total que cursan la modalidad escolarizada en Culiacán, los que integran la semiescolarizada y los alumnos de las cuatro extensiones, de los cuales se tomó una muestra de 218 estudiantes.

El tamaño de la muestra del estudio fue seleccionada al azar, tomando en consideración y formulación a Sierra (1995), para obtener una confiabilidad del 95%, un 7% de error ( $p=0.5$  y  $q=0.5$ ). Se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas, con los criterios de confiabilidad y error arriba señalados, con la siguiente fórmula utilizada ya en estudios empíricos sobre el tema de vinculación, determinando el tamaño de la muestra.

El total de la población para la selección de la muestra fue de 7,445 estudiantes, 3 directivos y exdirectivos, 4 docentes y 2, lo que da un total de 7,454 participantes, información que corresponde al ciclo escolar 2009-2010 de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Sinaloa, en Culiacán, Sinaloa.

---

### **Resultados de La Investigación:**

En este apartado, se presenta información relacionada con los antecedentes históricos de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, así como su situación actual, buscando con ello, conocer la organización. Por ello se incluye el producto del análisis derivado de las observaciones de campo realizadas, el análisis fotográfico y análisis documental.

La Facultad de Contaduría y Administración<sup>131</sup>, según información obtenida del sitio de la Facultad<sup>132</sup> fue fundada el 30 de Noviembre de 1945 con el nombre de Facultad de Comercio. Es en el ciclo escolar 1959-1960, la Facultad de Comercio cambia su nombre a Escuela de Contabilidad y Administración<sup>133</sup> (E.C.A.). En 1968 la población estudiantil de la ECA era de 500 alumnos; para 1979 se tenían ya 3,214 alumnos. Hasta el 6 de Octubre de 1992 es que la ECA cuenta con su propio Centro de Cómputo. Se integra a la Red Universitaria en Noviembre de 1995.<sup>134</sup>

Actualmente la FCA es la unidad académica con mayor matrícula estudiantil en la UAS y del Noroeste del país; cuenta con 5 Licenciaturas: en Contaduría Pública, en Administración de Empresas, en Negocio y Comercio Internacional y las dos más recientes que iniciaron en el ciclo 2010-2011, la de Gerencia de Tiendas y la de Mercadotecnia. Para el ciclo escolar 2010-2011 la FCA cuenta con una matrícula de 7,445 estudiantes.<sup>135</sup>

Tal como establecen Hodge, Anthony y Gales (1998), Bok (1992) y Rodríguez Peñuelas (2004) entre otros autores citados en la presente investigación, sostienen que el cambio sucede de manera continua, que el mundo cambia vertiginosamente y para poder permanecer y sobrevivir en la actualidad se debe tener la capacidad de adaptarse a esos nuevos cambios que reclaman las Instituciones de Educación Superior del país y la sociedad en general.

---

131 En lo Sucesivo FCA

132 Información obtenida de la Internet en visita realizada el 16 de Noviembre de 2010 en sitio <http://fca.uasnet.mx>

133 En lo sucesivo: ECA

134 Información obtenida de la Internet en visita realizada el 16 de Noviembre de 2010 en sitio [http://fca.uasnet.mx/contabilidad/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=28](http://fca.uasnet.mx/contabilidad/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=28)

135 Información obtenida de la Secretaria Académica y Servicios Escolares de la FCA-UAS Culiacán.

El contenido y los resultados obtenidos con la implementación del cambio en la unidad académica analizada brindan elementos que permiten a la misma, conocer y documentar los cambios organizacionales que ha sufrido en su devenir histórico, los factores que lo han dificultado, así como los beneficios obtenidos como consecuencia de los mismos.

Como resultado de la investigación, contrastando los resultados de la información proporcionada por las notas de campo producto de sesiones de observación, análisis fotográfico y el análisis documental, las opiniones de las entrevistas realizadas a los directivos, ex directivos, así como a docentes de la FCA y a Empresarios y profesionistas que tienen relación con egresados de la Facultad, el Cambio Organizacional en la FCA-UAS, estos coinciden en que efectivamente es evidente, sobre todo en el aspecto material, contrastando, la apariencia física de la Facultad, de hace algunos años a la fecha, los egresados que la visitan, lo notan aún más, logran crear una imagen buena, no excelente ante la sociedad en general que sería lo deseable alcanzar, pero todo enfocado a sus instalaciones físicas.

Sin embargo, esos cambios, no se han visto reflejados en la calidad de los alumnos que egresan de la Facultad, que se prioriza por mantener indicadores de calidad, que presentan a las autoridades universitarias y educativas, como son los indicadores para la UAS y la SEP; se da énfasis a la parte de la infraestructura, descuidando lo más importante, que es la calidad, coinciden que el egresado carece de calidad académica, que los cambios son de forma mas no de fondo y se ha descuidado la parte nodal de la Facultad que es la calidad de los egresados.

Desde el punto de vista de Chiavenato (1998), establece que se hace imperiosa la necesidad de establecer estrategias coordinadas y de más largo plazo con el objetivo de desarrollar climas dentro de la organización, maneras de trabajar, que sean congruentes con las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros.

A continuación se muestran, como resultado de la investigación, las características del cambio organizacional:

#### Características del Cambio Organizacional en la FCA-UAS

<b>1</b>	<b>Ha habido cambios en los últimos 10 años. No ha sido rápido ni planificado.</b>
<b>2</b>	<b>Cambios más visibles: en infraestructura física. Han sido más de forma que fondo.</b>

3	<b>No permea la cultura de la calidad académica en los egresados.</b>
4	<b>Más preocupación de parte de los directivos por indicadores de las autoridades educativas que por la calidad académica.</b>
5	<b>Ausencia de liderazgo en la administración de la organización.</b>
6	<b>La eficiencia terminal no ha aumentado con los cambios.</b>
7	<b>Hay resistencia al cambio por parte de los involucrados en el mismo.</b>
8	<b>El docente no ha modificado sus técnicas didácticas como producto del cambio.</b>
9	<b>Los cambios no son originados y motivados por la FCA, sino por las autoridades universitarias.</b>
10	<b>Ha mejorado la imagen de la FCA al exterior.</b>

*Fuente:* Elaboración propia con datos de entrevistas a directivos, ex directivos y docentes de FCA-UAS y a empresarios y profesionistas que tienen relación con egresados.

Se considera que con los resultados que se presentan en este apartado referente al proceso y características que identifican el Cambio Organizacional en la FCA-UAS, queda resuelta la interrogante 1 y se alcanza a cubrir satisfactoriamente el objetivo 1 que orienta los esfuerzos de estos trabajos.

En lo que se refiere a los principales cambios estructurales ocurridos en la institución investigada, coinciden las unidades de análisis observadas en los cambios que se han originado en la Facultad en esta última década, en lo que difieren, es en el sentido de que para los directivos y ex directivos son suficientes esos cambios para lograr la calidad académica de los egresados, que así se los manifiestan los indicadores de la calidad y por otra parte, por el lado de los docentes, empresarios que tienen relación con egresados de la Facultad y se coincide en que los cambios en la infraestructura son importantes, que aún es

tarea pendiente esta área y además que estos no son definitivos para lograr egresados que requiere actualmente el mercado laboral y los sectores productivos del país.

Acorde a lo anterior resulta lo acotado por Hodge, Anthony y Gales (1998) en relación con los tipos de cambio, en el que tiene que ver con el cambio estructural y señalan que la mayor parte de los cambios organizativos planificados implican algún tipo de modificación en las metas y estrategia de la empresa y afirman que normalmente el cambio de las mismas no es más que el punto de partida para cambiar otros aspectos de la organización, situación que en la FCA-UAS, falta retomar.

A continuación se enumeran, como resultado de la investigación, los principales cambios estructurales ocurridos en la FCA-UAS de 2000 a 2010:

Principales cambios estructurales ocurridos en la FCA de 2000 a 2010

<b>1</b>	<b>Construcción de Torre de Posgrado, Auditorio Magno, sala maestros y Biblioteca.</b>
<b>2</b>	<b>Equipamiento de algunas aulas denominadas “tipo”. Adq cañones y eq. computo</b>
<b>3</b>	<b>Opciones de estudios de Posgrado en la Facultad y creación del SUAD.</b>
<b>4</b>	<b>Actualización de planes y programas de estudio</b>
<b>5</b>	<b>Creación de 4 extensiones: Navolato, Mocorito, Sinaloa de Leyva y Badiraguato.</b>
<b>6</b>	<b>Acreditación de las Licenciaturas en Contaduría y Administración.</b>
<b>7</b>	<b>Integración de docentes al Sistema Nacional de Investigadores.</b>
<b>8</b>	<b>Formación y consolidación de Cuerpos Académicos.</b>
<b>9</b>	<b>Opción de intercambio estudiantil a otras universidades del país.</b>
<b>10</b>	<b>Aumento de la oferta educativa pasando de ofertar 2 carreras profesionales a</b>



	<b>5 en la actualidad.</b>
<b>11</b>	<b>Se inicia con el proceso de certificación del profesorado a través de ANFECA.</b>

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos con la técnica de la observación, evidencia fotográfica y de entrevistas a directivos, ex directivos, docentes, alumnos, empresarios y profesionistas que tienen relación con egresados de la FCA-UAS.

Con la información y datos presentados en este apartado, se considera que se da respuesta a la interrogantes 2 y se alcanzo a cubrir satisfactoriamente el objetivo 2 que orienta el presente trabajo de investigación.

En lo que se refiere a los principales cambios en el comportamiento humano ocurridos en la FCA-UAS en los últimos diez años, se muestra el siguiente cuadro:

Principales cambios en el comportamiento humano en la FCA-UAS

<b>1</b>	<b>Si hay cambios en el comportamiento humano.</b>
<b>2</b>	<b>Los maestros se preocupan por realizar estudios de posgrado, por iniciativa propia.</b>
<b>3</b>	<b>El hecho de que los docentes cuenten con un posgrado este no garantiza la calidad académica que trasmite a sus alumnos.</b>
<b>4</b>	<b>Aun con todos los cambios visibles, no se ha logrado que los alumnos que egresan sean reconocidos en el exterior con excelente calidad académica.</b>
<b>5</b>	<b>Se cuenta en la Facultad con tecnología, pero no es suficiente.</b>
<b>6</b>	<b>Solo un reducido grupo de maestros han modificado sus técnicas didácticas.</b>
<b>7</b>	<b>Se ha descuidado por parte de las autoridades el contacto con el maestro, se necesita un trato más humano y más justo.</b>
<b>8</b>	<b>En la generalidad, no se observa compromiso por parte del docente para cumplir con su labor sustantiva, provocado en parte a que no se otorgan tratos</b>

iguales o similares a los maestros en igualdad de derechos y condiciones.

**Fuente:** Elaboración propia con datos obtenidos con la técnica de la observación, evidencia fotográfica y de entrevistas a directivos, ex directivos, docentes, alumnos, empresarios y profesionistas que tienen relación con egresados de la FCA-UAS.

Bajo esta premisa, con la información y datos presentados en este punto, se conocieron los principales cambios en el comportamiento humano en la FCA en los últimos 10 años y de esta manera, se considera que se da respuesta a la interrogante 3 y se alcanzó a cubrir satisfactoriamente el objetivo número 3 que orientan el presente trabajo de investigación.

Relativo a los factores que han dificultado el cambio organizacional en su parte estructural se acota a continuación, el resultado de la investigación:

Factores que han dificultado el Cambio Organizacional en su parte estructural en la FCA-UAS

	Factor que ha dificultado el cambio	Directivos y ex directivos	Docentes	Empresarios y profesionistas
1	<b>El factor financiero</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>	<b>Hace falta</b>	<b>Siempre hará falta</b>
2	<b>Falta de espacios para seguir creciendo</b>	<b>No coinciden en que hace falta</b>	<b>No hace falta más, es suficiente lo que se tiene</b>	<b>No coinciden en sus afirmaciones</b>
3	<b>Falta de visión a largo plazo</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>
4	<b>Selección y reducción de matrícula</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>

5	<b>La simulación y el ejercicio de la política</b>	<b>No lo abordaron</b>	<b>Coinciden</b>	<b>Coinciden</b>
6	<b>Políticas para aumentar la inversión en educación</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>
7	<b>Focalizar a las áreas prioritarias los recursos financieros de la FCA que redunden en beneficio académico de los egresados</b>	<b>No lo abordaron</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>	<b>Coinciden en que hace falta</b>

*Fuente:* Elaboración propia con datos obtenidos de entrevistas a directivos, ex directivos, docentes, empresarios y profesionistas que tienen relación con egresados de la FCA-UAS.

De esta manera, una vez presentados los factores que han dificultado el Cambio Organizacional en su parte estructural en la FCA-UAS, con la información obtenida a través de la observación, análisis documental, bibliográfico y las entrevistas y encuestas aplicadas, se logró dar respuesta a la interrogante y objetivo número 4 en lo que se refiere a la parte estructural del Cambio Organizacional, que orientan el presente trabajo de investigación.

En el mismo orden de ideas, en lo que se refiere a los factores que han dificultado el cambio organizacional en su parte del comportamiento humano se acota a continuación, el resultado de la investigación:

Factores que han dificultado el cambio en el Comportamiento Humano en la FCA-UAS

1	<b>La resistencia al cambio, el ejercicio de la política y la simulación.</b>
2	<b>Necesaria la presencia de líderes con sentido humano.</b>
3	<b>Falta una buena actitud del docente para generar cambios.</b>

4	<b>El desconocimiento del uso de la tecnología por parte del docente.</b>
5	<b>No se cuidan los perfiles de ingreso de los nuevos docentes.</b>
6	<b>Burocratización de las decisiones sin perseguir la mejora institucional.</b>
7	<b>El modelo educativo que tenemos en México, en la Universidad, es un modelo educativo caduco.</b>
8	<b>La falta de reconocimiento a la labor de quien si está cumpliendo con sus tareas.</b>
9	<b>Los docentes requieren apoyos para realizar estudios de posgrados, que no se privilegie el aspecto político o de grupo.</b>
10	<b>El no involucramiento por parte de los líderes de la organización para hacer partícipes del rumbo de la misma a los docentes.</b>
11	<b>Realización de actividades aisladas</b>
12	<b>Falta de un plan con visión de largo plazo</b>

*Fuente:* Elaboración propia

Bajo este contexto, producto de la información y datos presentados en este punto, derivado de sesiones de observación de la que se desprendieron notas de campo, del análisis fotográfico, documentos internos, entrevistas y encuestas, se conocieron los factores que han dificultado el cambio en el comportamiento humano en la FCA en los últimos 10 años y de esta manera, se considera que se da respuesta a la interrogante 4 y se alcanzó a cubrir satisfactoriamente el objetivo número 4 que orientan el presente trabajo de investigación.

En otro orden de ideas, en lo que tiene que ver con las estrategias utilizadas para disminuir el la resistencia al cambio organizacional, se puede inferir que, analizando los resultados de este punto, definitivamente, coinciden las tres unidades de análisis en que, no son evidentes las estrategias para disminuir la resistencia al cambio, aun algo más grave, no se manifestó por parte de los directivos y ex directivos, que exista esa resistencia, lo más grave aún, es

que al parecer lo que hay no es resistencia, es total indiferencia a lo que ocurra en su centro de trabajo.

En este sentido, Martín Fernández (2002), establece que la experiencia demuestra que en situaciones con cantidades altas de cambio, la institución debe aumentar y orientarse hacia el liderazgo y a mayor complejidad de implantación se necesita una mayor gestión por parte de la dirección.

Con los aspectos señalados en este apartado y una vez analizadas las estrategias para disminuir la resistencia al cambio en el desarrollo de la Facultad, se logró dar respuesta a la interrogante 5 y se alcanzó a cubrir satisfactoriamente el objetivo número 5 que orientan el presente trabajo de investigación.

Finalmente, realizando una compilación de los resultados, es de observarse, de acuerdo a las declaraciones tanto de directivos, ex directivos, docentes y empresarios que tienen relación con egresados, que existen coincidencias respecto de los beneficios obtenidos con la implementación del Cambio Organizacional en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAS, en lo que se refiere a la imagen que actualmente tiene la facultad ante las autoridades educativas, ante otras universidades y al exterior, con la sociedad en general. Otro de los beneficios en que coinciden es el hecho de sostener las acreditaciones de las dos Licenciaturas. En lo que difieren las opiniones de los entrevistados es en el hecho de que si bien, la acreditación ha traído beneficios a la Facultad del exterior, esto no está relacionado con el nivel de aprovechamiento y capacidad con que surjan los egresados.

Una vez analizados los beneficios obtenidos con la implementación del Cambio Organizacional en la Facultad, se logró dar respuesta a la interrogante número 6 y se alcanzó a cubrir satisfactoriamente el objetivo número 6 que orientan el presente trabajo de investigación.

Como ya se acotó, la presente investigación se realizó mediante la modalidad del estudio de caso. Se llevó a cabo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, la cual pertenece al ámbito de la educación superior pública, se encuentra ubicada en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa, México. El periodo de tiempo que abarcó es de 2000 al 2010.

### **Conclusiones y Recomendaciones Finales:**

En lo que se refiere a los beneficios obtenidos con la implementación del Cambio Organizacional en la Facultad de Contaduría y Administración de la UAS, destaca, como conclusión de este punto, lo que tiene que ver con la imagen que actualmente tiene la facultad. Otro de los beneficios es el relativo a sostener las acreditaciones de las dos

Licenciaturas. Aunado a lo anterior, los resultados obtenidos en cuanto a los diversos concursos académicos.

Así mismo, como consecuencia de los cambios organizacionales ocurridos al interior de la Facultad, se encuentra la obtención de recursos adicionales vía PIFI, en los cuales para poder participar en ellos, deben ser Facultades que cuenten con programas acreditados. Bajo el mismo tenor, las condiciones de las instalaciones en cuanto a infraestructura se refieren.

Bajo este contexto, se concluye además que, si bien, la acreditación ha traído beneficios a la Facultad del exterior, que el hecho de mantener una buena imagen en cuanto a edificio e instalaciones, ayuda, pero lo más importante es que esa mejora se vea reflejada en el nivel de aprovechamiento y capacidad con que surjan los egresados, que cualquier sector productivo constata la calidad académica de los mismos y eso, en la actualidad, no está ocurriendo.

En el mismo sentido, producto de la falta de planeación con visión a largo plazo, la Facultad no ha logrado beneficios mayúsculos que debiera, ya que se trabaja en la inmediatez. Los beneficios que ha obtenido la Facultad como consecuencia de la implementación del Cambio Organizacional, no se ven como una fuerza que pueda provocar un cambio evolutivo.

Se hace menester de inmediato, que se atienda esta parte nodal de la misma, sobre todo, porque ya se tiene parcialmente la infraestructura física y tecnológica para lograrlo, lo que se requiere de manera urgente es trabajar, coordinar y supervisar la actuación del docente, vigilar de cerca que se esté cumpliendo el objetivo de la Facultad, que es el de formar mejores profesionistas, con calidad y capacidad reconocida y preparados para competir con cualquier joven egresado de otras Universidades del país y del mundo.

Podemos afirmar que nuestra hipótesis: *“El Cambio Organizacional implementado en la FCA-UAS, le ha permitido lograr un desarrollo sin precedentes, mejorando su infraestructura, el desempeño de sus académicos, acreditar sus programas de estudio, formando profesionistas altamente capacitados, logrando con ello mayor satisfacción de las necesidades y aceptación de los sectores productivos de la sociedad sinaloense”* no fue comprobada satisfactoriamente en su totalidad, solo parcialmente.

Lo anterior, ya que dentro de la misma se contempla que el Cambio Organizacional implementado en la FCA-UAS le ha permitido lograr un desarrollo sin precedentes, mejorando su infraestructura, acreditar sus programas de estudio y como consecuencia de la implementación del mismo, se mejora el desempeño de sus académicos, lo cual se comprueba en este trabajo de investigación.

Sin embargo, en lo que se refiere a que con el Cambio Organizacional se forman profesionistas altamente capacitados, logrando con ello mayor satisfacción de las necesidades y aceptación de los sectores productivos de la sociedad sinaloense, los resultados a esta afirmación no son compartidos totalmente por exdirectivos, docentes, empresarios y profesionistas cuyas opiniones se encuentran contenidas en el presente, a pesar de los esfuerzos de las autoridades tanto de la Facultad como de la Administración Central de la Universidad Autónoma de Sinaloa en tratar de cumplir con los indicadores de la SEP, habilitando profesorado, acreditando programas académicos, tratando de fortalecer la vinculación y adecuando instalaciones, con lo cual se infiere en que a partir del presente trabajo, podrían surgir otras líneas de investigación para conocer las causas de este resultado.

Algunas recomendaciones que surgen con la elaboración del presente trabajo de investigación son las siguientes: una selección exhaustiva de los jóvenes que son admitidos en la misma, realizar por parte de los directivos en turno una verdadera planeación con visión a largo plazo e involucrar a los docentes, administrativos y estudiantes de manera tal que conozcan el rumbo de hacia dónde se dirige la Facultad, la supervisión del maestro en cuanto a cómo está impartiendo la materia, que realmente tenga los conocimientos suficientes, que se encuentre impartiendo clases en asignaturas que corresponden a su perfil profesional, se recomienda que por áreas de conocimientos se elaboren guías que incluyan el contenido de los programas de estudios así como los objetivos a cumplir en cada asignatura, se hace necesario un trato de más humanización, de mas contacto de parte de los directivos hacia el docente.

Se recomienda, además, que se otorgue un mayor apoyo para la habilitación de docentes para la realización de estudios de posgrado, la relación periódica de reuniones de academia por áreas del conocimiento, dejar de lado la simulación y la política en las actividades sustantivas de la Facultad y concatenar las actividades del acontecer académico y administrativo, se propone de igual manera la elaboración de estrategias que permitan disminuir la resistencia a los cambios al interior de la Facultad, la internalización de la educación superior y una mayor vinculación de la FCA con los sectores productivos, entre otras.

Se puede concluir que lo aquí planteado, no se logra con dinero, tiene una premisa fundamental: Lo que realmente necesita la Facultad en este momento, es hacer que los estudiantes estudien, que los profesores enseñen y los trabajadores y directivos trabajen ya que un estudiante mal preparado, constituye un fraude por parte de la Facultad hacia la sociedad y a la familia de ese estudiante

Y algo tan simple es algo que no se logra tan fácilmente, se requiere en principio voluntad y compromiso institucional para convertir la unidad académica analizada en un ejemplo a nivel no sólo local sino que la misma traspase del ámbito nacional al internacional.

## Referencias

- Agramonte Mier y Terán, N. (1973). *Curso de Teoría de la Administración* (3era ed). México. Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
- Angulo López, E. (2011). *Política Fiscal y Estrategia como Factor de Desarrollo de la Mediana Empresa Comercial Sinaloense. Un estudio de caso*. Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Fiscales en la Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Bok, D. (1992). *Educación Superior*. Argentina. El Ateneo.
- Cereceres, Gutiérrez L. (2003). *La Evolución de Pequeña a Mediana Empresa. El Caso de Servicios al Campo*. México. Tesis inédita de Doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría de la Administración* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Flores Vizcarra, M. (2007). *La Previsión Social en la Mediana Empresa Agrícola Sinaloense. El caso de SERG Agrícola*. En Rodríguez Peñuelas (2007), *Estudios de la Empresa Sinaloense en Materia Fiscal*. Culiacán, Sin., Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Gácel-Avila, J. (2005). *Internalización de la Educación Superior en México*. En H. De Wit, I. C. Jaramillo, J. Gácel-Ávila y J. Knight, *Educación Superior en América Latina. La Dimensión Internacional*. Bogotá, Colombia. Mayol Ediciones, S.A.
- Guizar, Montúfar R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México. McGraw-Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., y Gales, L. M. (1998). *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Madrid, España. Prentice Hall Iberia, SRL.
- Khast Fremont, E., y Rosenweig, J. E. (1998). *Administración en las Organizaciones*. México. McGraw-Hill.
- Martín Fernández, E. (2002). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. México. McGraw-Hill.
- Pozner, P. (2002). *El Directivo como Gestor de los Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires. Aique Grupo Editor, S.A.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2004). *Modernización Organizacional en la Empresa Agrícola Mexicana*. Culiacán, Sinaloa, México. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de Investigación. Diseño de Proyectos y Desarrollo de Tesis en Ciencias Administrativas, Organizacionales y Sociales*. Culiacán, Sin., Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Sierra, Bravo R. (1995). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Madrid. Paraninfo.



- Stake, R. E. (2005). *Investigación con Estudio de Casos* (Tercera ed.). Madrid, España. Morata.
- Wendell, F. L. (1995). *Fundamentos de Desarrollo Organizacional*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Wilson, J. (1992). *Principales Aspectos de la Educación Superior*. Colombia. Paidós.

## LA “ENTROPÍA ORGANIZACIONAL” Y LA “DISFUNCIÓN DIRÉCTIL”

**Dr. Arturo Andrés Pacheco Espejel**  
Universidad Autónoma Metropolitana  
[apachecoe@hotmail.com](mailto:apachecoe@hotmail.com)

### **Resumen:**

A partir de la caracterización general del metabolismo de las organizaciones (entendido como la convivencia de dos mundos, el de las cosas y el inframundo de los significados), en el presente trabajo se describe, primeramente, la tendencia natural hacia el desorden (“entropía organizacional”) dentro de la dinámica cotidiana de las organizaciones, la cual genera desalineamientos y desincronización de las acciones directivas (“disfunción diréctil”); y posteriormente, se presenta una herramienta metodológica de intervención (Alineamiento Directivo), dirigida a los cuerpos directivos de la organizaciones – particularmente a la Alta Dirección-, para hacerle frente a dicho fenómeno de “entropía organizacional”.

**Palabras Clave:** Organización, Entropía, Dirección, Alineamiento. Disfunción.

### **Introducción:**

La aparición de herramientas para facilitar y apoyar la praxis directiva, es un hecho cotidiano. Así, cada día vemos en los estantes de las librerías, nuevos títulos con fórmulas mágicas que aseguran, convertir a las organizaciones en paraísos de la productividad, de la competitividad, de la rentabilidad, de la noche a la mañana. Pero como sabemos, el asunto no es tan sencillo; y la frustración es inevitable al no conseguir los resultados anunciados.

¿Qué es lo que está fallando en tales propuestas de moda? En nuestra opinión, la falla es de origen, es decir, se encuentra en la ausencia del soporte teórico necesario para entender la naturaleza del fenómeno que se desea administrar, gestionar y dirigir: la organización; y si no se conoce la naturaleza del objeto que se pretende dirigir, difícilmente las propuestas relacionadas con su gestión podrán rendir buenos resultados.

Justamente, el presente trabajo inicia con una breve plataforma teórico conceptual sobre la naturaleza del metabolismo de las organizaciones (públicas, privadas o sociales), entendiéndolo como el resultado de la convivencia de dos mundos: el mundo de las cosas y el inframundo de los significados, y reconociendo en él, la tendencia natural al desorden y al caos (“entropía organizacional”). Así mismo, se describen las causas que originan tal fenómeno, el cual provoca a su vez, una desincronización sistemática de las acciones

directivas, fenómeno que hemos nombrado “disfunción directil”, y cuya consecuencia directa es el bajo desempeño global de la organización.

Finalmente, en el trabajo se describe una herramienta de corte metodológico para corregir la “disfunción directil”: el Alineamiento Directivo. Dicha herramienta consiste en una serie de acciones que debe llevar a cabo el cuerpo directivo de la organización en su conjunto, tendientes a sincronizar los objetivos, los procesos, las relaciones entre los actores organizacionales (principalmente las que tienen lugar entre los dueños, los directivos y los empleados) y la estructura de la organización. Cabe señalar que el Alineamiento Directivo no está dirigido –como es el caso de la gran mayoría de las propuestas de moda dentro de la literatura del “management”-, a resolver problemas puntuales de las organizaciones (como pudiera ser: la mala calidad de los productos, el bajo desempeño del personal, el mal posicionamiento de la organización en un nicho de mercado específico, etc.); sino que su propósito central es “enderezar” –y así, fortalecer- la dirección de las organizaciones bajo un enfoque integral. Dicha metodología para el Alineamiento Directivo ha sido probada en la práctica –a diferentes niveles de profundidad- en varias empresas PyMEs, afiliadas a la Confederación Patronal Mexicana (COPARMEX) del Estado de México, a través de proyectos de intervención organizacional.

### **Objetivos:**

- Describir la tendencia natural hacia el desorden (“entropía organizacional”) que se presenta dentro del metabolismo de las organizaciones, la cual genera el desalineamiento y la desincronización de las acciones directivas (“disfunción directil”), y se manifiesta a su vez, como una tendencia decreciente de su desempeño global; y
- Exponer brevemente, una herramienta metodológica de intervención (Alineamiento Directivo), dirigida a los cuerpos directivos de las organizaciones –particularmente a la Alta Dirección-, para hacerle frente a dicho fenómeno de “entropía organizacional”.

### **Desarrollo temático:**

#### **1. El metabolismo de las organizaciones:**

Por organización comúnmente se entiende, al conjunto de individuos que se reúnen e interactúan con el fin de lograr objetivos comunes. Hoy en día, desde luego, contamos con definiciones más finas del fenómeno organizacional, las cuales responden a diferentes puntos de vista epistémicos. Morgan y Burrell (1979) plantean cuatro paradigmas dentro de

los cuales se pueden ubicar las diversas propuestas del análisis organizacional: el funcionalista, el interpretativo, el humanista y el estructuralista radical.<sup>136</sup>

Sin temor a equivocarnos, podemos afirmar que el paradigma funcionalista ha sido y continúa siendo, el dominante en la enseñanza y en la práctica de la Administración y del “management”; seguramente por su vocación aplicativa. (Kast y Rosenzweig, 1998; Richard Hall, 1996). Sin embargo, consideramos que se trata, no de una perspectiva equivocada, sino parcial y limitada, al ignorar la parte simbólica, interpretativa, del metabolismo de las organizaciones.

Una caracterización del fenómeno organizacional más cercana al paradigma interpretativo es la desarrollada por Jorge Etkin. Este autor nos dice que, “...toda organización (fábrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad; no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos no sólo hacia los objetivos. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y se enfrenta a situaciones que no son previstas.” (2009:46).

Ubicándonos dentro de esta corriente de la contradicción y de la complejidad del fenómeno organizacional, nuestro punto de partida para entender el metabolismo de las organizaciones, es el conjunto de interacciones entre los diversos actores.

El actor organizacional busca todo el tiempo, sobrevivir, tanto biológicamente como culturalmente, es decir, no sólo trata de asegurar su existencia física, sino también, darle sentido a esa existencia material, siempre colectivamente.

Lo complejo de este proceso bivalente es que ambos objetivos se auto determinan mutuamente, es decir, las formas de satisfacción material, determinan los rasgos y

---

<sup>136</sup> El paradigma funcionalista ubica a la organización, como una máquina cuya base de funcionamiento es el orden y la armonía. El paradigma interpretativo cuestiona fuertemente la certidumbre del funcionalista, y propone que las organizaciones son producto de relaciones simbólicas entre los diversos actores organizacionales que continuamente se negocian y cambian. El paradigma humanista radical se ocupa de entender, cómo los actores organizacionales pueden ejercer control sobre sus propias construcciones, como seres humanos, con sus capacidades y limitaciones. El paradigma estructuralista radical tiene sus raíces en la teoría marxista, por lo que pone énfasis en el cambio autogenerado y la lógica de la acción de los actores organizacionales envueltos en relaciones de poder con intereses contrapuestos. (Morgan y Burrell, 1979).

características del sentido de la existencia de cada individuo; y viceversa, el sentido de su existencia determina las formas y condiciones en que busca su sobrevivencia material.

Podemos afirmar con Luis Reygadas, que, "...lo material y lo ideal son dos componentes de la realidad, que si bien no son lo mismo, coexisten y pueden determinarse de manera recíproca". (2002; 105).

En palabras de L. Montaña: "La organización, en esta mirada, no es sólo el lugar de trabajo cuyo único destino sea hacerse eficaz y eficiente, sino un lugar donde se juegan diversas apuestas, tanto en el terreno social como personal. La organización, podríamos entonces pensar, es un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos,, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales." (2007; 18).

En el presente trabajo conceptualizamos al metabolismo de las organizaciones, como el resultado de la convivencia de dos Mundos: el Mundo compuesto por "lo que se ve" y "se toca", es decir, lo material y cuantitativo (el de "las cosas"), y el infra-Mundo constituido por "lo que no se ve ni se toca", es decir, el de las interpretaciones y significados que los actores organizacionales le atribuyen a "las cosas"<sup>137</sup>. (Pacheco, 2010). (Ver Lámina 1).

Cuando hablamos de metabolismo nos referimos precisamente, a la acepción que le dan a la palabra los estudiosos de la vida. Gustavo Varela define al metabolismo como, "...al conjunto de reacciones químicas que tiene lugar en la célula...y tiene 3 funciones específicas...obtener energía química del entorno, almacenarla, para utilizar luego en diferentes funciones celulares...la segunda es convertir los nutrientes exógenos en unidades precursoras de los componentes macromoleculares de la célula bacteriana. Y la tercera...formar y degradar moléculas necesarias para funciones celulares específicas, como por ejemplo: movilidad y captación de nutrientes." (Varela, 2008).

---

<sup>137</sup> Las etiquetas de Mundo e infra-Mundo organizacionales se utilizan como una metáfora de la dualidad de la cosmología de muchas de las culturas prehispánicas de Mesoamérica. El pueblo meshica, por ejemplo, concebía la existencia de mundo terrenal, Tlaltipac, que era el habitado por los hombres y el inframundo, Mictlan, donde vivían los muertos.

## Lámina 1. Naturaleza “bipolar” de la organización



**Fuente:** Pacheco, 2012.

Analógicamente, por metabolismo de las organizaciones entendemos, al conjunto de reacciones, producto de las relaciones sociales entre los actores organizacionales, que se producen en todos los rincones del organismo-organización, y tiene 3 funciones específicas:

- obtener insumos (“energía”) del entorno, almacenarlos, para utilizarlo luego en las diferentes funciones organizacionales;
- convertir los insumos (“nutrientes exógenos”) en resultados útiles dentro de la cadena de procesos organizacionales, internos y externos; y
- formar grupos de trabajo (“moléculas”) necesarios para diseñar y operar los procesos organizacionales.

Similarmente a lo que sucede con los organismos vivos, el concepto de metabolismo es válido para todas las organizaciones, pero en cada una de ellas se manifiesta de manera diferente, es decir, cada organización tiene “su” propio metabolismo. De ahí, que no es posible pensar siquiera, en fórmulas universales para solucionar los problemas de las organizaciones. No es posible tratar como iguales, a desiguales. Así, esta analogía resulta muy útil para nuestra argumentación, pero hay que tener siempre presente, una diferencia central entre el metabolismo biológico y el metabolismo organizacional: el primero es un proceso instintivo y el segundo es un proceso planificable y gestionable. Justamente por eso, hablamos del proceso de dirección de organizaciones, es decir, del proceso de dirección del metabolismo organizacional, como vemos más adelante.

A partir de esta concepción “bipolar” de la organización, podemos asegurar que dentro de su metabolismo, ocurren dos producciones: la producción material de los satisfactores

sociales (lo que le da su razón socio económica de ser) y la producción inmaterial de sentidos para los actores que interactúan dentro de la dinámica cotidiana de la organización (lo que le da su razón sicosocial de ser). Como nos dice L. Reygadas, "...El proceso de trabajo, además de estar atravesado por determinaciones técnicas, sociales, económicas y políticas, es un espacio de producción y transformación cultural, es un universo de relaciones de sentido." (2002; 116). (Ver Lámina 2).

### **Lámina 2. Las dos producciones organizacionales**



**Fuente:** elaboración propia

En este sentido, podemos afirmar que los actores organizacionales no sólo están ocupados y preocupados en los lineamientos acordados que rigen su participación en la producción de bienes o servicios (satisfactores sociales tangibles e intangibles) sino que también y simultáneamente, en el sentido que le dan a esa participación. El mismo Luis Reygadas (2002; 108), nos propone que, "...hay un proceso de creación de significados desde el trabajo: la actividad laboral siempre va acompañada de construcciones simbólicas. Al trabajar, los sujetos entablan relaciones consigo mismos, con otros sujetos y con objetos de diversa clase; al hacerlo, actualizan, interpretan y producen significados mediante el uso de símbolos." Como se puede observar, son las relaciones sociales las que sirven de bisagra, para unir metabólicamente estos dos Mundos organizacionales.<sup>138</sup>

<sup>138</sup> Cabe señalar que, nuestra propuesta no habla de "recursos humanos" ni de "capital humano" ni del "factor humano", términos tan de moda actualmente pero que impiden observar la integralidad del metabolismo de las organizaciones, es decir, eliminan la posibilidad de ligar el Mundo de "las cosas" con el infra-Mundo de los "significados", aspecto fundamental para comprender cabalmente la realidad organizacional.

Ahora bien, estos dos mundos organizacionales componentes del metabolismo de las organizaciones, están compuestos a su vez, por cinco dimensiones, las cuales describiremos a continuación.

En primer lugar, desde una perspectiva técnica, toda organización no es otra cosa más que un conjunto de procesos, es decir, toda organización tiene una razón de ser en términos de la producción o prestación de un satisfactor social con base en una malla de procesos de transformación de insumos o materias primas en dichos satisfactores sociales (dimensión técnica). Pero estos procesos de transformación no se realizan azarosa ni caóticamente, sino que formalmente, deben responder a los objetivos o razón de ser propiamente de la organización. Es decir, la organización además de procesos, cuenta con objetivos a cumplir (dimensión estratégica). Ambos, procesos y objetivos, se diseñan y operan con base en relaciones sociales entre los actores organizacionales, tanto internos como externos; es decir, con base en las relaciones entre los directivos (dueños en el caso de las organizaciones con fines de lucro) y los trabajadores, a nivel interno; y las relaciones con clientes o usuarios, proveedores, gobierno y sociedad, en el ambiente externo de la organización. Estas relaciones se dan dentro de marcos jurídicos específicos, los cuales definen los derechos y las obligaciones para cada actor (dimensión social). Finalmente, tanto procesos como objetivos y relaciones sociales, se encuentran soportados espacialmente en una estructura organizacional determinada, es decir, en la definición de puestos con sus responsabilidades y atribuciones, en las líneas de autoridad manifiestas en el organigrama, etc. (dimensión estructural).

Finalmente, las organizaciones poseen una quinta dimensión relacionada con su devenir en el tiempo, la cual determina, por un lado, el estado presente de las cuatro primeras dimensiones, y por otro, las posibilidades de su transformación futura (dimensión histórica)..

Ahora bien, las cuatro primeras dimensiones organizacionales, tienen su contraparte en el inframundo. Así, los procesos se fundamentan en el inframundo, en determinados razonamientos lógicos de sus diseñadores y operadores. A su vez, los objetivos organizacionales tienen su reflejo en el inframundo en los diversos proyectos de vida de los actores, los cuales muchas veces no coinciden con los objetivos formales de la organización. Las relaciones sociales más profundas tienen lugar en el infra-Mundo, las cuales están basadas en las lógicas, los intereses, los significados, los valores, los sentimientos, de los actores organizacionales. Finalmente, la dinámica de la estructura da lugar en el inframundo, a la cultura organizacional.

Llegamos así, a una definición integral de organización: ente social (creatura y creador de relaciones sociales) complejo y contradictorio, en donde conviven dos mundos: el mundo compuesto por lo material y cuantitativo (el de las “cosas”) y el inframundo constituido por las interpretaciones y simbolismos de los actores organizacionales (el de los “signos”), en



donde tiene lugar un conjunto de procesos de transformación de insumos (materias primas, energía e Información) en satisfactores sociales (bienes o servicios) orientados al logro de objetivos estratégicamente determinados, que están sustentados en determinadas relaciones sociales entre los actores organizacionales, tanto internos (trabajadores, directivos, dueños) como externos (clientes-usuarios, proveedores, competidores, Gobierno, Sociedad), y soportados (procesos, objetivos y relaciones sociales) en el espacio y el tiempo en estructuras organizacionales específicas, cuya dinámica se encuentra determinada por el devenir en el tiempo de sus “usos y costumbres”, y por el ambiente socioeconómico y político en donde se mueve (culturas locales, mercados, políticas públicas).<sup>139</sup> (Ver Lámina 3).

Lámina 3.  
Metabolismo de  
la Organización



**Fuente:** elaboración propia

Resumiendo, el metabolismo de la organización se compone de cinco dimensiones, constituidas por el entrelazamiento de los dos Mundos en cada una de ellas: la técnica (procesos-identidades); la estratégica (objetivos-proyectos de vida); la social (lógicas,

<sup>139</sup> Es claro, que el análisis y conocimiento de los dos mundos organizacionales se requieren herramientas distintas. Para sondear la situación del Mundo de las cosas, lo más adecuado es hacer uso de herramientas de naturaleza cuantitativa, como las técnicas de la Estadística Aplicada, o de Investigación de Operaciones, etc. A su vez, para “bajar a las profundidades” del infra Mundo organizacional y conocer las formas interpretativas y simbólicas que manejan los actores organizacionales, se recomienda hacer uso de metodologías y técnicas propias de la investigación cualitativa como son: entrevistas interpretativas, entrevistas etnográficas, observación no participante, observación participante, análisis de documentos, análisis de material visual/auditivo, etc.

intereses, significados, valores, sentimientos); la estructural (estructura-cultura); y la histórica (devenir en el tiempo).

## **2. La entropía organizacional:**

Como es evidente, en las organizaciones -sean estas públicas, privadas o sociales-, todo está en constante cambio, tanto adentro (objetivos, procesos, interacciones sociales, estructuras) como afuera (economía, política, sociedad, naturaleza).

Este permanente estado de cambio, aunado a la complejidad del intercambio de los razonamientos, intereses, interpretaciones, valores y sentimientos de los actores organizacionales, provocan que cada una de las dimensiones de la organización empiece a “jalar por su lado” (a “adaptarse” por sí misma a los cambios), es decir, los objetivos tienden a diluirse y perderse de vista, los procesos a oxidarse, las relaciones sociales a desgastarse y la estructura a deformarse. Este fenómeno -inherente a la dinámica natural, cotidiana, de las organizaciones-, se manifiesta finalmente, como una tendencia al desorden; a este fenómeno lo llamamos: “entropía organizacional”

La “entropía organizacional”, tiene su origen en la “bipolaridad” de los actores organizacionales que operan los procesos de trabajo, ya que, por un lado, buscan formas y modos para facilitarse el trabajo (muchas veces, perdiendo de vista los objetivos para los cuales fue creado y diseñado su proceso de trabajo en particular); y por otro, su instinto de sobrevivencia laboral, les exige justificar su existencia en la organización (y con ello, su retribución económica), “inventándose” actividades que los hagan indispensable en la cadena procesal, sin importar si son de utilidad globalmente para la consecución de los objetivos del proceso y de la organización en su conjunto.

La presencia de este fenómeno natural -“entropía organizacional”-, va deteriorando, irremediamente y sin piedad, el metabolismo de las organizaciones, desajustando y desincronizando las cuatro dimensiones organizacionales, lo finalmente provoca, un estado de desorientación organizacional, el cual llamamos “disfunción diréctil”, cuya manifestación directa es una tendencia decreciente del desempeño global de la organización.

## **3. La Disfunción Diréctil:**

Debido a la acción de entropía organizacional, y su consecuencia inmediata: la tendencia decreciente del desempeño, las organizaciones día con día, se van haciendo obesas, obsoletas; es decir, su funcionamiento se va “enfermando” de Disfunción Diréctil.

Por Disfunción Diréctil de una organización, entendemos el grado de desincronización (dislocamiento, desalineamiento) de las decisiones y acciones directivas, debido a la presencia de una o más de las siguientes situaciones: los objetivos estratégicos no se encuentran bien definidos; los procesos de trabajo no están alineados a los objetivos; las

relaciones y negociaciones entre los actores organizacionales (internos y externos) no están impulsando la mejora de los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos; la estructura no soporta adecuadamente, la mejora de los procesos y los acuerdos entre los actores.

Obviamente, la persistencia de la Disfunción Diréctil va degradando inexorablemente, el funcionamiento de la organización, provocándole una alta debilidad y fragilidad ante los retos y problemas, tanto internos como externos, inherentes a su funcionamiento cotidiano, llegando a poner en riesgo su propia sobrevivencia.

Es importante hacer notar que, por Disfunción Diréctil no debe entenderse necesariamente, como la disminución de la productividad o la pérdida de competitividad o la caída en los niveles de rentabilidad. Desde luego, una organización que sistemáticamente sufra de Disfunción Diréctil, va a presentar, tarde o temprano, esos síntomas. Pero, justamente, la presente propuesta se basa en entender que, las manifestaciones de una baja en el desempeño de las organizaciones (ya sea medido en términos de productividad de competitividad o de rentabilidad), muy probablemente tienen su origen en la desincronización directiva, es decir, en la Disfunción Diréctil. Así, podemos caer en el error común de buscar “óptimo locales”, es decir, de aplicar una receta universal para “resolver” un problema puntual de la organización (por ejemplo, mejorar aisladamente, la calidad del producto a través de la aplicación de un esquema de TQM; o la productividad de los procesos de trabajo con un modelo de BPM), cuando muy probablemente, la raíz de los problemas de calidad o de productividad estén en el deficiente alineamiento directivo. Desde luego, es posible que finalmente, se tenga que aplicar una o varias de las técnicas señaladas, pero sólo después de alinear directivamente a la organización en su conjunto; así, su aplicación será más contundente y resolutive, y tendrá mínimos daños colaterales.

Con base en la argumentación anterior y haciendo una analogía con la práctica médica, a continuación presentamos la Ficha Médica de la Disfunción Diréctil, entendida como un “padecimiento” silencioso y mortal, de las organizaciones contemporáneas; pero curable, si oportunamente se les alinea directivamente. (Ver Lámina 4).

## Lámina 4 Ficha médica de la Disfunción Diréctil:

**Pacientes:** Organizaciones.

**Enfermedad:** Disfunción Diréctil.

•**Síntomas:** los objetivos estratégicos no se encuentran bien definidos; los procesos de trabajo no están alineados a los objetivos; las relaciones y negociaciones entre los actores organizacionales (internos y externos) no están impulsando la mejora de los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos; la estructura no soporta adecuadamente, la mejora de los procesos y los acuerdos entre los actores.

•**Causas raíz:**

- Ley de la Termodinámica organizacional (tendencia natural al desorden).
- Ley de la Tendencia Decreciente del Desempeño Organizacional.

•**Riesgos:** Caída sostenida del desempeño general de la organización, hasta su “muerte”.

**Médico:** Cuerpo Directivo.

**Enfoque médico:** Abandonar el enfoque “silvestre” y asumir el de la Dirección Integral.

**Prescripción:** Alineamiento Directivo.

**Fuente:** elaboración propia

### 4. El Alineamiento Directivo:

Hemos llegado a la razón de ser de la dirección de una organización: asumir y analizar el comportamiento entrópico del metabolismo de la organización, e implementar acciones correctivas, empezando con su alineamiento directivo. Así, los directivos están obligados a diseñar y llevar a cabo acciones profilácticas periódicas (dependiendo del número y la complejidad de los procesos que tiene lugar en la organización), encaminadas a descongestionar la cadena procesal, eliminando las actividades y procesos que no respondan directamente a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, con base en acuerdos con todos los actores organizacionales involucrados (interna y externamente), y apoyándose en una estructura adecuada. Justamente, el conjunto de estas acciones profilácticas componen lo que llamamos, el Alineamiento Directivo.

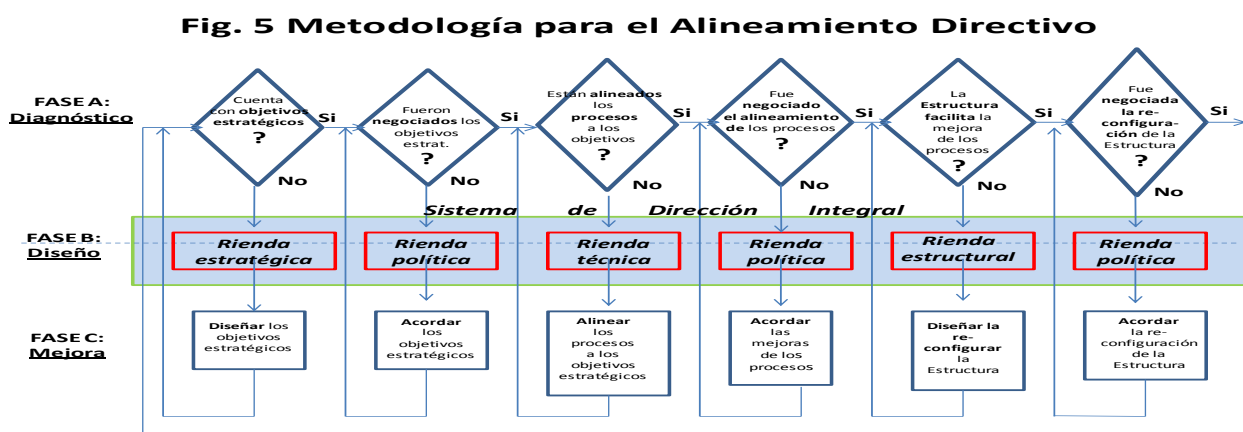
Por Alineamiento Directivo entendemos, el nivel de coherencia, consistencia, articulación y encadenamiento, de los procesos en relación a los objetivos estratégicos de la organización, apoyados por acuerdos negociados entre los actores organizacionales (internos y externos),

y soportados en una estructura organizacional flexible, tomando en cuenta en todo momento, tanto el devenir histórico de la organización como el ambiente socioeconómico y político en el que se mueve.<sup>140</sup>

Ahora bien, para alinear directivamente a una organización proponemos una Metodología de Intervención Organizacional, la cual consiste en operar secuencialmente tres fases: la de diagnóstico, la de diseño y la de aplicación. La primera fase consiste en diagnosticar los niveles reales de Alineamiento Directivo que posee la organización a intervenir; es decir, se trata en esta fase, de ubicar el estado que guardan las cuatro dimensiones de la organización con el fin de localizar los lugares y áreas donde existan las principales fuentes de dislocamiento.

Con base en los resultados que arroje la fase diagnóstica, la segunda fase consiste en diseñar los mecanismos directivos (“riendas”) que permitan sincronizar en la práctica, las acciones estratégicas (referidas al diseño de los objetivos), las acciones técnicas (encaminadas al mejoramiento sistemático de los procesos), las acciones políticas (buscando la negociación de los intereses y expectativas de los actores organizacionales) y las acciones estructurales (encauzadas a soportar adecuadamente la mejora de los proceso y las negociaciones políticas hacia los objetivos estratégicos), con el fin último de mejorar el desempeño general de la organización.

Finalmente, la tercera fase consiste en aplicar en la práctica, los mecanismos de dirección (“riendas”) diseñados en la fase dos. En la Lámina 5 se pueden apreciar estas tres Fases de la Metodología de Intervención Organizacional para el Alineamiento Directivo.



**Fuente:** Pacheco, 2012.

<sup>140</sup> Cabe señalar que Kaplan y Norton (autores del modelo Balanced Scorecard-BSC) proponen también, la necesidad de alinear a las organizaciones, pero estos autores se refieren únicamente a poner en sincronía la estrategia (objetivos) con la operación (procesos) (Kaplan y Norton, 2008); nuestra propuesta es más completa, ya que además de considerar dentro del alineamiento a los objetivos y a los procesos, se incluye a las relaciones sociales y a la estructura de la organización, además de considerar su devenir histórico y a su medio ambiente externo.

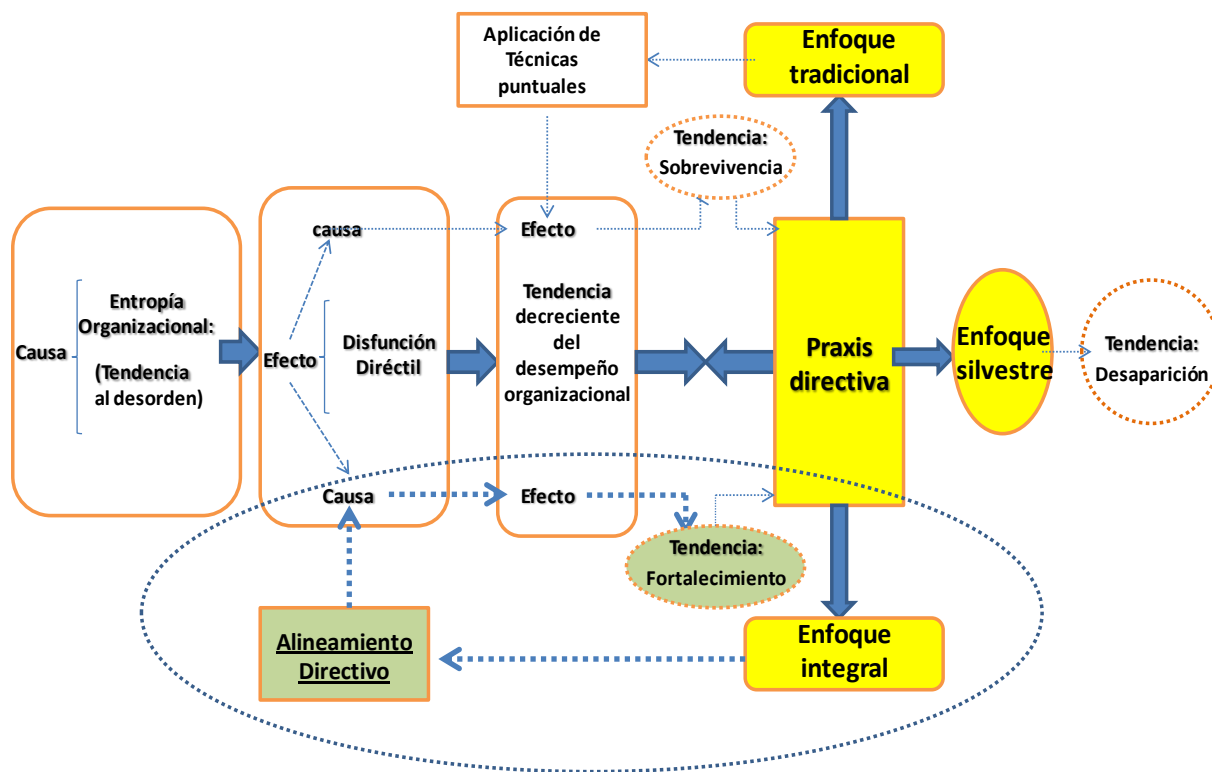
## **Conclusiones:**

Como hemos argumentado a lo largo del presente trabajo, la sobrevivencia misma de la organización se pone en riesgo si los directivos no tienen conciencia de la presencia de la naturaleza entrópica del metabolismo de las organizaciones, y, por lo tanto no actúan para responder consecuentemente. En este sentido, la praxis directiva se resume en los esfuerzos por conducir integralmente su metabolismo, no para anular la acción de la “entropía organizacional” –tarea imposible de realizar-, sino para “trabajar con ella”, con el apoyo del Alineamiento Directivo.

No se trata entonces, de intentar armonizar lo in armonizable; se trata de contar con una perspectiva integral del metabolismo de la organización, y de alinear sus objetivos estratégicos, con las innovaciones de sus procesos, con las negociaciones de los intereses de los actores organizacionales y con las configuraciones espacio temporales. Es decir, no se trata de apacigua el mar (tarea imposible en sí misma); se trata de aprender a navegar en mares, que por naturaleza, son impredecibles, contradictorios y caprichosos, con el fin de llegar a buen puerto.

Concluyendo, podemos afirmar que la vida de las organizaciones consiste en una lucha constante y continua contra sí mismas, es decir, contra su propia naturaleza caótica; y para salir victorioso, los cuerpos directivos no deben actuar ciegamente, “silvestremente”, en contra de las contradicciones que las orillan todos los días a su desaparición; sino todo lo contrario, deben apoyarse en ellas –desde una perspectiva integral- para fortalecer su funcionamiento a través del Alineamiento Directivo. (Ver Lámina 6).

## Lámina 6. Dirección Organizacional: entropía organizacional y la disfunción diréctil



**Fuente:** elaboración propia

### Referencias

Burrell, Gibson y Morgan, Gareth (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Ed. Heinemann Educational Books Inc. USA.

Etkin, Jorge. (009) *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia ante lo imprevisto y lo impensado*. Granica. Buenos Aires.

Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructura, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición, México.

Kaplan, Robert y Norton, David (2008). *The Execution Premium*. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Ed. DEUSTO. España.

Kast, Freemont E. y Rosenzweig, James E. (1998) *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, McGraww-Hill, segunda edición, México.

Montaño, Luis (20079). El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugene Enriquez. En: Enigmas y laberintos.

Eugene Enriquez y el Análisis Organizacional. Ed. UAM y Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. México.

Pacheco Espejel, Arturo A. (2002) *La productividad bajo sospecha*, CEMPROS, México.

Pacheco Espejel, Arturo (2010). El proceso de dirección de empresas. En Baca Urbina, compilador. *Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos*. Ed. Grupo Editorial Patria. México.

Pacheco Espejel, Arturo (2012). El proceso de Dirección Integral de las Organizaciones como un problema teórico, metodológico y práctico. En: *Revista PROYÉCTICA*. No 11. 2012/2. Ed. de boeck. Bélgica, pp. 169-178.

Reygadas, Luis (2002). Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. En: *Nueva Antropología*, febrero, vol. XVIII, número 60. México, pp.101-119.

Varela, Gustavo (2008). *Fisiología y metabolismo bacteriano*.  
<http://www.higiene.edu.uy/cefa/2008/FisiologiayMetabolismoBacteriano.pdf>



## **LAS INCAPACIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PLANTAS DE PACKAGING DE BIOPAPPEL EN MÉXICO**

**Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[gerardoignaciog@yahoo.com.mx](mailto:gerardoignaciog@yahoo.com.mx)

**Dr. Francisco Martín Villarreal Solís**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[fmvillasol@yahoo.com.mx](mailto:fmvillasol@yahoo.com.mx)

**C. P. Oscar Pérez Guadiana**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[Oscarpe650203@hotmail.com.mx](mailto:Oscarpe650203@hotmail.com.mx)

### **Resumen:**

El objetivo de la presente investigación fué analizar que incapacidades de aprendizaje organizacional se presentan con mayor énfasis en las plantas de packaging de BioPappel en México. Tomando en cuenta las incapacidades de aprendizaje como dimensiones ocultas que dañan el funcionamiento de la organización.

Se realizó una revisión de la literatura correspondiente, explicando y fundamentando la postura del trabajo con base en los trabajos de los principales referentes del área.

En cuanto al método, se aplicó el instrumento de medición que aplicó Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000), y probado y validado en el contexto mexicano por Gómez (2008), a los mandos medios y directivos (supervisor de planta, jefes de departamento, gerentes y directores) de las plantas de packaging de BioPappel en México.

Finalmente, en lo que a los resultados se refiere, la hipótesis de trabajo planteada se aceptó, pues se encontró evidencia significativa de que la incapacidad que se presenta con mayor intensidad es la ceguera, para tal efecto de aplicaron técnicas de análisis multivalente, dentro del paradigma cuantitativo de investigación.

**Palabras Clave:** Globalización, Aprendizaje Organizacional, Conocimiento Organizacional e Incapacidades de Aprendizaje.

## **Introducción:**

El propósito de la presente investigación es describir que incapacidades de aprendizaje organizacional de presentan con mayor énfasis en las plantas de packaging<sup>141</sup> de BioPappel en México.

El objeto de estudio son las plantas de packaging de BioPappel en México, y la razón que nos llevó a escoger es simple; BioPappel es una de las plantas productoras de papel y de empaques de cartón más importante de México, que se preocupa por mantenerse como líder en la fabricación de papel y de empaque de papel a nivel nacional.

En 2011 contaba con 31 plantas que produjeron en conjunto 1,180,000 toneladas de papel y empaques, para 2012 incrementó el número a 39 plantas, las cuales produjeron 1,330,000 toneladas, de las cuales 850,000 correspondieron a las plantas de packaging, que tienen una capacidad de producción instalada para empaques de 889,000 toneladas al año.

De las 39 plantas con la cuenta actualmente, 14 de ellas se dedican a la fabricación de empaques de papel, teniendo especial cuidado en la protección del medio ambiente, ya que su producción se deriva principalmente de la utilización de papel reciclado y de utilizar en sus procesos productivos que no son agresivas con el ambiente, característica que distingue a Biopappel por ser una empresa sustentable con responsabilidad social.

BioPappel apuesta a estar a la vanguardia en la utilización de tecnologías que ayuden a cuidar el medio ambiente, por lo que hace un gran esfuerzo en conseguirlas e implementarlas, situación que en vez de perjudicarlo le beneficia, al cumplir con las normas internacionales que para tal efecto están vigentes.

Este es el primer acercamiento que se tiene con este tipo de industria que es la del papel y se espera que no sea el único, que se convierta en el inicio de una serie de estudios que ayuden proporcionando herramientas útiles que impacten de manera favorable en el mejor hacer y actuar, ya que debido a la naturaleza de su función y por el impacto negativo que este tipo de industria tiene con la naturaleza, se hace imprescindible contar con todo lo que aporte y fortalezca el accionar de la misma, en particular aquel conocimiento que permita utilizarlo de manera positiva en todos los aspectos.

La Tabla 1 presenta algunos datos relevantes de BioPappel, con respecto a los volúmenes de producción.

---

<sup>141</sup> Material de empaque de cartón. N. de los a.

Tabla 1: Producción y capacidad instalada en toneladas

<b>Año</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
Producción de papel	1,180	1,330
Producción de empaques		850
Capacidad instalada papel		1,509
Capacidad instalada empaques		889
Capacidad instalada total		2,398

**Fuente:** elaboración propia con datos de [www.biopappel.com](http://www.biopappel.com)

### **Planteamiento del problema:**

Esta investigación busca explicar que incapacidades de aprendizaje organizacional se presenta con mayor frecuencia y que efecto tienen en las plantas de packaging de BioPappel en México.

La globalización es un factor que impacta en el aprendizaje y que como dice Muruá (2002) no es un fenómeno nuevo; pero su proceso arrollador presenta aspectos desconocidos por el constante y vertiginoso impacto del factor tecnológico, el nuevo rol prevaleciente del conocimiento, la presencia imprescindible de los medios de comunicación y la versatilidad de la información, por lo tanto quien los aproveche mejor, será quien logre más beneficios.

El conocimiento que hace valer a las organizaciones es aquel que se adapta a las necesidades, el más actualizado y de preferencia el que ya ha sido probado, Toffler (1980) menciona tres etapas de conocimiento, la primera que los individuos guardaban sus conocimientos en la mente, la segunda etapa encontró nuevas formas de almacenarla y aceleró todos los procesos de innovación y cambio social y la tercera que la civilización tendría a su disposición más información y más exquisitamente organizada, sobre ella misma que lo que habría sido imposible imaginar hace sólo uno cuantos años.

El aprendizaje que se debe procurar según dice Alcover (2002) es aquel que se relaciona con los sistemas y que está en la organización y perdura aunque cambien sus miembros.

También nos menciona que existen tres tipos de aprendizaje, el de bucle sencillo que consiste en corregir desviaciones producidas, el de bucle doble que consiste en retar las teorías utilizadas y el de triple bucle que consiste en desarrollar la capacidad de un sistema de guiarse a sí mismo con referencia a un conjunto de normas y valores, cuestionando al tiempo si tales normas constituyen guías apropiadas de comportamiento, además de que no tiene lugar de forma natural, espontánea y progresiva en las organizaciones; requiere impulsarlo, creando las condiciones adecuadas, y en su caso retirando los obstáculos que lo bloquean, motivo que ocupa el presente estudio.

Quienes aprendan bien y utilicen de buena forma el conocimiento, serán quienes triunfen y sigan adelante en el mundo empresarial, por eso mencionamos como dice Yeung et al. (1999) que afirma que mientras que la generación de conocimiento consiste en encontrar el conocimiento mediante la combinación de los cuatro estilos para aprender (experimentación, adquisición de competencias, parámetros o marcas de referencia y mejoras continuas), la generalización se refiere a la aplicación de ese conocimiento.

Este conocimiento organizacional se ve afectado sin lugar a dudas y de manera importante por las incapacidades o barrera del aprendizaje, ya que distorsionan las cosas y no permiten que las empresas a través del personal que labora en ellas aprendan y pongan en práctica sus conocimientos de manera efectiva, las incapacidades son escasamente estudiadas y subyacen como dimensiones ocultas de la organización.

### **Objetivo, Pregunta de Investigación e Hipótesis:**

El objetivo de esta investigación es describir que incapacidades de aprendizaje organizacional se presentan con mayor frecuencia en las plantas de packaging de BioPappel en México.

Pregunta de investigación:

¿Qué incapacidades de aprendizaje se presenta con mayor frecuencia en las plantas de packaging de BioPappel en México?

Hipótesis: La incapacidad para aprender que se presenta con más intensidad en las plantas packaging de BioPappel en México es la denominada ceguera.

### **Justificación:**

BioPappel S. A. B. de C. V. es una empresa que se dedica a la producción de papel y de empaques de papel y siempre se ha preocupado por estar un paso delante de sus competidores por lo que siempre ha buscado estar a la vanguardia de las mismas, tanto en

lo relativo a la forma de producción como en el plano ecológico, lo que le ha redituado sin duda en el plano económico.

Produce papel bond, papel periódico, papel para revistas, empaques de cartón, empaques especiales, sacos para envasar, sacos especiales, papel para bolsas y envolturas.

Gran parte de lo que produce lo hace con material reciclado evitando de esta manera la deforestación en beneficio del medio ambiente.

Es por eso que en estos tiempos de cambios tan vertiginosos acordes a la época que se vive en todas las ramas de la vida, debido a la convergencia de una gran variedad de factores, en particular en el ramo empresarial que es el que nos ocupa, las empresas deben estar muy atentas y preparadas ante cualquier situación que les pueda afectar de manera negativa, para poder solventar dicha contingencia y seguir adelante.

Debido a la preocupación e interés de los dirigentes del Grupo BioPappel, preocupados por seguir siendo líderes en el ramo del papel a nivel nacional como internacional, y para estar preparados al tomar las medidas preventivas pertinentes y no hacerlas de manera correctiva, se hace el presente estudio con la finalidad de ver si existen incapacidades para aprender en las plantas de packaging de BioPappel en México.

### **Revisión de Literatura:**

Huntington (2001) y Toffler (1999), coinciden cuando afirman que en la actualidad vivimos una nueva era, generada por la rapidez de las comunicaciones y la transferencia de información. Este cambio de época que vivimos, está signado por la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento, enmarcado por la globalización de las economías y de la política, que se ha ido gestando en los últimos 40 años, en un principio fue construyéndose lentamente hasta adquirir velocidades y dimensiones impresionantes como las tiene actualmente.

Gómez (2008) define la globalización como la creciente interdependencia entre los países, cuyo ejemplo lo tenemos con la creación en 1970 del mercado financiero mundial que trajo una volatilidad de los tipos de cambios y de los precios de los activos financieros, que ha interconectado y ha hecho interdependiente a las economías del mundo.

En los inicios del siglo XXI la globalización de la economía mundial, la movilidad de las personas, la volatilidad de los capitales y la penetración de los medios de comunicación, se

han combinado para hacer de este entorno un medio cambiante altamente dinámico (Crozier 2000).

Los cambios registrados en la actualidad, como afirma Toffler (1999), son tan profundos que cambiaron la forma de concebir toda la vida de la sociedad. Sin duda la transformación de la cual somos testigos, trae como consecuencia entre otras muchas cosas, una alta competitividad donde sólo sobrevivirán las organizaciones que den respuesta a un entorno incierto, cambiante y volátil, aquellas que sean capaces de generar conocimiento, como afirma Yeung, et al. (2000).

Valdés (2002) sostiene que uno de los aprendizajes más importantes de la última década consiste en que cuando un paradigma nuevo se establece, el éxito pasado se convierte en el peor enemigo, pues los cambios externos son más rápidos que la capacidad de las organizaciones para entenderlos y adoptarlos en esta sociedad globalizada, conocida también como sociedad de la posmodernidad.

Drucker (1999) y Toffler (1999), afirman que el conocimiento es una fuente importante de poder, por lo cual quien logre generarlo tendrá más posibilidades de triunfar en la actualidad en una sociedad globalizada altamente incierta llamada sociedad de la información y del conocimiento. De esto podemos desprender que el aprendizaje se ha convertido en la actualidad en la clave para que las organizaciones sobrevivan y se conviertan en instituciones que aprenden, y como todas las organizaciones y los negocios generan en mayor o menor medida conocimiento organizacional, sean conscientes o lo ignoren, estén preparadas para ello o no, esto trae como consecuencia que al enfrentarse a un entorno volátil, complejo y competitivo, como en el que hoy vivimos, muchas de ellas terminan fracasando y cerrando, pues en esta era del conocimiento que vivimos, sólo sobrevivirán las organizaciones que estén preparadas, aquellas que sean capaces de generar conocimiento organizacional y lo sepan aplicar como afirman Yeung et al. (2000). Además Choo(1999) sostiene que, esto no es una panacea para todas las debilidades de la organización, pero sí garantiza una mejor respuesta a su entorno y que se adecue de mejor manera y pueda sobrevivir.

Yeung et al. (2000), argumenta que no es casualidad que la mayoría de las organizaciones aprendan mal y coinciden con Argyris (1991), cuando afirman que las incipiente formación administrativa de los gerentes y dueños de los negocios acarrea necesariamente deficiencias en la generación del Conocimiento Organizacional (CO). A estas deficiencias en la

generación de CO, se le llaman barreras o incapacidades de aprendizaje, que son temas que a simple vista no saltan, que se ocultan y dañan a las organizaciones.

Estas incapacidades impiden que el aprendizaje sea efectivo, son como una enfermedad silenciosa, evitando que muchos procesos se hagan de manera correcta y asertiva, no provocan aparentemente ningún síntoma, pero cuando han invadido totalmente a la organización, terminan por hacerla desaparecer. Además frenan la capacidad de las organizaciones pues les impiden rehacerse por medio de la realimentación, y de aprender de sus errores y como consecuencia no dan respuesta adecuada a las demandas de los clientes.

A pesar que se ha escrito más del aprendizaje organizacional (AO), y la literatura es más amplia en este tema, y que generalmente las incapacidades se presentan como un tema secundario y casi no es tratado, la importancia de estudiarlas radica en que si no se identifican, sino se vencen o superan, las organizaciones ciertamente seguirán generando AO, pero será deficiente y estará plagado de insuficiencias y errores, desde su generación hasta su generalización.

Barreras o incapacidades de aprendizaje, como se manejan de manera indistinta en la literatura de AO, se refiere a las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de las organizaciones y de los negocios, son dimensiones ocultas de la organización que dañan su funcionamiento y le impiden funcionar correctamente. Yeung et al. (2000) afirman que el AO, tiene dos etapas o momentos, 1) la generación, que consiste en hacer que las personas que trabajan en la organización participen en su desarrollo, innovando, creando y sean sensibles a los cambios que el entorno y la competencia marca, y 2) la generalización, que busca que el conocimiento sea compartido más allá de los límites de la organización, buscando transformar la organización en una que aprende de manera continua y constante.

De la revisión de la literatura se encontró que los autores que tocan el tema de barreras coinciden en los efectos que estas provocan, algunos las desglosan más que otros. Haremos un breve recorrido de los principales autores de este tema y al final presentaremos las que distingue Yeung et al. (2000) que serán en las que basaremos el estudio.

Senge (1993) describe siete barreras y las describe:

1. “Yo soy mi puesto”, cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes del negocio. Esto produce una falta de visión sistémica, que

impide el intercambio entre personas y con ello se evita el aprendizaje se produzca o crezca.

2. “El enemigo externo”, es la práctica permanente de culpar de los errores a los demás, y a factores externos supuestamente extraordinarios y no reconocer nunca los propios errores, imposibilitando la corrección de los mismos.

3. “La ilusión de hacerse cargo”, se traduce en acciones reactivas, que son impensadas, buscando solucionar problemas, y que concluyen en soluciones fallidas que terminan bloqueando el aprendizaje.

4. “La fijación en los hechos”, prestar atención sólo a lo resolver inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas.

5. “La parábola de la rana hervida”, es la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. El resultado es la insensibilidad a los cambios sutiles y lentos.

6. “La ilusión de que se aprende con la experiencia”, muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes, pues algunos actos o decisiones tienen consecuencias a muy largo plazo.

7. “El mito del equipo administrativo”, parte del pensamiento erróneo que el equipo directivo está formado por personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esto puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolverlos.

March y Leavitt (1988, citados por Argyris, 1999), identifican dos barreras que dificultan el aprendizaje:

1. El “Aprendizaje supersticioso”. Parte del principio que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos, sin tener ninguna prueba que evidencie que esto. Esta creencia impide la revisión de lo realizado y mucho menos evaluado.

2. Las “Trampas de competencia”. La habilidad adquirida al desarrollar una actividad, frecuentemente lleva a pensar a quien la realiza que es experto, esta actitud dificulta el aprendizaje, pues las personas se muestran reacias a abandonar rutinas que dominan, por el miedo del retorno a ceros y difícilmente aprenden nuevas cosas.

Geranmayeh (1992), distingue dos incapacidades a las que llama:

1. El “Mito de la infalibilidad”. Tiene como fundamento que los directivos nunca cometen errores (se asemeja al mito del equipo administrativo, de Senge (1993).

2. “Matar al mensajero”. Castiga al portador de una mala noticia. Esto inhibe que se hablen de fracasos y de errores en la organización, bloqueando el aprendizaje de los errores.



Por su lado Argyris (1993), describe cinco barreras, que son;

1. La “Incompetencia competente” son las acciones que buscan solucionar algo y tienen un efecto contraproducente, por apegarse en su solución a cartabones pres establecidos.
2. Las “Rutinas defensivas” se fundan en el aquí no pasa nada todo está bien, no reconociendo lo errores y sus consecuencias. Aquí los sujetos son incapaces de aprender, al no admitir los errores y reorientar su acción para corregirlos.
3. El “Autoengaño”. Se traduce en ceguera para ver lo que está mal, llegando al autoengaño, llegando a culpar a otras personas de los errores.
4. El “Malestar organizativo”. Es una consecuencia del autoengaño, al no aceptar las incongruencias y los errores, terminando creando un clima de malestar generalizado. El personal no se siente bien pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar pues no hay las condiciones, terminando con críticas, magnificando lo negativo y minimizando lo positivo.

Probst y Büchel (1995), coinciden con el planteamiento de Argyris (1993) y agregan dos incapacidades más:

1. “Privilegios y tabúes” generalmente en todas las empresas hay algunas personas que poseen algunos privilegios, que bloquean el aprendizaje al resistirse a renunciar a estos cuando se plantean cambios en la organización, terminando cuestionando todo cambio que rompa su estatus personal.
2. “Patología de la información” se presenta al no saber manejar adecuadamente la información con la que cuentan para una buena toma de decisiones.

Lounamaa y March (1987) plantea de manera genérica “el dilema del aprendizaje”, que consiste en pensar que la resolución de problemas de corto, resolverá el rumbo a largo plazo, dejando el futuro al azar por la resolución de la inmediatez.

Por su lado, Watkins y Marsick (1993), plantean tres barreras:

1. La “Incapacidad aprendida” es el resultado de la pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje, como producto de que la gente no es tomada en cuenta en la toma de decisiones, ni de asumir responsabilidades.
2. La “Visión de túnel” es la incapacidad de descubrirse desde el punto de vista sistémico y de actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no

entienden que hay competencia a su alrededor y que hay que actuar en consecuencia si se quiere sobrevivir como negocio.

3. El “Aprendizaje truncado” ocurre en aquellas organizaciones que no han asumido realmente la necesidad de aprender y realizan operaciones de “maquillaje” orientadas a incorporar pequeños cambios, pero sin llegar a implicarse en procesos de cuestionamiento profundo.

Por último la propuesta que hacen Yeung et al. (2000), en la que plantean siete incapacidades, las cuatro primeras impiden la generación del conocimiento y las tres restantes se oponen a la generalización de este:

1. Ceguera: Impide evaluar correctamente las amenazas y oportunidades del entorno, dejando de lado un sinnúmero de oportunidades.
2. Candidez: se presenta cuando hay deficiencias en el análisis de las situaciones y la generación de soluciones, pues ante situaciones complejas se aplican las reglas de cajón, sin un análisis cuidadoso. Se optan por soluciones fáciles ante problemas difíciles.
3. Homogeneidad: Solo toma en cuenta el punto de vista del dueño o gerente, quien es omnisciente y experto en todo. Olvidando que cuanto mayor es la cantidad de interpretaciones distintas que se encuentren en una organización, tanto mayor será el aprendizaje que ocurra, especialmente cuanto más complejo sea el ambiente.
4. Acoplamiento Estrecho: La inflexibilidad y la no adaptabilidad es la tónica, pues se deriva de análisis de la realidad cándidos e incompletos.
5. Parálisis: impide tomar medidas o implantar procedimientos nuevos, no porque no se sepa cómo realizarlos, sino porque se emplea demasiado tiempo en el análisis de las cosas.
6. Aprendizaje de Supersticiones: incapacidad para interpretar correctamente el significado de la experiencia, además de culpar a terceras personas de lo malo que ocurre en el negocio, difundiendo ideas equivocadas de la situación.
7. Difusión Deficiente: se presenta cuando las personas, aprenden cosas nuevas, pero no las difunden a otras personas y/o áreas del negocio y como consecuencia no se da el aprendizaje en grupo.

### **Metodología:**

El instrumento que se aplicó en la presente investigación, Yeung et al. (2000), lo probaron y validaron en un estudio que hicieron en 300 empresas alrededor del mundo, además que fue aplicado y validado en el contexto mexicano por Gómez (2008). De manera directa nos ayudó a dar respuesta a los tipos de incapacidad de aprendizaje. El instrumento consta de

34 reactivos, con una escala tipo Likert de seis opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “no sé/no aplica, muy poco, poco, algo, mucho y muchísimo”.

El objeto del presente estudio son las plantas de packaging, mismas que forman nuestro universo. Una vez estructurado el directorio que ascendió a 12 empresas con asentamiento en diferentes estados de la república mexicana y para determinar el estudio estadísticamente hablando, se aplicó el cuestionario al personal directivo y de mandos medios por ser quienes normalmente generan o generalizan el conocimiento organizacional.

Se lograron aplicar y recopilar un total de 154 cuestionarios, en las unidades de análisis que fue con los que se trabajó. Una vez obtenido todos los datos, se trabajaron en el programa estadístico SPSS versión 20.0, se calculó la confiabilidad del instrumento por medio del Alfa de Cronbach, cuyo resultado se pueden apreciar en la Tabla 2. Esta técnica fue desarrollada por Cronbach (1971), sostiene que si el valor que se obtiene después de aplicar la prueba es cercano a 1, existe un alto grado de explicación de las variables utilizadas en el cuestionario.

Tabla 2: Validación y Confiabilidad del Instrumento de medición.

<b>Prueba utilizada</b>	<b>Valor obtenido</b>
Alfa de Cronbach	0.852

**Fuente:** elaboración propia derivadas del SPSS.

### **Resultados:**

En esta parte se presentan los resultados que dan respuesta al objetivo de investigación que se ha planteado para este estudio: Describir que incapacidades de aprendizaje organizacional se presentan con mayor frecuencia en las plantas de packaging de BioPappel en México.

Considerando lo anterior, es oportuno recordar que de las siete incapacidades, todas se presentan en las plantas de packaging de BioPappel, con mayor o menor grado de intensidad y en diferentes momentos de su vida, lo interesante es vislumbrarlas y tratarlas

como áreas de oportunidad para buscar superarlas. Cuando los dueños y los integrantes de una empresa no son conscientes de las incapacidades que sufre la empresa, no significa que estén exentas y no operen en detrimento de ella misma, antes bien actúan como enemigos silenciosos con todas sus consecuencias.

Puesto que el objetivo de la presente investigación se orienta a analizar qué incapacidades de aprendizaje organizacional se presentan con mayor frecuencia las plantas de packaging de BioPappel en México; en una primera instancia deberíamos asegurar que es posible no sólo identificar las distintas incapacidades sino que tales diferencias son estadísticamente significativas. En las Tablas 3, 4 y 5, se muestra el análisis que nos permite garantizar tal situación.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, la incapacidad que se presenta con mayor frecuencia en las empresas que conforman la muestra bajo estudio es la ceguera, al presentar un puntaje de 4.13, seguida de difusión deficiente con un 3.55, luego candidez con un 3.52. Les sigue parálisis y homogeneidad con valores de 3.27 y 2.98, respectivamente. Los menores valores reportados en la Tabla 4 corresponden a aprendizaje de supersticiones y acoplamiento estrecho, con un 2.94 y 2.92.

Tabla 3 Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación estándar	Media del error estándar
Ceguera	154	4.1258	.96338	.07788
Candidez	154	3.5196	.78569	.06352
Homogeneidad	154	2.9815	.98995	.08003
Acoplamiento estrecho	154	2.9224	.76799	.06209
Parálisis	154	3.2736	.65305	.05280
Aprendizaje supersticiones	154	2.9368	.93961	.07621
Difusión deficiente	154	3.5487	.74932	.06058

**Fuente:** elaboración propia son derivadas del SPSS.

En la Tabla 4 se presentan las pruebas “t” que evalúan la hipótesis de que el coeficiente de cada variable sea cero, en otras palabras, que no es posible identificar los distintos tipos de incapacidades. Como se puede apreciar en dicha Tabla, tanto en los valores del estadístico, como en sus correspondientes *p value*, podemos rechazar la hipótesis de contraste y afirmar que si hay diferencias estadísticamente significativas entre los distintos tipos de incapacidades referidas por el estudio.

Tabla 4: Prueba T para una muestra

	Valor de prueba = 0					
					95% Intervalo de confianza de la diferencia	
	t	gl	Sig. (2 colas)	Diferencia de medias	Inferior	Superior
Ceguera	52.973	152	.000	4.12582	3.9719	4.2797
Candidez	55.410	152	.000	3.51961	3.3941	3.6451
Homogeneidad	37.253	152	.000	2.98148	2.8234	3.1396
Acoplamiento Est.	47.069	152	.000	2.92244	2.7998	3.0451
Parálisis	62.005	152	.000	3.27364	3.1693	3.3779
Aprendizaje Sup.	38.535	152	.000	2.93684	2.7863	3.0874
Difusión deficiente	58.580	152	.000	3.54869	3.4290	3.6684

**Fuente:** elaboración propia con salida del SPSS

No obstante, según los resultados de la Tabla 5, en donde se confirma que en las empresas bajo estudio, es posible identificar los distintos tipos de incapacidades, en la Tabla 5 se ofrece el análisis de la varianza –ANOVA- que permite confirmar lo anterior, pero considerando la interacción de todas las variables en su conjunto. Como se puede apreciar, el análisis de la Tabla 5 revela un estadístico de 41.58 lo cual permite confirmar, con bastante holgura, la diferenciación estadística entre los distintos tipos de incapacidades.

Tabla 5: Análisis de la varianza.

	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado de la media	F	Sig.
Entre grupos	177.696	6	29.616	41.588	.000
Intra Grupos	756.996	1063	.712		
Total	934.692	1069			

**Fuente:** elaboración propia con salida del SPSS.

La incapacidad que se presenta con mayor intensidad en las plantas de packaging de BioPappel en México es la ceguera, que impide evaluar correctamente las oportunidades y amenazas del entorno, las empresas que padecen de ceguera, tiene dificultad para analizar el medio externo donde se desenvuelven. Un empresa con esta incapacidad, tendrá dificultades para encontrar oportunidades en la creación de nuevos mercados percibir de forma exacta el ambiente interno y externo de la empresa.

Con fundamento en estos resultados, se concluye que se acepta la hipótesis de investigación que se ha sometido a prueba en este estudio:

“La incapacidad de aprendizaje que se presenta con más intensidad en las plantas packaging de BioPappel en México es la denominada ceguera”.

Derivado de estos resultados, es pertinente destacar que se presenta una paradoja, pues los empresarios afirman que son buenos evaluando el medio ambiente y que como consecuencia las decisiones que toman son buenas y no parciales, pero si tomamos en cuenta los resultados que arroja el estudio, se da lo contrario, es decir hay una dificultad seria para identificar las oportunidades y las amenazas que están en el entorno, como consecuencia de la ceguera.

La segunda barrera en intensidad es la difusión deficiente, quien la padece tiene dificultad para compartir sus ideas con las partes más relevantes de la empresa, es decir metafóricamente hablando, se presenta el problema del arca de Noé, por el poco entendimiento que hay entre los integrantes de la organización, pues lo que aprende una persona, un grupo de trabajo o departamento, no se difunde a lo largo de la empresa. Aquí las personas tal vez aprenden a solucionar los problemas de su actividad cotidiana, pero no lo transmiten a sus compañeros de trabajo.

La candidez es la tercera incapacidad que se presenta en la empresa estudiada, que es la deficiencia en el análisis de soluciones de problemas. Las organizaciones que la padecen,

normalmente recurren a respuestas fáciles para preguntas difíciles, a conceder demasiada importancia a una sola causa entre muchas, y a no tomar en cuenta que la empresa es un sistema complejo y dinámico con constante realimentación, que permite rehacer permanentemente a la empresa ante los requerimientos de sus clientes.

A la inoperancia de poner en práctica las medidas que ayuden a solucionar problemas, o alcanzar de mejor manera los objetivos, se le llama parálisis, que es la cuarta incapacidad que se presenta en el objeto de estudio. Quienes padecen esta incapacidad son inoperantes, pues tienden a analizar demasiado los problemas antes de poner en práctica las posibles soluciones y, como consecuencia, se dejan pasar oportunidades para mejorar.

La homogeneidad es la quinta incapacidad en intensidad, consiste en decir la falta de puntos de vista en la solución de problemas, aunado a una inoperancia para ponerlas en práctica. Es destacable esta variable, pues retrata la falta de variedad de habilidades para la solución de problemas, ya que son los dueños o gerentes generalmente los que toman las decisiones y, se consideran como los únicos que pueden pensar y conocer la empresa, desconfiando de las capacidades de sus subalternos, y como consecuencia privándose de una riqueza importante en la diversidad de puntos de vista en la solución de problemas.

La ceguera y difusión deficiente son las incapacidades que más intensidad presentan, pertenecen a la categoría que impiden la generación de conocimiento organizacional, tienen una conexión entre sí y potencian los problemas que se padecerán, pues una es consecuencia de la otra, una impide evaluar correctamente las oportunidades y amenazas del entorno, la otra presenta serias deficiencias en la difusión al tratar de compartir el aprendizaje entre los integrantes de la organización, esto hace un cóctel interesante, pues el entorno al enfrentan las empresas actualmente, es altamente volátil y cambiante, quedando prácticamente en estado de indefensión con el padecimiento de estas deficiencias, por las lentas y deficientes soluciones que proponen cuando atinan a plantearlas.

En este momento vale la pena que hagamos la siguiente reflexión; independientemente del número de deficiencias que presente la empresa, y de la intensidad de estas, se deberán estudiar a fondo, pues como afirma Yeung (2000), que la presencia de una sola incapacidad puede ser suficiente para disminuir y bloquear en ocasiones el aprendizaje organizacional. También nos encontramos con el caso extremo como el que nos ocupa, donde las incapacidades laceran su funcionamiento y entorpecen la operación cotidiana, y que a pesar de todas estas dificultades, la empresa funciona y en la práctica sobrevive.

Arce (2004) y Gómez (2008), coinciden al afirmar que hay un temor natural del empresario no solo de las plantas de packaging en México sino de todo el mundo, por explorar nuevas formas de hacer las cosas, al enfrentarse a una competencia feroz, además de contar con escaso financiamiento y al tener un entorno con cambios vertiginosos, todo esto pone en peligro la permanencia de la empresa, pues se conjugan los siguientes factores: capacidades técnicas limitadas o nulas por parte de los empresarios, escaso financiamiento y muy caro

el existente, una competencia voraz, todo esto paraliza al empresario y le impide afrontar la competencia y como consecuencia le impide crecer.

### **Conclusiones:**

Las incapacidades son como enfermedades, que están pero no se notan de manera inmediata, ya que se van manifestando de forma imperceptible para quien las padece y ya cuando la enfermedad es obvia, cuando esta no tiene cura y ya no se puede hacer nada, y la permanencia de la empresa está en riesgo de desaparecer del mapa empresarial. Esta es la realidad de muchas empresas, que además de enfrentar a una competencia voraz y exigente, tiene que lidiar con sus propias incapacidades de las cuales no son conscientes. Las incapacidades son como dimensiones ocultas de la organización, que no se notan pero si no son superadas afectaran el quehacer de la empresa.

Las incapacidades para aprender están íntimamente ligadas tanto a la generación como a la generalización de conocimiento, de manera tal, que aquellos dueños o directivos que no son conscientes de la presencia de las incapacidades para aprender, presentarán dificultades para generar conocimiento y generalizarlo.

Ante todo esto, es necesario tomar decisiones por parte de los empresarios en estos temas administrativos, para que independientemente de realizar un estudio, y asumiendo que se tienen debilidades, se trabaje para convertir a la empresa en proactiva en vez de reactivas como en la mayoría de los casos sucede.

Después de lo planteado en los párrafos anteriores, vale la pena reflexionar sobre los grandes retos que tienen en la actualidad las empresas y sus directivos: ¿Serán capaces de cambiar de paradigmas gestando un nuevo tipo de organizaciones que den una respuesta adecuada a los cambios volátiles e inciertos de la globalización? o por el contrario ¿seguirán apostando a sostener organizaciones tradicionales? ¿Los directivos entenderán que el conocimiento reside en la mente de sus miembros?

Huntington (2001) afirma, que hoy estamos viviendo la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento, enmarcado por la globalización y las organizaciones deben de emulando esto, transitar de ser empresas tradicionales, en empresas donde se genere conocimiento organizacional.



## Referencias

- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. España, Ed. Díaz de Santos.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Ed. Oxford University Press.
- Alcover, C. & Gil, F. (2002) Crear Conocimiento Colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 18 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Biopappel, página oficial. <http://www.biopappel.com>.
- Cámara del Papel, memoria Estadística del año, (2007), recuperado de <http://www.camaradelpapel.com.mx/>
- Choo Wei, C. (1999). *La Organización Inteligente: El Empleo de la Información para dar Significado, Crear Conocimiento y Tomar Decisiones*. México, Ed. Oxford University Press.
- Drucker, P. (1999). The Age of Social Transformation. *Atlanta Monthly*, pp. 53-80.
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal seeking organizations*. Tesis de grado de Doctor. Universidad de Pennsylvania, USA.
- Gómez-Romero, J. G. I. (2008) *Cómo una institución genera conocimiento organizacional, lo generaliza en su comunidad y descubre sus incapacidades de aprendizaje para alcanzar su misión y su visión* Ed. UJED, México Durango.
- Huntington, S., (2001). *La tercera ola: La democratización a finales del siglo XX*. Ed. Paidós.
- Lounamaa, P. y March, J.G. (1987). Adaptive coordination of learning team, *Management Science*, vol. 33, no. 1, pp. 107-123
- Murua, Patricio Colombo (2002) *La globalización no es un fenómeno nuevo*, primer fórum mundial nor-sud, Roma. Franco Angeli Editores.
- Probst, G. y Büchel, B. (1995). *La pratique de l'Enterprise apprenante*. Francia, Les éditions d'organisation.
- Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina*. México, Ed. Granica.
- Toffler, Alvin (1980) *La tercera ola*. Ed. Plaza & Janes.
- Toffler, A. (1999). *El Cambio del Poder*. España, Ed. Plaza & Janes Editores.
- Valdés, L. (2002). *La Re-evolución Empresarial del Siglo XXI. Conocimiento y Capital Intelectual: Las Nuevas Ventajas Competitivas de la Empresa*. Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Watkins, K.E. y Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. EEUU, Ed. Jossey – Bass.

Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Von Glinow, M. A. (2000). *Las Capacidades del Aprendizaje en la Organización: Como Aprender a Generar Ideas con Impacto*. México, Ed. Oxford University Press.

# RETOS Y DESAFÍOS CONTEMPORÁNEOS EN DESARROLLO DE CARRERAS: UNA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN HUMANA

**Mg. Carlos Fernando Torres Oviedo**

Universidad del Valle  
[carlos.f.torres@correounivalle.edu.co](mailto:carlos.f.torres@correounivalle.edu.co)

## **Resumen:**

Se proponen algunos lineamientos para la gestión de carreras, dadas las nuevas condiciones del trabajo generadas por cambios tecnológicos, económicos, culturales y psicosociales que se han venido presenciando. Se consultaron fuentes bibliográficas que muestran un escenario más dinámico y complejo para las personas y las organizaciones. Se encontró que en las condiciones actuales, las personas direccionan su propia carrera, proponiéndose alcanzar mejores niveles en sus trayectorias dentro y fuera de la organización. Se plantean algunas cuestiones a ser abordadas por los responsables en gestión humana, en el sentido de construir relaciones recíprocas con las que se contribuya al desarrollo mutuo.

**Palabras Clave:** Carrera, Gestión de Carreras, Gestión de Personas.

## **Introducción:**

El siglo XXI ha traído una serie de nuevas circunstancias para las organizaciones, derivadas de la incorporación de las tecnologías de la “tele-información” en reemplazo de la tecnología “electromecánica” (Malvezzi, 1998: 1). La competitividad global ha presionado a replantear las acciones de las organizaciones de acuerdo con el nuevo escenario, en los planos productivo, financiero y de mercado. El área de gestión humana tampoco escapa a este reto. Gestionar personas en el contexto histórico actual, exige ponerse a tono con las implicaciones en derivadas de los cambios globales.

Reconociendo la importancia de la gestión humana como factor estratégico en las organizaciones (Calderón, 2004; García, Murillo & González, 2010), vale la pena preguntarse por las posibilidades de acción que se pueden llevar a cabo al interior de las mismas. En este orden de ideas, resulta necesario problematizar algunas categorías clave (tales como carrera) en aras de ampliar nuestra comprensión acerca del mundo de las organizaciones y del trabajo (Rentería, 2009).

Con el presente documento -a modo de revisión teórica- se plantea examinar y discutir el concepto de carrera en las actuales condiciones del mundo del trabajo y las organizaciones, para formularse algunos interrogantes que orientarán posibles acciones a emprender desde el área de Gestión Humana. Para ello se llevó a cabo un proceso de revisión documental sobre textos teóricos y empíricos acerca de la gestión de carreras. Se aplicó análisis de contenido, en la perspectiva de Bardin (2002), considerando categorías como: 1) Cambios históricos en la concepción de carrera; 2) Tipologías de Carrera y; 3) Carreras y Gestión de Personas. De este modo se logró recopilar y

organizar un material que da cuenta de varios de los ángulos desde los que se puede estudiar el fenómeno de las carreras en el mundo contemporáneo. Se acudió al modelo de carrera académica (Baruch, 2011) para vislumbrar algunas alternativas a discutir. Finalmente, se presenta un repertorio de diez posibles acciones a emprender en las organizaciones, con el fin de direccionar las carreras de las personas en función del desarrollo tanto de la organización como de ellas mismas en un ideal de reciprocidad.

### **Contextualización:**

Conceptos como organización, trabajo, carrera, gestión de personas, contrato psicológico, compromiso, identidad, entre otras, están siendo discutidos desde finales del siglo pasado, dadas las nuevas condiciones generadas a partir de los cambios técnico-económicos, políticos, sociales y culturales que han impactado a las organizaciones (Rentería y Torres, 2012; Kilimnik, 2011; Dutra, 2010; Veloso & Dutra, 2010; Ribeiro, 2009b; Rentería, 2008; Dent, & Whitehead, 2002; Malvezzi, 2001; Arthur & Rousseau, 1996b). Varios de estos autores resaltan la necesidad de replantear los repertorios que se han ido construyendo alrededor del fenómeno organizacional, en tanto están fundamentados en aquellas grandes organizaciones del sector industrial que existían en entornos estables. Por ello, se hace entonces necesario, acudir a las nuevas discusiones que intentan ampliar los horizontes de la comprensión, para centrarse en la actual diversidad de tipos de organizaciones, y por lo tanto sobre lo referido a las carreras.

Ribeiro (2009a) sostiene que el concepto de carrera está ligado a diferentes disciplinas y enfoques teóricos utilizados para aproximarse al fenómeno desde principios del siglo XX. En ese sentido, propone un análisis histórico de las concepciones de carrera en dos períodos: 1) desde 1900 hasta la década de los años de 1970 y, 2) desde “1970 hasta los días de hoy” (Ribeiro, 2009a: 143). Durante el primer período, los estudios de carrera estuvieron centrados en la gran organización tipo industrial, caracterizada por asignar tareas rutinarias en el marco de una estructura jerárquica dentro de la cual, las personas escalaban, según los criterios de ascensos determinados por la dirección de Gestión Humana<sup>142</sup>. En ese momento, las ciencias de la gestión (Administración y Psicología Organizacional tradicional), entendían la carrera como el recorrido de los individuos dentro de la estructura organizacional en un sentido continuo y ascendente.

Durante el segundo período, en el contexto “pos-moderno”, caracterizado por múltiples formas organizativas, mediadas por las tecnologías de la información, así como por la orientación al mercado cambiante y dinámico, los estudios de carreras están dedicados a comprender las diversas posibilidades que personas y organizaciones están experimentando entre sí, alrededor del fenómeno del trabajo. En ese sentido, hoy se concibe la carrera como el recorrido de las personas en múltiples organizaciones a lo largo de su vida laboral, considerando tanto las opciones como las condiciones que encuentran en el mercado de trabajo, ahora más complejo y cambiante. De esta manera se tiene que, para las ciencias de la gestión, la carrera pasa a ser entendida como un movimiento determinado por el individuo sin pasar por etapas predefinidas, vinculado no sólo a una organización, a través de sus competencias y capacidad de aprendizaje. De otro lado, para las ciencias del trabajo (Psicología Social del Trabajo y las Organizaciones y la Sociología del Trabajo) la carrera es, una construcción formada en la relación individuo - procesos organizativos, que

---

<sup>142</sup> En adelante: D-GH

genera estructuras colectivas y experiencias individuales. Así, la carrera no sería más una estructura predeterminada sino “un proyecto social en construcción conjunta con el proyecto de vida de cada persona, siempre en una dinámica relacional” (Ribero, 2009a: 146).

De este modo, se plantea la presente reflexión, en el marco del nuevo escenario, que demanda otras aproximaciones que orienten las acciones organizacionales. Para ello, se hace necesario retomar lo enunciado por algunos autores sobre el concepto de carrera.

### **Aproximaciones al concepto de carrera y persona que trabaja:**

En términos disciplinares, la carrera ha sido abordada desde diferentes ópticas. Ribeiro (2009a) plantea que la psicología organizacional tradicional ha entendido la carrera como un vehículo de autorrealización personal. Por su parte, la sociología la ha visto como el desempeño de papeles y la movilidad en los sistemas sociales. De otro lado, la psicología social la asume como el fenómeno de ajuste, interacción o relación dialéctica entre individuo y sociedad. Otras contribuciones se encuentran en la Antropología, que estudia el status social, la Economía que observa las respuestas ante las fuerzas del mercado, la Ciencia Política centrada en las estrategias de poder y, la Historia, que aporta a la comprensión de las construcciones autobiográficas.

Respecto a los enfoques epistemológicos, se tienen cinco visiones. Desde el enfoque esencialista, el individuo nace con unos rasgos que le facilitan su acceso al trabajo (Holland, 1973). El desarrollo de la carrera se facilita en la medida en que la persona “se conoce” para “explotar” su potencial, el cual ya posee. El punto de vista interaccionista plantea que el individuo es a partir de su relación con la sociedad (Schein, 1978). La carrera consistiría en los comportamientos de la persona en el trabajo a partir de las influencias que recibe de su medio más próximo. Desde la mirada funcionalista, el individuo se adapta a las condiciones sociales (Savickas, 1997). La carrera estaría determinada por las acciones que se emprenden para ajustarse a los requerimientos de trabajo. En la visión dialéctica el individuo y la sociedad se afectan mutuamente (Arthur, Hall y Lawrence, 1989). La carrera estaría basada en las negociaciones que se llevan a cabo entre personas y organización en una dinámica de poderes. Finalmente, para la perspectiva construccionista, los individuos interpretan discursivamente su lugar en el espacio social cotidiano (Young & Collin, 2000). Aquí la carrera hace parte de las elaboraciones individuales -mediadas por lo colectivo, acerca de lo que es y podría significar el trabajo como determinante de la propia realidad.

Para realizar análisis de carreras se cuenta con cinco maneras posibles para su estudio. Los análisis estructurales se enfocan en la escala jerárquica del organigrama (Hall, 1976). Los tipológicos se dedican a establecer clasificaciones y modelos (Super, 1957; Chanlat, 1995; Kanter, 1997; Dutra, 2001). Los desarrollistas estipulan etapas o fases que describen el proceso de maduración de las carreras (Schein 1993). Los transicionales consideran los cambios y las rupturas que experimentan las personas cuando van de una organización a otra o cambian su ocupación (Hopson & Adams, 1977). Finalmente, los análisis psicosociales estudian la interacción entre personas y organizaciones (Super, 1957; Baruch, 2004; Bourdieu, 1974), resaltando el carácter dinámico y la posibilidad que tienen cada una de las partes para influir en la otra.

Para efectos del presente documento, se parte de la perspectiva dialéctica centrada en análisis psicosocial, desde donde se concibe la carrera como el itinerario o recorrido de las personas llevan a cabo en múltiples escenarios organizacionales a lo largo de su trayectoria laboral. En este orden de ideas, autores como Arthur & Rousseau (1996a), plantean que actualmente la carrera ahora está en manos de las personas, dado que en el mercado laboral (así como al interior de la organizaciones), transitan de un lugar a otro, construyendo su propia trayectoria de modo individual. En ese sentido, ya no es el encargado de la D-GH quien diseña la carrera de los empleados de la organización, sino las mismas personas son las que toman decisiones acerca de lo que consideran es más apropiado para sus proyectos de vida. De este modo, asistimos a lo que Beck y Beck-Gernsheim (2002) han llamado como proceso de individualización, entendido como el fenómeno contemporáneo en el que cada quien quiere ser autor de su propia biografía.

Desde el mismo punto de vista psicosocial, algunos autores (Kilimnik, 2011; Baruch, 2011; Dutra, 2010; Veloso & Dutra, 2010; Ribeiro, 2009b; Rentería, 2008; Dent, & Whitehead, 2002, Malvezzi, 2001; Arthur & Rousseau, 1996a) han venido planteando que en la organización contemporánea, las personas están sacando provecho de su relación con las organizaciones, en el sentido de capitalizar sus aprendizajes y relaciones que alimentan lo que Schein (1993) denomina como “carrera interna”. De este modo, nos encontramos ante la presencia del nuevo trabajador contemporáneo, que Malvezzi (1998) ha nombrado como el “agente económico reflexivo”, y que describe como el profesional que ha incorporado la crítica y la hermenéutica como sus principales insumos de trabajo. Todo esto genera interrogantes nunca antes planteados para la D-GH, en el sentido de que ahora, las personas también deciden sobre dónde y en cuales condiciones trabajar, entendiendo que su paso por la organización quizás sea de manera temporal, es decir, tan sólo un momento dentro de su carrera individual.

### **Algunas contribuciones:**

La revisión de la literatura retomada hasta el momento, ha sugerido que las organizaciones están inmersas en una nueva dinámica que plantea de un lado, las presiones de la competitividad global (tensiones externas), y de otro, las fuerzas de las personas que trabajan (tensiones internas). De este modo, habría que reconocer que las personas han llegado a este nuevo escenario con sus proyectos de vida individual, comprometidos no sólo con una organización sino con su propia trayectoria en múltiples direcciones y con la capacidad de renovar sus recursos de trabajo (conocimiento, competencias, redes de relaciones) para ponerlos al servicio de quien consideren es el más acorde con sus expectativas. Según lo mencionado hasta ahora, resulta necesario preguntarse ¿Cuáles son las acciones que se pueden sugerir a la D-GH para gestionar procesos en las actuales condiciones? ¿Cómo podría conciliarse los intereses individuales con los organizacionales? ¿Ante cuál modelo de “hombre” nos enfrentamos?

Baruch (2011) plantea que una de las alternativas para entender y gestionar las carreras en las organizaciones contemporáneas, está relacionada con el modelo de carrera académica. En ese sentido Baruch y Hall (2003) afirman que este modelo puede operar como un “prototipo de guía” (Baruch, 2011: 20), un indicador de dirección y de cambio en los sistemas de carrera en otros sectores. En esta perspectiva, podrían encontrarse insumos interesantes para la gestión de carreras, basados en la movilidad interna, el apoyo a la formación permanente, la valoración por méritos de

producción y no de tiempo, la rotación de puestos, la actualización constante, entre otros, como aspectos que configuran las llamadas carreras multidireccionales (Baruch, 2003).

En este nuevo panorama de carreras, la D-GH podría asumir algunos retos y desafíos para afrontar la nueva dinámica de las carreras, partiendo de una perspectiva dialéctica en la que individuos y organización se influyen, acuerdan condiciones y de este modo, se transforman mutuamente. Se proponen diez cuestiones, a modo de provocación académica para los interesados en temáticas relacionadas con la dirección y gestión de personas:

- Redimensionar la concepción de carrera: Resignificarla en un sentido más amplio, admitiendo que la promesa de trabajo para toda la vida es muy difícil de sostener (para ambas partes) y que por lo tanto, las personas están en permanente búsqueda de mejores condiciones al interior y al exterior de las organizaciones.
- Reconocer el nuevo perfil de los trabajadores: Admitir que las personas han construido en torno a sus aspiraciones individuales, competencias y conocimientos que pueden aportar a la organización más allá de los estándares mínimos de desempeño esperado.
- Aprovechar las nuevas capacidades: Disponerse para el beneficio de las posibilidades creativas, propositivas e innovadoras que poseen todos los seres humanos en las organizaciones contemporáneas, a través de la participación en proyectos u otras formas organizativas temporales.
- Generar condiciones para el trabajo autónomo: Proveer los medios (técnicos y administrativos), para centrar las labores en resultados en lugar hacerlo en el control autoritario típico de la vieja organización moderna.
- Brindar herramientas técnicas para la eficiencia: Dedicar los instrumentos necesarios para mejorar los procesos administrativos, en aras de que el trabajo se agilice y de lugar al tiempo de la gestión y socialización del conocimiento.
- Generar sistemas de compensación alternativos: Proponer y negociar estrategias de incentivos y beneficios más flexibles y personalizados que estimulen las capacidades de las personas dentro y fuera de la organización.
- Favorecer espacios de diálogo: Emplear mecanismos para el establecimiento de acuerdos de trabajo acordes con las necesidades individuales de las personas tales como la relación trabajo-familia y los procesos de formación y capacitación.
- Facilitar recursos: Suministrar insumos financieros, formativos y técnicos para afrontar el mundo del trabajo en caso de que las personas deban gestionar su propia empleabilidad por fuera de la organización por despido, jubilación o decisiones de emprendimiento, a partir de los cuales se pueden establecer alianzas estratégicas y de asesoramiento.

- Establecer criterios de carrera flexible y multidireccional: Formular pautas basadas en logros individuales relacionados con los aportes a la organización, en lugar de decidir la promoción interna a razón solamente del tiempo de permanencia en el cargo.
- Permitir la incorporación de personas jóvenes: Considerar, hasta donde sea posible, las capacidades potenciales de los trabajadores que apenas inician su propia carrera profesional, reconociendo que el ser humano tiene la posibilidad de aprendizaje y que esto contribuiría al alcance de objetivos de ambas partes.

En este orden de ideas, la D-GH, tiene el reto de transformar su mirada sobre las nuevas condiciones (externas e internas) en las que hoy se encuentran las organizaciones. De este modo, sus acciones podrían estar más acordes con las de las personas que las conforman.

### **Conclusiones:**

El concepto clásico de carrera, anclado a una sola organización, a través del cumplimiento paulatino de criterios establecidos por la D-GH, se ha ido reemplazando por una noción de carrera multidireccional o carrera sin fronteras, en la que las personas mismas son las que ahora direccionan sus trayectorias, en función de sus propios intereses dentro y/o fuera de la organización.

Actualmente, desde una perspectiva dialéctica y un abordaje psicosocial, es posible reconocer que la persona incide en las decisiones organizacionales en materia de gestión humana, para poder ser la autora de su propia biografía. Por ello, el encargado de la Dirección de Gestión Humana, debería considerar lo que se ha denominado como “carrera subjetiva”, estimando el proyecto de vida laboral que las personas construyen. Esto implica replantearse la concepción tradicional de “hombre”, para apreciar de manera más amplia las posibilidades que pueden ofrecer las personas dentro de la organización, aunque fuera de manera transitoria. Sin embargo, el reto no termina allí. Además de la revisión de lo que se entiende por persona, trabajo, carrera y organización, se hace necesario que las acciones emprendidas, contribuyan también al desarrollo de las trayectorias individuales, contribuyendo así, a perfilar relaciones de reciprocidad.

Las cuestiones planteadas, lejos de pretender formularse como prescripciones aplicables de modo general a cualquier tipo de organización, buscan generar discusión entorno a lo que podría hacerse en el nuevo panorama de las carreras. Dado que, tradicionalmente la Gestión Humana ha pretendido cambiar a las personas en función de los objetivos de la organización, valdría la pena cuestionarse las prácticas que se llevan a cabo para replantear formas de relacionamiento. Tal vez es hora de invertir la ecuación, reconociendo que actualmente las personas cuentan con capacidad de discernimiento acerca del lugar en el que podrían ofrecer su potencial.

En el quehacer del responsable de la Dirección de Gestión Humana respecto a las carreras, podría ser un interesante objeto de investigación, en aras de comprender cómo se está afrontando actualmente la pretensión de las personas por alcanzar mejores niveles en sus trayectorias. Futuras investigaciones podrían enfocarse en los repertorios teóricos que se han incorporado y que podrían incluir su visión sobre el trabajo, la nueva organización, la gestión de personas y por supuesto la carrera, con los cuales orientan sus acciones en nuevo escenario del siglo XXI.



## Referencias

- Arthur, M. B.; Hall, D. T.; Lawrence, B. S. (Orgs.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996a). The boundaryless career as a new employment principle. In M. G. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career*: 3–20. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996b). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No 4.
- Bardin, L. (2002). *Análisis de contenido* (3ª ed.). Madrid: Ediciones Akal.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: a normative model for career practices, *Personnel Review*, v. 32, nº 2, p. 231-251.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths - organizational and individual perspectives. *Career Development International*, v. 9, n. 1, p. 58-73.
- Baruch, Y. (2011). Transformações nas Carreiras: De trajetórias lineares para multidirecionais Perspectivas organizacionais e individuais. En: Kilimnik, Z. (organizadora). *Transformações e transições nas carreiras, estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Baruch, Y. & Hall. (2003). Careers in academia as role model for career systems, *Journal of Vocational Behavior*. 64(2), 241-262.
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization*. London: Sage.
- Bourdieu, P. (1974). *Economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista Pensamiento & Gestión*, Universidad del Norte, (016), (pp.158-176).
- Chanlat, J. F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 68-75, 1995.
- Dent, M. & Whitehead, S. (2002). Introduction. En: *Managing professional identities. Knowledge, performativity and the "new" professional*. London: Routledge.
- Dutra, J (2001). *Gestão de competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- Dutra, J. (2010). Carreira e gestão estratégica de pessoas. En: Dutra, J. (org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo. Editora Atlas SA.
- García, M., Murillo, G. y González, C. (2011). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman,
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: a theory of personality and work environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hopson, B.; Adams, J. D. (1997). Towards an understanding of transitions: defining some boundaries of transition. In: Adams, J. D.; Hayes, J.; B. Hopson, B. (Orgs.). *Transition: understanding and managing personal change*. Lexington, MA: Heath, p.213-222.

- Kanter, R. M. (1997). *Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e planejamento de carreiras nos anos 90*. Rio de Janeiro: Campos.
- Kilimnik, Z. (2011). *Transformações e transições nas carreiras, estudos nacionais e internacionais sobre o tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Malvezzi, S. (1998). El agente económico reflexivo. *Revista Desarrollo y Capacitación*, vol. xix. Buenos Aires, adca.
- Malvezzi, S. (2001). *The building of professional identity and the boundaryless careers*. Conferencia no publicada.
- Rentería, E. (2008). Nuevas realidades organizacionales y del mundo del trabajo: Implicaciones para la construcción de la identidad o del sujeto. *Informes Psicológicos*, 10, 65 - 80.
- Rentería, E. (2009). De recursos humanos a la psicología organizacional y del trabajo: reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. En M. Aguilar & E. Rentería (Comp.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones: reflexiones y experiencias de investigación*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Rentería, E. & Torres, C. (2012). Identidad profesional: proceso de configuración en el caso de dirigentes de organizaciones no gubernamentales. *Cadernos de Psicología social do trabalho*. Universidade de São Paulo. vol. 15, n. 2, p. 287-302.
- Ribeiro, M. A. (2009a). Carreira: transformações de uma concepção na teoria e na prática. En Ribeiro, M. A. (2009b). *Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira)*. São Paulo: Vetor.
- Ribeiro, M. (2009b). A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2), p. 203-216.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, v.45, n. 3, p. 247-259.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1993). *Career anchors: discovering your real values*. Amsterdam: Pfeiffer.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
- Veloso, E. F. R. & Dutra, J. S. E (2010). A Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. Em: Dutra, J. (org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo. Editora Atlas SA.
- Young, R. A. & Collin, A. (2004). Introduction: constructivism and social constructionism in the career field. *Journal of Vocational Behavior*, v. 64, n. 3, p. 378-388.

**ESTILOS DE APRENDIZAJE E INCAPACIDADES DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN UN HOSPITAL PÚBLICO GRANDE EN LA CIUDAD DE DURANGO, MEX.**

**Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[gerardoignaciog@yahoo.com.mx](mailto:gerardoignaciog@yahoo.com.mx)

**Dr. Francisco Martín Villarreal Solís**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[fmvillasol@yahoo.com.mx](mailto:fmvillasol@yahoo.com.mx)

**Dra. María Deyanira Villarreal Solís**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[devisol2000@yahoo.com.mx](mailto:devisol2000@yahoo.com.mx)

**Resumen:**

Este trabajo tiene el objetivo de realizar el diagnóstico de los estilos de aprendizaje y de las incapacidades para la generación y generalización del conocimiento organizacional, en el marco de la gestión del conocimiento organizacional, de acuerdo con los planteamientos de Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000) en la institución hospitalaria más grande del estado.

Para lograr lo anterior, se aplicaron 158 cuestionarios basados en Yeung et al. (2000) a los trabajadores y directivos de la institución, y las respuestas se analizaron para obtener tanto el estilo de aprendizaje como la incapacidad dominantes.

Se encontró evidencia de que en esta institución, el estilo dominante es el de mejora continua, y la incapacidad dominante es la ceguera.

**Palabras Clave:** Gestión del conocimiento organizacional, estilos de aprendizaje organizacional, incapacidades de generación y generalización del aprendizaje organizacional.

**Introducción:**

Una de las principales atribuciones de los gobiernos en México es garantizar el acceso a la salud a la población, de acuerdo con el artículo 4 de la Constitución Política de los Estados

Unidos Mexicanos, por lo cual para los propios gobiernos de las Entidades Federativas, esta es un área que reviste especial interés.

En el estado de Durango, la salud ha sido uno de los grandes retos, la necesidad de cumplir el mandato constitucional se ha vuelto una de las metas prioritarias de los organismos gubernamentales, que tienen como objetivo prioritario el facilitar de manera significativa la captación de personas que no cuenten con otro régimen de seguridad social, lo cual ha generado una revolución en los servicios relacionados con la salud.

Siendo tan importante en nuestro contexto la prestación de servicios de salud, y considerando además que las organizaciones estructuradas en un nivel burocrático trabajan bajo normas gubernamentales apegadas a ciertos criterios prioritarios, se buscó indagar aún más sobre la cultura que predomina en el Hospital, que tal como lo mencionan Koontz (1996) y Robbins (2010) es parte de un sistema que manifiesta un comportamiento, creencias, valores, ambiente organizacional, patrones de comportamiento, sentimientos, rutinas y filosofías, y por el otro lado investigar si es una organización que aprende como lo menciona Pavez-Salazar (2009) es decir, que experimenta un conjunto de procesos y sistemas que permiten que su “Capital Intelectual” aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles.

Este trabajo busca, entonces, investigar la posible relación entre la Cultura Organizacional y la Gestión del Conocimiento en la institución más significativa a nivel estatal en materia de salud, la cual cuenta con 1,600 empleados.

### **Planteamiento del problema:**

Como se mencionó, una de las atribuciones del estado es proporcionar a los habitantes del mismo el acceso a la salud, y considerando que no todos tienen acceso a los servicios institucionales de seguridad social, surge la necesidad de prestar estos servicios. Según los datos que presenta el INEGI (2010) en el estado de Durango 1,113,493 personas están afiliadas o son derechohabientes de los mencionados servicios de salud y por el otro cerca de 487,382 personas en el estado están desprotegidas, siendo éstas últimas quienes serán atendidos.

En una estructura como el Gobierno del Estado, y particularmente en el área de Salud, se tiene la obligación de capacitar al personal para tratamientos médicos y quirúrgicos a una población que va creciendo, y se debe de estar a la vanguardia en conocimientos, tal y lo mencionan los autores Yeung, Ulrich, Nason, Von Glinow (2000) pues la toma de decisiones vitales se realiza de manera constante y no hay margen de error.

Ahora bien, de acuerdo con Cameron y Quinn (2006) estudiar los tipos de cultura en una organización hará posible identificar algunos de los rasgos que predominan respecto a la cultura organizacional, si se analiza la cultura en un área gubernamental habrá el conocimiento y gratifica aún mejor la concepción de las paradojas a las cuales se tiene por suposición.

El principal aporte de este estudio será para la sociedad en general para los que estudien temas relacionados con la salud, pues ha tenido poca apertura al conocimiento ya que no existe mucha literatura en la cual se analicen los tipos de cultura en organizaciones gubernamentales, particularmente en el área de la salud.

A causa de lo anterior, se aportará también al conocimiento al realizar este trabajo en un contexto relativamente poco estudiado.

Esta investigación busca analizar a detalle las circunstancias actuales para que en su caso, y si es posible, poder cambiar el rumbo organizacional que impera en esta institución, en la cual está identificada y que por sus características en ocasiones no permite que existan cambios significativos.

### **Objetivos y preguntas de investigación:**

El objetivo general de este trabajo es diagnosticar los estilos de aprendizaje y las incapacidades de aprendizaje organizacionales en la mayor institución hospitalaria del sector salud en el estado de Durango (el hospital).

### **Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar el estilo de aprendizaje organizacional dominante en el hospital.
2. Determinar las incapacidades de aprendizaje organizacional en el hospital.

### **Preguntas de investigación:**

Derivadas de los objetivos planteados, provienen las siguientes:

1. ¿Cuál es el estilo de aprendizaje organizacional dominante en el hospital?
2. ¿Cuáles son las principales incapacidades de aprendizaje en el hospital?

### **Hipótesis:**

De acuerdo con la literatura, para una organización de este tipo, se podría esperar lo siguiente:

H<sub>11</sub>: El estilo de aprendizaje organizacional que domina en el hospital es el de marcas de referencia.

H<sub>12</sub>: La incapacidad de aprendizaje organizacional que domina en el hospital es la ceguera.

### **Revisión de Literatura:**

Huntington (2001) afirma que los tiempos que vivimos en la actualidad, están marcados por la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento, enmarcado por la globalización de las economías y de la política. La globalización como proceso económico, social y cultural es la herencia fundamental del Siglo XX, donde todas las empresas están inmersas en un entorno cada vez más incierto y volátil (Bravo 2012).

Estos cambios son tan profundos que modificaron la forma de concebir toda la vida de la sociedad. Sin duda la transformación de la cual somos testigos, trae como consecuencia entre otras muchas cosas una alta competitividad, donde sólo sobrevivirán las organizaciones que den respuesta a un entorno incierto, cambiante y volátil, aquellas que sean capaces de generar conocimiento, como afirman Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (2000).

De esto podemos desprender que el aprendizaje se ha convertido en la actualidad en la clave para que las organizaciones sobrevivan y se conviertan en instituciones que aprenden, y como afirman Yeung et al (2000) y Hernández y Martí(2006), esto no es una panacea para todas las debilidades de la organización, pero sí garantiza que proporcionen una mejor respuesta a su entorno.

El uso del conocimiento como la nueva fuente de producción de riqueza está cambiando por completo la estructura de la sociedad y por consiguiente de las mismas organizaciones. Valdés (2002) afirma que si antes el saber se aplicaba al ser, en la nueva era se aplica al hacer, y aquellas instituciones que no sean capaces de generarlo están condenadas a desaparecer. La creación de conocimiento es una característica que distingue a las organizaciones que aprenden, por lo que son llamadas discentes o inteligentes.

Probst, Raub y Romhardt (2001) destacan la creciente importancia del conocimiento para la competitividad de las organizaciones y aconsejan que estas deben de orientar su desarrollo a la generación de nuevas habilidades, productos, ideas y procesos más eficaces. También aceptan que el desarrollo del conocimiento es un pilar que complementa la adquisición del conocimiento mismo. Hasta aquí debemos concluir que la generación del conocimiento organizacional, es la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos a partir de sus empleados, diseminarlos entre todos su personal y materializarlos en productos, servicios, sistemas.

Valdés (2002) sostiene que uno de los aprendizajes más importantes de la última década consiste en que cuando un paradigma nuevo se establece, el éxito pasado se convierte en el peor enemigo, pues los cambios externos son más rápidos que la capacidad de las organizaciones para entenderlos y adoptarlos en esta sociedad globalizada, conocida también como sociedad de la posmodernidad.

Por su lado Choo (1999), afirma que el aprendizaje del ente social se produce cuando los empleados de la organización reaccionan a los cambios que se verifican en el medio ambiente, al detectar errores y corregir estos, así como al modificar estrategias, supuestos o normas.

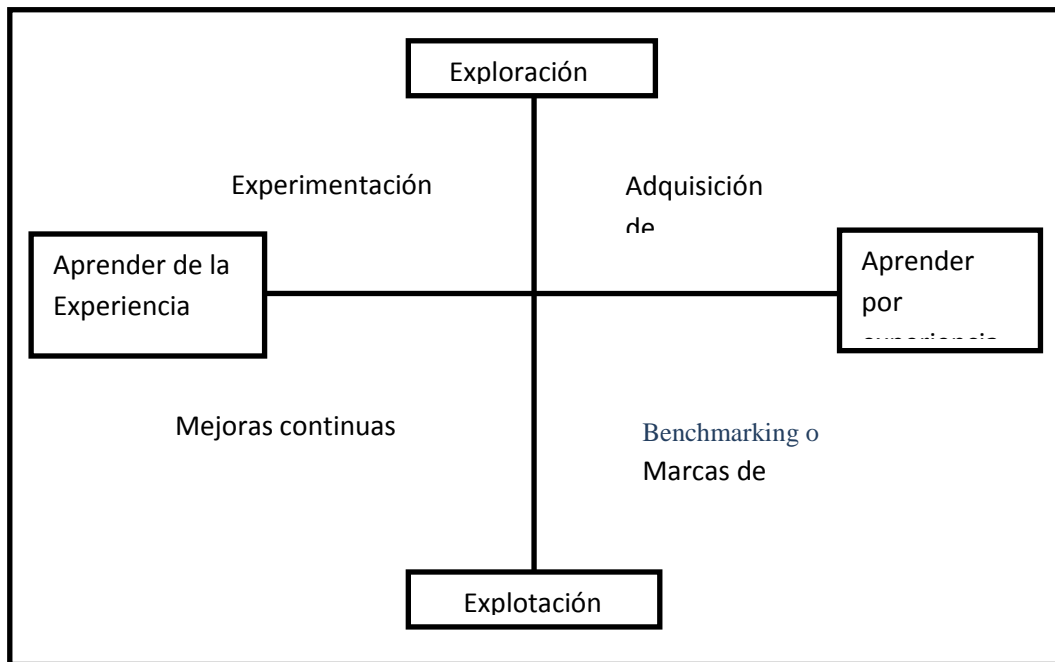
En la actualidad, las organizaciones tienen que aprender a capitalizar su experiencia para poder sobrevivir, de igual forma tienen que discernir que el único capaz de crear conocimiento es el ser humano, quien al insertarse en las empresas hace que éstas difundan conocimiento organizacional, necesario en la actualidad para subsistir. Además deben vislumbrar que ese aprendizaje, amén de garantizarles su permanencia en los mercados, debe de impactarles en su crecimiento como institución (Carrión 2007).

Las organizaciones aprenden por medio de dos fuentes básicas; 1. la experiencia directa, donde se aprende como resultado de sus propios actos y reflexiones y, 2. la experiencia de terceros, que se basa en lo que se aprende de terceros, como asesores, proveedores o competidores, además de incluir el aprendizaje por observación.

Normalmente se aprende directamente, cuando el ambiente donde se desenvuelve la empresa cambia rápidamente y se compite mediante la innovación, por el contrario cuando el ambiente es estable y se rivaliza con costos y bienes de servicio, entonces se aprende por experiencia de terceros.

Por su parte Yeung et al (2000), afirman que las personas y las organizaciones tienen cuatro estilos para aprender a los que llaman: 1. Experimentación, donde se aprende probando ideas nuevas y adoptando una posición receptiva del entorno; 2. la adquisición de competencias, consiste en que las personas y los equipos adquieran competencias nuevas, se centra en la experiencia de terceros; 3. las marcas de referencia (*benchmarking*) se aprende averiguando cómo funcionan otros y a partir de ahí tratan de adaptar estos conocimientos; y, 4. Las mejoras continuas, en donde se aprende mejorando constantemente lo que ya se hacía, y agregan que el aprendizaje suele seguir una serie de procesos perceptibles que se pueden distinguir en la Figura 1.

Figura 1: Tipología de las Organizaciones que Aprenden.



Fuente: Yeung et al. (1999). Las Capacidades de Aprendizaje en la Organización. p. 43.

Estos estilos sólo representan tipos ideales de aprendizaje, pues así como las personas jamás se ciñen a un solo tipo de temperamento cuando se desenvuelven en su vida cotidiana a pesar de que tengan un temperamento dominante, las empresas y los individuos rara vez aprenden exclusivamente con un solo estilo. Yeung et al (2000), señalan que las organizaciones no deben limitarse al proponer sólo uno de estos estilos, sino al contrario, de ser posible deben tratar de utilizarlos todos en alguna etapa de la vida.

Las organizaciones aprenden cuando las ideas y los conocimientos que generan sus empleados, son compartidos más allá de los límites del espacio físico de la organización, pero también hay que entender que el aprendizaje pasa por muchos pequeños fracasos y algunos de ellos la pueden llevar a su aniquilamiento o muerte, a menos que estos fracasos sean inteligentes, es decir que nos permitan aprender de ellos y nos fortalezcan para enfrentar la realidad de otra manera en un futuro.

Nonaka y Takeuchi (1999), afirman que la creación del conocimiento organizacional es la capacidad de una organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas, coinciden con Senge (1998) y con Choo (1999) cuando afirman que para construir una organización que aprende los ejecutivos deben: 1. adoptar un pensamiento sistémico; 2. fomentar la maestría personal de sus propias vidas; 3. sacar a flote y desafiar los modelos mentales prevalecientes; 4. crear una visión compartida, y 5. facilitar el aprendizaje de equipo.

Una organización que aprende es un lugar donde las personas descubren constantemente cómo crear su realidad y cómo pueden cambiarla, pero lo que aprende una organización



inicia con lo que aprenden las personas, pero no se limita solo ello. Las organizaciones inteligentes están en una posición ventajosa de sobrevivir y de triunfar, sobre todo si se enfrentan a un entorno cambiante e incierto, y pueden de mejor manera cumplir con su misión y alcanzar su visión en comparación con las organizaciones que no les interesa generar conocimiento (Gómez 2008).

Todas las organizaciones y los negocios generan en mayor o menor medida conocimiento organizacional, sean conscientes o lo ignoren, estén preparadas para ello o no, esto trae como consecuencia que al enfrentarse a un entorno volátil, complejo y competitivo, como en el que hoy vivimos, muchas de ellas terminan fracasando y cerrando, pues en esta era del conocimiento que vivimos, sólo sobrevivirán las organizaciones que estén preparadas, aquellas que sean capaces de generar conocimiento organizacional y lo sepan aplicar como afirman Yeung et al (2000).

Estos mismos autores argumenta que no es casualidad que la mayoría de las organizaciones aprendan mal y coinciden con Argyris (1999), cuando afirman que la incipiente formación administrativa de los gerentes y dueños de los negocios, acarrea necesariamente deficiencias en la generación del conocimiento organizacional (CO), a estas deficiencias en su generación se le llaman barreras o incapacidades de aprendizaje.

Las incapacidades impiden que el aprendizaje sea efectivo, son como una enfermedad silenciosa, que evitan que muchos procesos se hagan de manera correcta y asertiva, no provocan aparentemente ningún síntoma, pero cuando han invadido totalmente a la organización, terminan por hacerla desaparecer, por su incapacidad de reaccionar ante los cambios que se dan en el entorno. Además frenan la capacidad de las organizaciones pues les impiden rehacerse por medio de la realimentación, y de aprender de sus errores, y como consecuencia no dan respuesta adecuada a las demandas de sus clientes.

A pesar que se ha escrito más del aprendizaje organizacional (AO), y la literatura es más amplia en este tema, y que generalmente las incapacidades se presentan como un tema secundario y casi no es tratado, la importancia de estudiarlas radica en que si no se identifican, si no se vencen o superan, las organizaciones ciertamente seguirán generando AO, pero será deficiente y estará plagado de deficiencias y errores, desde su generación hasta su generalización.

Barreras o incapacidades de aprendizaje, se refiere a las condiciones que dificultan o entorpecen el aprendizaje en el ámbito de las organizaciones y de los negocios y que le obstaculizan independientemente del estilo de aprendizaje que utilice la organización, la generación y generalización de conocimiento organizacional.

De la revisión de la literatura se encontró que los autores que tocan el tema de barreras coinciden en los efectos que estas provocan, algunos las desglosan más que otros. Haremos

un breve recorrido de los principales autores de este tema y al final presentaremos las que distingue Yeung et al (2000) que serán en las que basaremos el estudio.

Senge (1998) plantea siete barreras y las describe:

1. “Yo soy mi puesto”, cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes del negocio. Esto produce una falta de visión sistémica, que impide el intercambio entre personas y con ello se evita el aprendizaje se produzca o crezca.
2. “El enemigo externo”, es la práctica permanente de culpar de los errores a los demás, a factores externos supuestamente extraordinarios y no reconocer nunca los propios errores, imposibilitando la corrección de los mismos.
3. “La ilusión de hacerse cargo”, se traduce en acciones reactivas, que son impensadas, buscando solucionar problemas, y que concluyen en soluciones fallidas que terminan bloqueando el aprendizaje.
4. “La fijación en los hechos”, prestar atención sólo a lo resolver inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas.
5. “La parábola de la rana hervida”, es la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. El resultado es la insensibilidad a los cambios sutiles y lentos.
6. “La ilusión de que se aprende con la experiencia”, muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes, pues algunos actos o decisiones tienen consecuencias a muy largo plazo.
7. “El mito del equipo administrativo”, parte del pensamiento erróneo que el equipo directivo está formado por personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esto puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolverlos.

March y Leavitt (1988) como citados por Argirys (1999), identifican dos barreras que dificultan el aprendizaje:

1. El “Aprendizaje supersticioso”. Parte del principio que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos, sin tener ninguna prueba que evidencie que esto. Esta creencia impide la revisión de lo realizado y mucho menos evaluado.
2. Las “Trampas de competencia”. La habilidad adquirida al desarrollar una actividad, frecuentemente lleva a pensar a quien la realiza que es experto, esta actitud dificulta el

aprendizaje, pues las personas se muestran reacias a abandonar rutinas que dominan, por el miedo del retorno a ceros y difícilmente aprenden nuevas cosas.

Geranmayeh (1992), distingue dos incapacidades a las que llama:

1. El “Mito de la infalibilidad”. Tiene como fundamento que los directivos nunca cometen errores (se asemeja al mito del equipo administrativo, de Senge (1998).
2. “Matar al mensajero”. Castiga al portador de una mala noticia. Esto inhibe que se hablen de fracasos y de errores en la organización, bloqueando el aprendizaje de los errores.

Por su lado Argyris (1993), describe cuatro barreras, que son:

1. La “Incompetencia competente” son las acciones que buscan solucionar algo y tienen un efecto contraproducente, por apegarse en su solución a cartabones pres establecidos.
2. Las “Rutinas defensivas” se fundan en el aquí no pasa nada todo está bien, no reconocen los errores y sus consecuencias. Cuando esto se presenta los individuos son incapaces de aprender, al no admitir los errores y reorientar su acción para corregirlos.
3. El “Autoengaño”. Se traduce en ceguera para ver lo que está mal, llegando al autoengaño, llegando a culpar a otras personas de los errores.
4. El “Malestar organizativo”. Es una consecuencia del autoengaño, al no aceptar las incongruencias y los errores, terminando por crear un clima de malestar generalizado. El personal no se siente bien pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar pues no hay las condiciones adecuadas, acabando con críticas, magnificando lo negativo y minimizando lo positivo.

Probst y Büchel (1995), coinciden con el planteamiento de Argyris (1993) y agregan dos incapacidades más:

1. “Privilegios y tabúes” generalmente en todas las empresas hay algunas personas que poseen algunos privilegios, que bloquean el aprendizaje al resistirse a renunciar a éstos cuando se plantean cambios en la organización, terminando cuestionando todo cambio que rompa su estatus personal.
2. “Patología de la información” se presenta al no saber manejar adecuadamente la información con la que cuentan para una buena toma de decisiones.

Por su parte Lounamaa y March (1987) plantean de manera genérica “el dilema del aprendizaje”, que consiste en pensar que la resolución de problemas de corto, resolverá el rumbo a largo plazo, dejando el futuro al azar por la resolución de la inmediatez.

Mientras que, Watkins y Marsick (1993), plantean tres barreras:

1. La “Incapacidad aprendida” es el resultado de la pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje, como producto de que la gente no es tomada en cuenta en la toma de decisiones, ni de asumir responsabilidades.
2. La “Visión de túnel” es la incapacidad de descubrirse desde el punto de vista sistémico y de actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no entienden que hay competencia a su alrededor y que hay que actuar en consecuencia si se quiere sobrevivir como negocio.
3. El “Aprendizaje truncado” ocurre en aquellas organizaciones que no han asumido realmente la necesidad de aprender y realizan operaciones de “maquillaje” orientadas a incorporar pequeños cambios, pero sin llegar a implicarse en procesos de cuestionamiento profundo.

Por último la propuesta que hacen Yeung et al (2000), en la que plantean siete incapacidades, las cuatro primeras impiden la generación del conocimiento y las tres restantes se oponen a su generalización:

**Ceguera:** Impide evaluar correctamente las amenazas y oportunidades del entorno, dejando de lado un sinnúmero de oportunidades.

**Candidez:** se presenta cuando hay deficiencias en el análisis de las situaciones y la generación de soluciones, pues ante situaciones complejas se aplican las reglas de cajón, sin un análisis cuidadoso. Se optan por soluciones fáciles ante problemas difíciles.

**Homogeneidad:** Solo toma en cuenta el punto de vista del dueño o gerente, quien es omnisciente y experto en todo. Olvidando que cuanto mayor es la cantidad de interpretaciones distintas que se encuentren en una organización, tanto mayor será el aprendizaje que ocurra, especialmente cuanto más complejo sea el ambiente.

**Acoplamiento Estrecho:** La inflexibilidad y la no adaptabilidad es la tónica, pues se deriva de análisis cándidos e incompletos de la realidad.

**Parálisis:** impide tomar medidas o implantar procedimientos nuevos, no porque no se sepa cómo realizarlos, sino porque se emplea demasiado tiempo en el análisis de las cosas.

**Aprendizaje de Supersticiones:** incapacidad para interpretar correctamente el significado de la experiencia, además de culpar a terceras personas de lo malo que ocurre en el negocio, difundiendo ideas equivocadas de la situación.

**Difusión Deficiente:** se presenta cuando las personas, aprenden cosas nuevas, pero no las difunden a otras personas y/o áreas del negocio y como consecuencia no se da el aprendizaje en grupo.

### **Metodología:**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2004) en este trabajo se pretende medir y recoger información sobre los conceptos y variables considerados, utilizando un diseño

transversal, pues se recabo información correspondido a un periodo determinado ya que solo se realiza la medición sin intervenir con los propósitos de la organización.

Se considera esta investigación no experimental y de correlación pues tiene como propósito evaluar las variables y relacionarlas por el modelo utilizado, describiendo la imagen interna de lo que los colaboradores creen y piensan de lo que sucede en su entorno de trabajo.

La investigación se limita dentro de los siguientes aspectos:

- Geográfica: Ciudad Victoria de Durango, capital del estado.
- Población Objetivo: Personal del hospital
- Temporal: Encuestas realizadas de Marzo a Octubre de 2012

El instrumento que se aplicó en la presente investigación lo utilizó Yeung et al. (2000), y fue adaptado y aplicado por Gómez (2008). Consta de 58 reactivos, con una escala tipo Likert de seis opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “no sé/no aplica, muy poco, poco, algo, mucho y muchísimo”.

La fiabilidad, de acuerdo con Hair, Anderson, Tatham y Black (2004), es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable, por otro lado la validación es la medida en la que una escala o conjunto de medidas representa con precisión el concepto de interés.

Se aplicó el cuestionario en el Hospital, aclarando siempre que los motivos del estudio serían exclusivamente académicos y de manera confidencial, aspecto por el que los colaboradores mostraron mayor preocupación y miedo por temor a represalias pues es una estructura burocrática y sindicalizada que atenta contra su integridad personal y laboral.

Como hubo algunos cambios, se aplicó nuevamente a participantes que ya la habían contestado, es decir, utilizando el método *test-retest* para probar la confiabilidad, por lo que se consideró que las preguntas ya estaban planteadas en una forma más comprensible para los entrevistados.

Una vez obtenido todos los datos, se trabajaron en el programa estadístico SPSS versión 19.0, se calculó adicionalmente la confiabilidad del instrumento por medio de la prueba Alfa de Cronbach, cuyo resultado se pueden apreciar en la tabla 1. El valor del  $\alpha$  de Cronbach se clasifica de acuerdo a lo siguiente: por debajo de .60 es mediocre, de .60 a .65 es indeseable, de .65 a .70 es aceptable, de .70 a .80 es respetable y de .80 a .90 es muy buena para explicar las variables utilizadas en el cuestionario, de acuerdo con Barraza-Macías (2008).

Tabla 1:  $\alpha$  de Crobach

Valor $\alpha$	0.970
----------------	-------

Fuente: Elaboración propia

El análisis cuantitativo de los cuestionarios, se basó primero en el análisis descriptivo de cada pregunta y se obtuvo su tabulación simple de frecuencias de respuestas y se calcularon índices. Mediante las preguntas del cuestionario se buscó obtener información que reveló la situación del hospital. Con la información que se obtuvo de la aplicación del mismo, se procedió a analizar cada sección o apartado, para ubicar el desempeño de la unidad hospitalaria.

### **Universo y población:**

Considerando los conceptos de Hernández et al. (2004) mencionado por Villarreal (2009), está compuesto por un organización de participación pública y gubernamental en el estado de Durango siendo este el hospital como una organización que cumple con el requisito de servir en el ámbito de la salud.

La muestra se determina en base al personal que labora en el hospital, médico, 1 paramédico y administrativo

### **Muestreo:**

Se determina el tamaño de la muestra en función de la investigación científica, Hernández, et al. (2006) explica que la función básica es determinar qué parte de una realidad en un estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Para determinar el tamaño de la muestra utilizamos el muestreo aleatorio simple, el cual consiste en seleccionar una muestra de  $n$  elementos uno a uno de una población  $N$ , de tal forma que cada unidad poblacional tenga una probabilidad idéntica y conocida de pertenecer a la muestra.

Aquí, cada elemento se selecciona en forma independiente de los demás: su extracción se realiza mediante un proceso aleatorio a partir de un marco de muestreo. El muestreo aleatorio simple no sólo asegura una muestra representativa, sino que también produce una estimación de la cantidad de una población y una especificación de la precisión.

Para la determinación muestral, se utilizó el programa STATS v. 2.0, el cual, determinando los parámetros de error estándar (5%), nivel de confianza (95%) y probabilidad de ocurrencia (50%) nos fijó para una población de 1400 trabajadores, una muestra de 302. Es necesario destacar que únicamente se realizaron 158 encuestas de las 302 del total de la muestra, debido a varios factores como:

- Mucho tiempo para contestar la entrevista.
- Imposibilidad de contestarla por el trabajo.
- No saber de temas administrativos.
- Miedo a represalias por hablar de la situación actual o laboral.

### Resultados:

En esta parte se presentan los resultados que responden el objetivo de investigación de estudio: explicar la posible asociación entre los estilos de aprendizaje y las incapacidades de aprendizaje organizacionales en la mayor institución hospitalaria del sector salud en el estado de Durango.

Se obtuvieron de los datos recopilados con el instrumento de medición, los promedios y las frecuencias tanto para cada indicador de los tipos de incapacidad, como para cada uno de los estilos de aprendizaje considerados, tal como se aprecia en las Tablas 2 y 3.

Tabla 2: Frecuencias y promedios de los indicadores evaluados para los estilos de aprendizaje.

<b>Estilos de aprendizaje</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Intensidad de respuesta</b>
Adquisición de competencias	9	2.13
Marcas de referencia	24	2.49
Mejora continua	75	2.75
Experimentadoras	46	2.81
Total <sup>143</sup>	154	

Fuente: Elaboración propia

<sup>143</sup> Se descartaron cuatro casos por no haber concluido el cuestionario íntegramente.

Tabla 3: Frecuencias y promedios de los indicadores evaluados para las incapacidades de aprendizaje.

<b>Tipo de incapacidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Intensidad de respuesta</b>
Ceguera	80	2.63
Candidez	12	2.37
Homogeneidad	9	2.10
Acoplamiento estrecho	8	1.75
Parálisis	11	2.15
Aprendizaje superstición	17	2.08
Difusión deficiente	15	2.15
Total <sup>144</sup>	152	

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en los datos, es la ceguera en el caso de las incapacidades de aprendizaje y la mejora continua en el caso de los estilos de aprendizaje, a los que corresponde mayor frecuencia, sin embargo es importante saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

Para tal efecto, se aplicó un análisis de la varianza con una prueba F misma que de acuerdo con Lind, Marchal y Wathen (2005), se utiliza con el fin de probar si dos muestras provienen de poblaciones que tienen varianzas iguales (la cual se considera hipótesis nula). El análisis consideró un nivel de confianza de 95%, mostrándose los resultados en las Tablas 4 y 5 a continuación.

<sup>144</sup> Se descartaron seis casos por la razón anterior.



Tabla 4: análisis de la varianza de un factor de los estilos de aprendizaje.

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrada	F	Sig.
Experimentador innovador	/ Entre grupos	284.518	36	7.903	24.633	.000
	Intra grupos	37.860	118	.321		
	Total	322.377	154			
Imitadoras establecedoras de marcas de referencia	/ Entre grupos	121.377	35	3.468	7.145	.000
	Intra grupos	56.790	117	.485		
	Total	178.167	152			
Adquisición de competencias	Entre grupos	128.451	34	3.778	8.252	.000
	Intra grupos	53.105	116	.458		
	Total	181.556	150			
Mejora continua	Entre grupos	133.841	35	3.824	20.886	.000
	Intra grupos	21.787	119	.183		
	Total	155.628	154			

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5: análisis de la varianza de un factor de las incapacidades de aprendizaje.

**ANOVA**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrada	F	Sig.
--	--	----------------------	----	-------------------	---	------

Difusión deficiente	Entre grupos	95.582	27	3.540	7.461	.000
	Intra grupos	60.262	127	.475		
	Total	155.844	154			
Aprendizaje de supersticiones	Entre grupos	140.348	27	5.198	14.638	.000
	Intra grupos	44.742	126	.355		
	Total	185.090	153			
Parálisis	Entre grupos	169.525	27	6.279	19.928	.000
	Intra grupos	39.699	126	.315		
	Total	209.224	153			
Acoplamiento estrecho	Entre grupos	108.516	27	4.019	7.162	.000
	Intra grupos	70.707	126	.561		
	Total	179.223	153			
Homogeneidad	Entre grupos	73.504	27	2.722	4.052	.000
	Intra grupos	85.317	127	.672		
	Total	158.822	154			
Candidez	Entre grupos	68.031	27	2.520	1.586	.047
	Intra grupos	201.728	127	1.588		
	Total	269.759	154			
Ceguera	Entre grupos	86.185	27	3.192	2.212	.002
	Intra grupos	183.301	127	1.443		
	Total	269.485	154			

Fuente: elaboración propia.

En estas tablas se muestra el análisis de la varianza –ANOVA de un factor– que permite confirmar que en los grupos tanto de estilos de aprendizaje como de incapacidades, se observa una diferenciación estadísticamente significativa. Se aplicó el análisis a los dos grupos de variables por separado, en primer término a los estilos de aprendizaje (cuatro) y posteriormente a las incapacidades de aprendizaje (siete), los resultados de este análisis corresponden respectivamente a estas tablas. La agrupación de estas variables se basa en la literatura, especialmente en los trabajos de Yeung et al. (2000).

### **Conclusiones:**

En lo relativo a los estilos de aprendizaje organizacional, el que con mayor frecuencia utiliza la organización estudiada es la mejora continua.

Algunos estilos de aprendizaje son proclives para que en ellos se cultiven más incapacidades que en otros, trayendo como consecuencia que algunas organizaciones con ciertos estilos de aprendizaje generen conocimiento organizacional de manera más eficiente que otras.

La incapacidad que resultó ser dominante es la ceguera, lo cual coincide con diversos estudios, entre ellos los efectuados por Gómez en la misma localidad (2008, 2012 y 2013) y desde luego con Yeung.

Estos resultados deben socializarse en la institución en la cual se realizó la investigación, para ayudar a los directivos en el proceso de descubrir su proceso de gestión del conocimiento organizacional y para sensibilizarlos de los peligros organizacionales a los que se enfrentan, para hacer un llamado a que se preparen, y para que sean conscientes de todo esto, para que estén dispuestos a construir organizaciones más eficientes, que den respuestas adecuadas a un entorno competitivo y volátil, como el que se vive hoy en día, pero sobre todo que estén dispuestos a combatir las incapacidades de aprendizaje que afectan y dañan a sus instituciones.

Derivadas del estudio, quedan algunas interrogantes en el tintero para estudios subsecuentes, que se pueden realizar, como investigar la relación de los estilos de aprendizaje, en las propias incapacidades de aprendizaje, que puede contribuir de manera más completa y profunda a la explicación de las variables estudiadas.

### **Referencias**

- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Ed. Díaz de Santos, España..
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Ed. Oxford University Press. México.
- Barraza-Macías, A. (2008) Confiabilidad, *Revista INED*, núm. 6.

- Bravo, E., (2012) Globalización, innovación tecnológica y pobreza. Aproximación a las nuevas conceptualizaciones en Latinoamérica. *Rev. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*. Vol. 21 No. 3.
- Carrión-Maroto, J. (2007). *Organizaciones Idiotas vs. Organizaciones Inteligentes*. Ed. Pearson Educación, España.
- Choo Wei, C. (1999). *La Organización Inteligente: El Empleo de la Información para dar Significado, Crear Conocimiento y Tomar Decisiones*. México, Ed. Oxford University Press.
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal seeking organizations*. Tesis para obtener el grado de Doctor. Universidad de Pennsylvania.
- Gómez-Romero, J.G.I. (2008). *La Generación de Conocimiento Organizacional en la Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPYMES) de Durango*. Editorial UJED, México Durango.
- Hair, J. F., Anderson R. E., Tatham R. L. y Black W. C. (1999). *Análisis Multivariante*. Ed. Prentice Hall. España
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P., (2006), *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill.
- Hernández-Silva, F. y Martí-Lahera, Y. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. México, Ed. ACIMED
- Huntington, E. (2001). *La Tercer Vía*, México, Ed. Diana.
- INEGI (2010) INEGI: Pagina Web consulta: 26 de septiembre de 2013, <http://www3.inegi.org.mx/sistemás/mexicocifras/default.aspx?e=10>
- Lind D., Marchal W., Wathen S., (2005) *Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía*. (12ª. Edición) Ed. Mc Graw Hill México.
- Lounamaa, P. y March, J.G. (1987). Adaptive coordination of learning team, *Management Science*, vol. 33, no. 1, pp. 107-123
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2000). *La Organización Creadora de Conocimiento: Como las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación*. Ed. Oxford University Press, México.
- Probst, G. y Büchel, B. (1995). *La pratique de l'Enterprise apprenante*. Francia, Les éditions d'organisation.
- Probst, G. Raub, S. y Romhardt, K. (2001) *Administre el conocimiento "los pilares del éxito*, Ed. Prentice Hall, México.
- Senge, P. (1998), *The Fifth Discipline*, Doubleday Plub., USA.
- Valdés, L. (2002). *La Re-evolución Empresarial del Siglo XXI. Conocimiento y Capital Intelectual: Las Nuevas Ventajas Competitivas de la Empresa*. Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Villarreal-Solís, D. (2009) *Cultura Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa Fabricantes de Muebles de la Ciudad de Durango*. Tesis para obtener el grado de Doctor. Universidad Autónoma de San Luís Potosí.

- Watkins, K.E. y Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. EEUU, Ed. Jossey – Bass.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. y Von Glinow, M. A. (2000). *Las Capacidades del Aprendizaje en la Organización: Como Aprender a Generar Ideas con Impacto.*, Ed. Oxford University Press. México.

# LA TUTORÍA COMO INTERVENCIÓN EN CONDUCTA: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE PÉNJAMO

**M.A. Ignacio Arroyo Arroyo**

Universidad Politécnica de Pénjamo  
[iarroyo@uppenjamo.edu.mx](mailto:iarroyo@uppenjamo.edu.mx)

**Mto. José Francisco Bello Ávila**

Universidad Politécnica de Pénjamo  
[jbello@uppenjamo.edu.mx](mailto:jbello@uppenjamo.edu.mx)

**Dra. Glafira Vázquez Olarra**

Universidad Politécnica de Pénjamo  
[gvazquez@uppenjamo.edu.mx](mailto:gvazquez@uppenjamo.edu.mx)

## **Resumen:**

La tutoría ha marcado el camino para acompañar al estudiante durante su carrera, de tal forma que el joven no sólo contará con un profesor que se encargará de darle seguimiento a su desempeño académico; contará con una persona que lo guiará en lo conductual y profesional para llegar a ser una persona responsable e íntegra. La presente investigación se basa en la detección del cambio de conducta del tutorado, mediante la aplicación de encuestas a los tutorados y al tutor correspondiente, para corroborar la información. De esta forma podremos detectar qué tutor ha influido positivamente en el desarrollo de la conducta del estudiante.

**Palabras Clave:** conducta, tutor, tutorado, tutoría, universidad.

## **Introducción:**

Actualmente la tutoría ha perdido fuerza en la Universidad Politécnica de Pénjamo, en el sentido de influir positivamente en la conducta, ya que está tendiendo a ser sólo un trámite administrativo para la mayoría de los tutores, dejando atrás la oportunidad de formar a futuros profesionistas que reflejen una conducta éticamente y socialmente correcta en el ámbito laboral que les espera fuera de la universidad.

Los jóvenes que ingresan a la Universidad Politécnica de Pénjamo muestran en su mayoría poco entusiasmo, apatía y el hecho de no tener claras sus metas y futuro. Si a lo anterior le agregamos que ingresan a la universidad con un rezago educativo y un contexto sociocultural característico de las comunidades pequeñas donde la educación no es

prioridad, deja ver a un joven con un perfil de poco interés por estudiar una carrera universitaria y buscar un mejor nivel de vida en el futuro.

### **Justificación:**

El joven estudiante requiere no sólo de un acompañante académico llamado tutor, sino de un tutor que lo guíe y eduque correctamente sobre la forma de cuál es la mentalidad, conducta y forma de aprender durante su vida universitaria. Un tutor que impacta positivamente en la conducta del joven da como resultado un estudiante que tendrá la mentalidad de salir adelante, ser ético, comprometido y esforzarse para llegar a alcanzar sus metas en la vida, para finalmente ser un profesionalista de provecho para la sociedad.

Como la tutoría se ha inclinado más hacia la parte administrativa, es difícil saber si el tutor está haciendo su trabajo con respecto al tema de la conducta y al mismo tiempo, si el tutorado ha mostrado un cambio debido a la tutoría en cada periodo que pasa en la universidad. Para esto se propone una investigación sobre la detección del cambio conductual del joven debido a la tutoría, es decir, si la tutoría ha servido como una intervención en la conducta del tutorado en la Universidad Politécnica de Pénjamo.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo General:**

- Determinar el impacto que ha tenido el proceso de tutorías en el estudiante de la Universidad Politécnica de Pénjamo; para favorecerlo, en su aprendizaje y crecimiento tanto intelectual como social, analizando la conducta del mismo.

#### **Objetivos Específicos:**

- Analizar la percepción que tiene el estudiante de la Universidad Politécnica de Pénjamo sobre el Tutor y de él mismo mediante la aplicación de encuestas para identificar los posibles cambios de conducta.
- Analizar la percepción que tiene el Tutor de la Universidad Politécnica de Pénjamo sobre los tutorados y de él mismo mediante la aplicación de encuestas para identificar los posibles cambios de conducta de los estudiantes.
- Correlacionar los resultados tutorados – tutor para identificar la efectividad de la tutoría, mediante el análisis de la información obtenida.

### **Marco Teórico**

#### **Acompañamiento:**

El acompañamiento, según Rubio y Santos (2006), es la certidumbre de contar con el otro es decir, que el estudiante cuenta con el apoyo incondicional del tutor. En los hechos,

implica “tener a la mano” al tutor y sentir que se hace equipo para buscar soluciones a problemas que se van presentando. También es necesario que entre ambos actores exista empatía, de tal suerte que se construya la confianza necesaria para poder tener una comunicación abierta y espontánea a fin de abrirse al diálogo que nutre.

Para este punto, Molina (2004) señala que la relación guarda una estrecha similitud, ya que éste se avoca básicamente a definir a la tutoría como un proceso personalizado y comprometido, en el cual se integran funciones psicopedagógica, motivacionales y de apoyo personal.

### **Tutoría:**

Señala Ahoen (1999) que el concepto de tutoría es complicado, ya que existen varias definiciones y el fenómeno pareciera no estar organizado. Se dificulta aún más la conceptualización ya que las definiciones e interpretaciones difieren e incluso llegan a oponerse. Hay conceptos que son relacionados con tutoría, por ejemplo: dar clases privadas, supervisión, entrenamiento, consejería, etc., que si bien tienen que ver con aspectos de la tutoría, por sí solos no le dan significado.

Sánchez (citado en Argüis, 2001) dice que la tutoría es la acción, de ayudar u orientar al alumno, que el profesor puede realizar, además y en paralelo, a su propia acción docente “...la tutoría como acción educativa dirigida a los alumnos con la finalidad de optimizar su progreso”.

Molina (2004) define la tutoría como la atención personalizada y comprometida del tutor en su relación con el alumno, que consiste en orientar, guiar, informar y formar al alumno en diferentes aspectos y en diferentes momentos de su trayectoria académica, integrando las funciones administrativas, académicas, psicopedagógicas, motivacionales y de apoyo personal.

Ahora, Trejo y García (2005) en torno a la tutoría, afirman que es la ayuda u orientación para superar dificultades escolares, promover y lograr hábitos de estudio, trabajo y reflexión, habilidades sociales y ciudadanas que contribuyen al desempeño escolar efectivo por parte de los estudiantes.

En la educación, la tutoría busca que este proceso no se reduzca a la mera instrucción, sino que provea de una educación individualizada con énfasis en la atención y formación cognitiva y sociohumanista.

Tentoni (1995) argumenta sobre la existencia de algunos elementos que coinciden en las diferentes definiciones de la tutoría, las cuales son:

- a) Es una relación de ayuda, donde se apoya al estudiante en el logro de sus metas a largo plazo.



- b) Las relaciones son personales, requieren la interacción entre mentor y estudiante.
- c) El mentor presta su experiencia a sus estudiantes.
- d) Se propone facilitar y aumentar el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo del tutorado dentro de una relación protegida.

### **Tipos de tutorías:**

Dependiendo de la institución educativa, el tutor se asigna al alumno de manera permanente para que lo acompañe a lo largo de su formación académica. Sin embargo, se puede dar la opción de que se le asigne un tutor por un periodo específico. Esto último puede ser hasta cierto punto benéfico para el alumno, ya que recibe el apoyo de más de un tutor a lo largo de su ciclo de formación.

Para Argüis (2001) la tutoría se puede diversificar en diferentes formas, como lo son:

- a) Tutoría individual: Acción del profesor-tutor con el alumno, considerando de este último sus cualidades, sus éxitos y sus fracasos, su manera de ser y de actuar. En la tutoría individual, el profesor-tutor pretenderá:
  1. Conocer la situación de cada alumno.
  2. Ayudarlo personalmente.
  3. Orientarlo en la planeación y ejecución de sus tareas.
  4. Orientarlo en la elección de estudios y profesiones de acuerdo con sus intereses y capacidades.
- b) Tutoría de grupo: Se refiere a la actuación del tutor en un grupo de alumnos, generalmente el grupo-clase. El tutor ayudará a los alumnos en la orientación del currículo y en la participación activa dentro del aula. Colaborará con los profesores que intervienen en el grupo de alumnos y aportará a cada uno de los profesores del grupo la información necesaria sobre cada alumno y grupo. Será el medio para el intercambio de información entre los padres y el centro, favorecerá la participación de los padres en los procesos de decisión del alumno.
- c) Tutoría de la diversidad: supone que el tutor tiene en cuenta un aprendizaje comprensivo, que no existe una pedagogía del alumno medio o del alumno estándar, sino de cada alumno, con unas capacidades y con un ritmo de aprendizaje determinado. La tutoría de la diversidad pone énfasis en los dispositivos de comunicación y métodos pedagógicos y en las ayudas y métodos de profundización. La tutoría de la diversidad es uno de los grandes retos pedagógicos de nuestra sociedad plural.
- d) Tutoría entre pares o iguales: Supone un acompañamiento entre alumno-alumno en donde los roles se designan entre experto y novato. Es decir, es el apoyo de un estudiante con mayor experiencia a otro de menor experiencia, el cual consiste en ir guiando al novato para una mejor integración al ámbito universitario. Dicha modalidad se considera como oportuna ya que es un apoyo entre iguales.

- e) Tutorías técnicas: Se refieren a responsabilidades que la junta directiva encomienda a profesores que no han sido designados como tutores de ningún grupo de alumnos. Entre las tutorías técnicas pueden figurar la coordinación de las expectativas pedagógicas y didácticas, las actividades de formación permanente, el esfuerzo de los planes de acción tutorial que se aplican en los centros, la organización y el mantenimiento de los laboratorios, la biblioteca, los audiovisuales, etcétera.

### **Concepto de tutor:**

Podemos comenzar con una definición básica. El Diccionario de la Lengua Española define al tutor como la persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o asignatura (Real Academia de la Lengua Española, 2009).

La ANUIES (2001) define al tutor como el profesor que asume de manera individual la guía del proceso formativo y que está permanentemente ligado a las actividades académicas de los alumnos bajo su tutela, orientando, asesorando y acompañando al mismo tiempo, durante el proceso educativo con la intención de conducirlo hacia su formación integral, estimulando su responsabilidad por aprender y alcanzar sus metas educativas.

Trejo y García (2005) definen al tutor como el agente educador, docente u orientador (pedagogo o psicólogo), que asume los papeles de conductor individual o de grupo, coordinador, guía, experto en relaciones humanas o mediador en su caso, que tiene la información y la capacidad para que, a través de diferentes estrategias y técnicas, oriente y ayude de forma directa e inmediata a los alumnos mediante la tarea tutorial.

Para Peyton (2001) el tutor ha de ser el encargado de lograr la excelencia académica, aclarar las metas y planear la carrera. El tutor enseña y aclara las áreas de conocimiento, así como los procesos o estándares de la conducta profesional. Los cuales incluyen las actitudes, los valores profesionales, la ética y la excelencia académica.

Como comenta Molina (2004), que existe consenso en señalar que el tutor debe articular como condiciones esenciales: conocimientos básicos, características personales, habilidades y actitudes específicas para desempeñar la tutoría. En principio, el ideal de un tutor requeriría el cumplimiento de los atributos que a continuación se mencionan:

- a) Una preparación sólida en el área de su disciplina, la cual le permitirá resolver problemas surgidos de las asesorías individuales o grupales.
- b) Motivación para desempeñarse en la actividad.
- c) Capacidad para resolver dudas o problemas con creatividad.

- d) Actitudes positivas tendientes a ofrecer alternativas, fomentar el autodidactismo, guiar y orientar el aprendizaje independiente: sugerir actividades que permitan al alumno reafirmar su conocimiento.
- e) Actualización permanente en las áreas de tecnología y didáctica, así como de su propia disciplina.
- f) Capacidad para promover el trabajo cooperativo de sus alumnos, la participación, interacción y responsabilidad crítica.
- g) Capacidad para identificar las dificultades de los alumnos en la adquisición de aprendizajes.
- h) Capacidad para presentar situaciones didácticas que permitan a los estudiantes la transferencia de lo aprendido, es decir, la vinculación del conocimiento al contexto de la vida real.

### **El tutorado:**

Adams (1993) menciona como atributos de un tutorado su responsabilidad, iniciativa, ingeniosidad, habilidad para desarrollar un plan para alcanzar sus metas y escuchar los consejos del tutor, además de no adquirir el rol “de niño necesitado” a expensas de lo que disponga el tutor.

También Campbell y Campbell (2000) citados por De la Cruz (2011), identifican algunas de las necesidades que tienen los tutorados para establecer vínculos con los tutores. Entre ellas mencionan:

- a. Recibir ayuda en la toma de decisiones para planear sus estudios.
- b. Obtener guía académica durante todos sus estudios.
- c. Tener consejos para enfrentar las demandas académicas.
- d. Contar con orientaciones sobre requisitos del grado.
- e. Recibir apoyo en problemas y crisis personales.

Ahora, para Molina (2004) cada estudiante determina su compromiso, según sea su autoconcepto académico y la imagen de sí mismo como educando. Esta autoimagen también puede formarse dirigiéndola hacia el aprendizaje para el éxito.

A manera de perfil del tutorado, Molina (2004) cita algunas características que el estudiante debe tener:

- a. Activo.
- b. Comprometido.
- c. Reflexivo.
- d. Responsable de su avance y sus conocimientos.
- e. Respetuoso de las opiniones e ideas de los otros.

En esta relación, los dos actores, tutor y tutorado, deben estar conscientes del significado de la tutoría, asumiendo que ésta lleva implícito un compromiso en el que el primero está atento al desarrollo del estudiante, mientras que el segundo transita hacia el desempeño de un papel más activo en su propio aprendizaje, todo en el marco de una relación más estrecha que la establecida en un aula durante un curso curricular.

Por lo tanto, el tutor tendría como misión ayudar al estudiante en su proceso de adaptación, así como fomentar en el tutorado las actitudes que vayan encaminadas a apoyar su formación académica y dirigida a aprender a aprender. Sin embargo, dichas actitudes no pueden ser observadas como tales, sino que se pueden inferir bajo tres componentes principales: el cognitivo, el afectivo y el conductual.

### **El vínculo:**

Para Mejía (2008), los vínculos humanos atan, así sea por un instante, y dejan huella. Si los elementos no se entrelazan, no habrá vínculo. Para el psicoanálisis, el vínculo implica la existencia de dos términos, donde uno debe interpelar al otro e incidir en él de algún modo.

Para Tizio (2003), el vínculo se tiene que reinventar, es una invención no asegurada, por ser de la especie humana. Ello permite afirmar que el encuentro entre dos sujetos no asegura el surgimiento del vínculo. Por otro lado, también se puede decir que se pueden establecer diversas modalidades de vínculo, de acuerdo con la oferta y la demanda que se despliegue entre los sujetos.

El vínculo es una estructura que va más allá de la palabra. No se trata, entonces, de una conversación entre un emisor y un receptor. Va más allá. Tiene que ver con relaciones intersubjetivas instauradas por el lenguaje. Y esas relaciones instauradas por el lenguaje implican como mínimo dos elementos: un agente y otro. Para que haya lazo, es menester que alguien interpele al otro, le haga una oferta, y que el otro se deje convocar (Mejía, 2008).

### **Actitudes:**

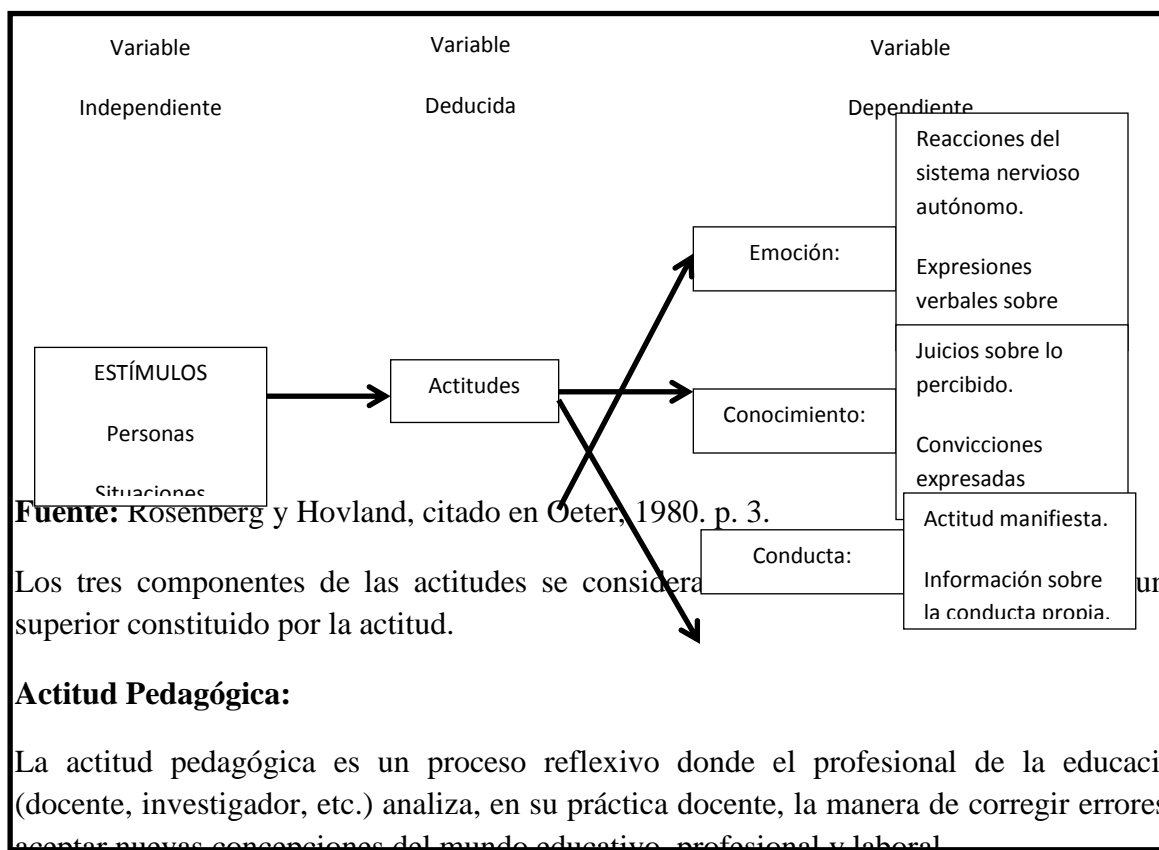
Una actitud es la tendencia o predisposición adquirida y relativamente duradera a evaluar de determinado modo a una persona, suceso o situación y actuar en consonancia con dicha evaluación. Esto constituye una orientación social, o sea, una inclinación subyacente a responder a algo de manera favorable o desfavorable. Por lo tanto, una actitud es un estado de ánimo (Vander, 1986).

Considerando que la actitud en sí misma no es un elemento directamente observable, se puede decir que es una variable latente, que ha de ser inferida de ciertas respuestas mensurables y que refleja, en última instancia: una evaluación global positiva o negativa del objetivo de actitud (Aizen, 1989).

Según Oeter (1980) las actitudes se componen de tres elementos: lo que se piensa (componente cognitivo), lo que se siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual). En el sentido estricto, esto nos remite a que conocer una actitud implica conocer con detalle cada uno de sus tres componentes.

Rosenberg y Hovland (citado en Oeter, 1980) conciben a las actitudes como parte de un constructo integrado por tres variables como se muestra en el esquema 1.

**Esquema 1.** Concepción de la actitud como construcción.



El profesional tiende a reflexionar en y sobre la acción educativa que realiza en su actividad profesional, para ser un investigador dentro del aula; la actitud pedagógica puede conducir al profesor a seleccionar el conocimiento, métodos y recursos utilizados para cumplir sus funciones educativas, en forma independiente.

García (1996) consideró que la educación superior reclama un docente con una actitud pedagógica que permita al estudiante descubrir y orientar diferentes áreas del conocimiento, que le enseñe a seleccionar, discutir, evaluar y jerarquizar el conocimiento que construye. Es esencial que el docente acompañe ética, cívica y académicamente a los estudiantes, ya que el ejemplo profesional que recibe el estudiante procede del profesor.

## Metodología:

**Universo:** Este proyecto se realizará en la Universidad Politécnica de Pénjamo, ubicada en la ciudad de Pénjamo, Guanajuato, México.

**Población:** Los estudiantes y los tutores de las tres carreras con que cuenta la Universidad: Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresa, Ingeniería en Biotecnología e Ingeniería Agroindustrial.

En el periodo Mayo-Agosto 2013, se contaba con una matrícula de 506 estudiantes y 20 tutores.

**Temporalidad:** Periodo escolar Mayo-Agosto 2013.

**Muestra:** Se optó por no calcular una muestra con el propósito de elevar el nivel de confiabilidad de la investigación (es decir, se considerará a toda la población), sin embargo, solamente se encuestarán a los estudiantes que cursan los tres ciclos de formación académica y no a los que ya han excedido dicha temporalidad y se consideran alumnos irregulares (51). Por lo tanto, el número de encuestados para el proyecto asciende a 455 estudiantes. Y a los 20 tutores de las tres carreras.

**Técnica de recopilación de datos: El cuestionario:** los instrumentos que se aplicarán en la institución se dividirán de la siguiente forma:

- Cuestionario para el tutor:
  - Evaluación del tutorado: conformado por 26 ítems.
  - Autoevaluación del tutor: conformado por 27 ítems.
- Cuestionario para el tutorado:
  - Evaluación del tutor: conformado por 26 ítems.
  - Autoevaluación del tutorado: conformado por 27 ítems.

En cada uno de ellos, los tutorados y tutores seleccionarán el grado de frecuencia con que se aborda el tema y situación o en dado caso, si se desconoce el mismo. Las respuestas para cada tema y situación serán medidas mediante la siguiente escala de frecuencia:

1. No Sé.	2. Nunca	3. Pocas Veces	4. Regularmente	5. Muchas Veces	6. Siempre
-----------	----------	----------------	-----------------	-----------------	------------

**Imagen 1.-** Escala de frecuencia.

El valor 1 se refiere al desconocimiento del tema. Los valores del 1 al 6 indican la frecuencia con que se aborda la temática o situación.

**Técnica de análisis de datos:** Los datos que se obtendrán de los cuestionarios aplicados se trabajarán con el Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) con la versión 18.0.

**Nota:** Para el análisis se contará con dos concentrados (archivos), uno de tutores y otro de tutorados.

**Análisis:** La información que se obtenga de las dos bases de datos, se cotejarán una con la otra y de esta manera, si ambas opiniones coinciden darán evidencia de que hay cambios favorables en la conducta o elementos que favorecen a la misma.

**Resultados:**

A continuación se presentan los resultados que se obtuvieron al cotejar tanto la información de los tutores como de los tutorados, con la finalidad de probar si existen evidencias sobre el cambio de conducta del estudiante o de elementos que favorezcan al cambio. Los resultados se mostrarán por carrera (tres carreras) y por ciclo escolar de las mismas (tres ciclos de formación). Cabe resaltar que sólo se mostraran los resultados más relevantes de la investigación.

**Licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas:**

**Tabla 1:** Evidencia sobre la conducta de los tres ciclos de la Licenciatura en Administración y Gestión en Pequeñas y Medianas Empresas.

Aspecto	Primer Ciclo			Segundo Ciclo			Tercer Ciclo		
	Percepción tutor	Percepción n	¿Aporta evidencia	Percepción tutor	Percepción n	¿Aporta evidencia	n tutor	tutorado	?
Orientación a los tutorados sobre técnicas para mejorar el aprendizaje.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Disponibilidad para atender a los tutorados cuando lo requieren.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Generación de confianza tutor-tutorado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Contribución de la tutoría en la formación académica y desarrollo personal.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Ayuda del tutor hacia el tutorado con respecto a la toma de decisiones sobre actividades académicas.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Interés del tutor por lo académico y personal del tutorado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Establecimiento de relaciones positivas y productivas con los tutorados.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Es la persona correcta para ser tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Necesidad de un tutor por parte del estudiante.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Mejor rendimiento académico del tutorado debido al apoyo del tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Mejoramiento de la confianza del tutorado debido al tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Incremento en el grado de responsabilidad del tutorado debido al tutor.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ



Apoyo del tutor al tutorado en problemas y crisis personales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Mejoramiento de la conducta del tutorado debido a la tutoría.	NO	SÍ	NO	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
El tutorado ha seguido los consejos del tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Surgimiento de empatía tutor-tutorado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
El tutor inspira y es ejemplo a seguir como persona.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Creación de un vínculo afectivo y de respeto tutor-tutorado.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Influencia positiva sobre la adquisición de una conducta profesional.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Que el tutorado se convierta en tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ

Como se puede ver en la tabla 1, “hay evidencia” de que la tutoría está generando una conducta positiva y favorable en el estudiante. A pesar de que existen aspectos en los primeros dos ciclos que no son favorables, en el último ciclo se observa un resultado sumamente favorable hacia la tutoría.

### Ingeniería en Biotecnología:

**Tabla 2:** Evidencia sobre la conducta de los tres ciclos de la Ingeniería en Biotecnología.

	Primer Ciclo	Segundo Ciclo	Tercer Ciclo
--	--------------	---------------	--------------

Aspecto	Percepción tutor	Percepción	¿Aporta evidencia	Percepción tutor	Percepción	¿Aporta evidencia	tutor	tutorado	?
Orientación a los tutorados sobre técnicas para mejorar el aprendizaje.	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	NO
Disponibilidad para atender a los tutorados cuando lo requieren.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Generación de confianza tutor-tutorado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Contribución de la tutoría en la formación académica y desarrollo personal.	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	NO
Ayuda del tutor hacia el tutorado con respecto a la toma de decisiones sobre actividades académicas.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Interés del tutor por lo académico y personal del tutorado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Establecimiento de relaciones positivas y productivas con los tutorados.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Es la persona correcta para ser tutor.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO

Necesidad de un tutor por parte del estudiante.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Mejor rendimiento académico del tutorado debido al apoyo del tutor.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Mejoramiento de la confianza del tutorado debido al tutor.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Incremento en el grado de responsabilidad del tutorado debido al tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Apoyo del tutor al tutorado en problemas y crisis personales.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Mejoramiento de la conducta del tutorado debido a la tutoría.	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	NO
El tutorado ha seguido los consejos del tutor.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Surgimiento de empatía tutor-tutorado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
El tutor inspira y es ejemplo a seguir como persona.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Creación de un vínculo afectivo y de respeto tutor-tutorado.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Influencia positiva sobre la adquisición de una conducta profesional.	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO
Que el tutorado se convierta en tutor.	NO	NO	NO	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ

En esta carrera se observa (tabla 2) que en términos generales “no hay evidencia suficiente” para afirmar que la tutoría ha favorecido a la generación de una conducta positiva, debido principalmente a los tutores.

### Ingeniería en Agroindustrial:

**Tabla 3:** Evidencia sobre la conducta de los tres ciclos de la Ingeniería Agroindustrial.

Aspecto	Primer Ciclo			Segundo Ciclo			Tercer Ciclo		
	Percepción tutor	Percepción	¿Aporta evidencia	Percepción tutor	Percepción	¿Aporta evidencia	n tutor	tutorado	?
Orientación a los tutorados sobre técnicas para mejorar el aprendizaje.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	NO
Disponibilidad para atender a los tutorados cuando lo requieren.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Generación de confianza tutor-tutorado	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Contribución de la tutoría en la formación académica y desarrollo personal.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Ayuda del tutor hacia el tutorado con respecto a la toma de decisiones sobre actividades académicas.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	NO	SÍ	NO
Interés del tutor por lo académico y personal del tutorado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Establecimiento de relaciones positivas y productivas con los tutorados.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Es la persona correcta para ser tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Necesidad de un tutor por parte del estudiante.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Mejor rendimiento académico del tutorado debido al apoyo del tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Mejoramiento de la confianza del tutorado debido al tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Incremento en el grado de responsabilidad del tutorado debido al tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Apoyo del tutor al tutorado en problemas y crisis	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	NO	SÍ	NO

personales.									
Mejoramiento de la conducta del tutorado debido a la tutoría.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
El tutorado ha seguido los consejos del tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Surgimiento de empatía tutor-tutorado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
El tutor inspira y es ejemplo a seguir como persona.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Creación de un vínculo afectivo y de respeto tutor-tutorado.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Influencia positiva sobre la adquisición de una conducta profesional.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Que el tutorado se convierta en tutor.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	NO	SÍ	SÍ	SÍ

La tabla 3 muestra que “hay evidencia” en general de que la tutoría está generando una conducta positiva y favorable en el estudiante durante los tres ciclos de formación académica.

### **Conclusiones:**

Esta investigación ofrece un panorama de qué está ocurriendo con el tema de la tutoría y sus efectos en los estudiantes de la Universidad Politécnica de Pénjamo durante su formación académica. También nos deja ver que para ser tutor se debe contar con un proceso de selección basado en habilidades, actitudes y vocación; después capacitarlo y

apoyarlo en su labor tan importante como lo es el formar y guiar a los futuros profesionistas para ser gente íntegra.

Ahora, no sólo es responsabilidad del tutor formar al joven, también es responsabilidad del tutorado aceptar al tutor como la persona que lo guiará en su vida académica y lo orientará para tener el mejor aprovechamiento en su formación. Para esto, el tutorado debe en primera instancia aceptar el cambio que involucra el proceso de una educación superior y sus alcances como persona. Debe aprovechar la experiencia, formación y vivencias del tutor para enriquecer y mejorar su formación académica, vida personal y social.

La Universidad y el tutor deben tener en mente que el trabajo y esfuerzo que se manifiesta en la tutoría repercutirá directamente en la formación académica y personal del estudiante. Si se parte de la Misión de la institución es “formar personas íntegras...” la tutoría es la mejor opción que tenemos para lograr ese cometido.

## Referencias

Adams, H. (1993). *Mentoring an essential factor in the doctoral process for minority students*. National Consortium for Graduate Degree for Minorities in Engineering and Science. Recuperado de la base de datos ERIC.

Ahoen, M. (1999). Orientación y tutoría en los sistemas educativos. *Tradiciones y cambios en la gestión educativa*, Madrid: Morota.

Aizen, I. (1989). *Actitudes y comportamiento*. Barcelona: Laertes.

ANUIES (2001). Programa Institucional de Tutorías. *Una campaña de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

Argüis, et al (2001). *La acción tutorial: El alumnado toma la palabra*. Barcelona: Laboratorio educativo.

De la Cruz, G. (2011). Tutoría en la Educación Superior: Una revisión analítica de la literatura. *Revista de Educación Superior*. Enero-Marzo, XI (1), 157.

García, A. (1996). *La educación a distancia y la UNED*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Mejía, M. (2008). Vínculos posibles entre el maestro y el alumno. *Revista Educación y Pedagogía*. XX, 51, Mayo-Agosto.

Molina, A. (2004). *La tutoría, una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior*. Universidades. Recuperado 02 de septiembre del 2013 desde [http://www.uaa.mx/direcciones/dgdp/defaa/descargas/tema\\_mes\\_octubre\\_2010\\_tutoria.pdf](http://www.uaa.mx/direcciones/dgdp/defaa/descargas/tema_mes_octubre_2010_tutoria.pdf)

Oeter, R. (1980). *Moderna Psicología del Desarrollo*. Buenos Aires: Herder.

Peyton, A. (2001). Mentoring in gerontology education: new graduate student perspective. *Educational Gerontology*, 27. pp. 347-359.

Real Academia Española. (2009). Diccionario de la lengua española (22.<sup>a</sup> ed.). Consultado en [www.rae.es/rae.html](http://www.rae.es/rae.html)

Rubio, R. y Santos, S. (2006). *Programa Institucional de Tutorías "Un proyecto en construcción"*. Material no publicado. México: Universidad Pedagógica Nacional.

Tentoni, S. (1995). The mentoring of counseling students: A concept in search of paradigm. *Counselor Education & Supervision*, 35, 1. Recuperado de la base de datos ERIC, el 5 de septiembre del 2013.

Tizio, Hebe. (2001). La posición de los profesores y de los apartados de gestión del síntoma. *Reinventar el vínculo educativo: aportaciones de la pedagogía social y del psicoanálisis*. Barcelona, Gedisa.

Trejo, G. y García, C. (2005). Algunas reflexiones sobre el sistema tutorial en el Instituto Politécnico Nacional. *Innovación Educativa*. Mayo-Junio. 5, 26.

Vander, Z. (1986). *Manual de Psicología Social*. Argentina: Ed. Paidós.



## **MOTIVACIÓN LABORAL: CASO TEQUILERA CORRALEJO S.A. DE C.V.**

**M.A. Ignacio Arroyo Arroyo**

Universidad Politécnica de Pénjamo  
[iarroyo@uppenjamo.edu.mx](mailto:iarroyo@uppenjamo.edu.mx)

**M.A.P. Janet del Carmen Coronado Hernández**

Universidad Politécnica de Pénjamo  
[jcoronado@uppenjamo.edu.mx](mailto:jcoronado@uppenjamo.edu.mx)

**Dr. Cecilio Contreras Armenta**

Universidad de Guanajuato  
[cca304@ugto.mx](mailto:cca304@ugto.mx)

### **Resumen:**

Este trabajo tiene el propósito de llevar a cabo un diagnóstico a los trabajadores de la empresa Tequilera Corralejo S.A. de C.V. ubicada en Pénjamo Guanajuato, México, sobre los factores relacionados con el tema de motivación laboral. Dichos factores se tomarán de Frederick Irving Herzberg de su trabajo: “la teoría de los dos factores (higiénicos y motivacionales). Dicho diagnóstico se realizará mediante la aplicación de encuestas personales a todos los trabajadores, esto, debido a que el número de empleados es relativamente pequeño y la distribución por área es completamente heterogénea con un rango de 2 hasta 26 personas, esto último dificultando el cálculo de las muestras.

**Palabras Clave:** Motivación, factores, trabajadores, productividad.

### **Introducción:**

La motivación se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento (Koenes, 1996). Dicho estado emocional puede afectar el desempeño de una persona en su trabajo, haciéndolo más productivo o todo lo contrario. Para un empresario, la productividad de sus empleados es de suma importancia, ya que una buena productividad significa cumplir con las metas establecidas de cierta cantidad de producto elaborado y los recursos asignados para obtener dicho producto.

No está en las manos del empresario el motivar a sus empleados, puesto que la motivación es algo inherente a la persona. Sí, en cambio, el propiciar las condiciones para que aquellos se motiven. Esto es importante para uno y otros, dado que para el primero podrá beneficiarse por el rendimiento de los segundos; éstos a su vez vivirán su experiencia laboral con un mayor grado de satisfacción que reditúa en una mejor calidad de vida. Es responsabilidad del empresario tener motivado al empleado en el trabajo, sin embargo.

El estudio se realizará en la empresa Tequilera Corralejo S.A. de C.V. a través la aplicación de encuestas individuales a los empleados que laboran en la misma para conocer su grado de motivación.

Lo anterior se basará en el trabajo de Frederick Irving Herzberg (1959) quien encontró que existen dos factores (higiénicos y motivacionales) que repercuten en la satisfacción y la motivación de los empleados. La diferencia que encuentra entre unos y otros es que mientras que los primeros, si están presentes, solo evitan la insatisfacción pero no generan motivación; en tanto que los segundos si están presentes si contribuyen determinadamente a que los empleados estén motivados. Si en una organización ambos están ausentes los efectos que encuentra no solamente repercuten sobre el bajo rendimiento el ausentismo, la renuncia sino en la incidencia en accidentes o enfermedades profesionales.

Las empresas dejan de lado a los actores organizacionales que laboran en ellas, ya que sus dueños están más pendientes en las ganancias y utilidades que logran, por ello no se dan cuenta del grado de motivación de cada uno ellos sin conocer realmente los niveles actitudinales y motivacionales que presentan en sus respectivos puestos (actor organizacional como un fin, no como herramienta).

Lo anterior es a raíz de que las organizaciones enfocaron sus esfuerzos en los recursos humanos, es de importancia fundamental la motivación, considerando ésta como un mecanismo por medio del cual el individuo alcanza sus metas para lograr un equilibrio entre sus necesidades y las de la organización, afectando tanto el clima organizacional como la productividad.

En tal sentido se manifiesta la necesidad de que toda organización dirija sus pasos hacia el logro de metas y objetivos, tomando en cuenta al ser humano, sus necesidades, motivación, desempeño, participación, etc., de manera que esto conlleve a desarrollar el mejoramiento permanente de las mismas.

### **Antecedentes de la empresa:**



**Imagen 1.-** Logo Empresa Tequilería Corralejo, S.A. de C.V.

- **Nombre de la empresa:** Tequilería Corralejo, S.A de C.V.
- **Dirección física de la empresa:** Ex Hacienda Corralejo S/N. Colonia Estación Corralejo, Pénjamo Guanajuato, México.
- **Sector económico en el cual desempeña sus actividades:** Producción y comercialización de bienes.
- **Servicios o productos que ofrece:** Elaboración de diversas bebidas alcohólicas (tequila, vodka, cerveza).

La Hacienda Corralejo construida en 1759 por Don Pedro Sánchez de Tagle, alberga hoy en día las instalaciones de la renombrada Tequilería Corralejo. Sin embargo aún con su larga trayectoria y tras mucho tiempo en total abandono en 1995 el Sr. Leonardo Rodríguez Moreno compra y adquiere la Hacienda Corralejo y es así como este mágico y esplendoroso lugar se convirtió en nicho de Tequilería Corralejo, S.A. de C.V.

Uno de los primeros mitos a los que se enfrentó la empresa y debido a su giro de la elaboración de tequila se tornó en que era imposible que existiera una tequilería fuera de los territorios del Estado de Jalisco, pero como este aspecto y muchos otros la empresa se vio envuelta. Fue así que después de un arduo trabajo de reconstrucción el día 8 de Mayo del año de 1996 Tequilería Corralejo comenzó sus actividades en el sector productivo, y fue hasta diciembre del mismo año en que salió la primera botella de venta al mercado.

Gracias a todos estos factores, Tequila Corralejo se ha convertido en una empresa forjadora de sueños de cada uno de sus trabajadores, de pasión por lo auténtico, de productos únicos en el mercado diferentes a todos, con personalidad propia, con una misión única, entregar a cada uno de sus clientes el mejor producto, que haga nacer en cada uno de ellos el orgullo por lo mexicano. Además de ser una empresa importante, crece como desarrollo turístico e incentivo el comercio en la región.

#### **Justificación:**

El presente proyecto busca determinar la correlación que existe entre los factores que conforman el concepto de motivación laboral, y su influencia en los trabajadores de la empresa Tequilera Corralejo S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de Pénjamo Guanajuato, México.

El estudio permitirá que los directivos de la empresa tengan una visión compartida de lo que es la motivación y sus repercusiones, y al mismo tiempo que limitará las subjetividades, facilitará la instrumentación de medidas que estimen apropiadas para mantener o reforzar las condiciones propicias para la satisfacción y la motivación.

El conocimiento de las condiciones en que laboran los empleados contribuye a comprender su estado de ánimo así como sus actitudes que inciden en la producción. Ello requerirá de un diagnóstico que, por razones operativas se efectuará a través de encuestas a una muestra representativa de aquellos.

### **Objetivo General:**

Identificar cómo influyen los principales factores de la motivación laboral en los empleados de la empresa Tequilera Corralejo S.A. de C.V., mediante la aplicación de encuestas al personal para correlacionar la información obtenida con el desempeño laboral del trabajador.

### **Discusión Teórica:**

Junto con la percepción, la personalidad, las actitudes y el aprendizaje, la motivación juega un papel muy importante en la comprensión del comportamiento. (Luthans, 1988) afirma que la motivación no debe ser considerada como la única explicación de la conducta, ya que interactúa con y actúa en conjunto con otros procesos de intervención organizacional así como con el medio ambiente que rodea a las organizaciones. Enfatiza que, al igual que otros procesos cognitivos, la motivación en sí, no puede ser vista, ya que lo que se observa es el comportamiento, y esto no debe equipararse con las causas de la conducta. Sin dejar de reconocer el papel central de la motivación, (Evans, 1986) afirma que teorías recientes de comportamiento organizacional resaltan la importancia de la motivación para reenfocar las conductas o comportamientos de los actores en las organizaciones. Bien se sabe que abundan las definiciones de la motivación. Un elemento que estas definiciones tienen en común es la inclusión de palabras como "deseo", "querer", "propósito", "objetivo", "metas", "necesidades", "incentivos". Luthan (1998) define la motivación como "un proceso que se inicia con una deficiencia fisiológica o necesidad que activa un comportamiento o una fuerza que está dirigida al logro de un incentivo objetivo". Por lo tanto, la clave para entender el proceso de la motivación radica en el significado de, y la relación entre, las necesidades, las unidades y los incentivos.

En relación con esto, (Miner, Ebrahimi, & Wachtel, 1995) afirman que en el sistema organizacional, la motivación se fundamenta en tres elementos interactuantes, intradependientes e interdependientes: las necesidades, los impulsos para satisfacerlas y los incentivos.

Hay una creciente conciencia de que los modelos tradicionales de la motivación no explican la diversidad de comportamientos que se encuentra en entornos organizacionales. Mientras que la investigación y la teoría erigidas en las áreas de establecimiento de objetivos, sistemas de recompensa, liderazgo, y el diseño de puestos de trabajo y enriquecimiento del trabajo han avanzado nuestra comprensión del comportamiento organizacional, la mayor parte de este trabajo se basa en la premisa de que los individuos actúan de maneras de maximizar el valor de intercambio con la organización. Además, algunos investigadores han llamado la atención sobre el papel de disposiciones y procesos volitivos en los modelos de la motivación (Kanfer, 1990). Otros más han recurrido a la auto-teoría como una explicación adicional de la conducta motivada (Bandura, 1982), (Beach & Mitchell, 1990), (Gergen, 1984); (Schlenker, 1985), (Stryker, 1986); (Tajfel & Turner, 1985). El estado actual de la literatura ha llevado a muchos investigadores a afirmar que contamos con una variedad de teorías de la motivación sin hilo conductor y que no son fuertemente apoyados por la investigación (Locke & Henne, 1986). Como (Klein, 1989) ha señalado, el campo está lleno de teorías " fragmentadas y desconcertantes" de la motivación que sólo crean confusión conceptual para los investigadores y crean confusión entre los profesionales que tratan de aplicarlas en sus organizaciones.

### **La pirámide de Maslow:**

El psicólogo Abraham Maslow en 1940 descubrió, mientras trabajaba con monos, que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Por ejemplo, si se está hambriento o sediento, se tenderá a calmar la sed antes que comer. Después de todo, se puede pasarla sin comer unos cuantos días, pero solo se podrá estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad "más fuerte" que el hambre. De la misma forma, aunque el individuo se encuentre muy, muy sediento, pero de pronto algo le impide respirar, la necesidad de respirar se vuelve más urgente de atender.

(Maslow, 1991), recogió esta idea y creó una jerarquía, en la que además de considerar las necesidades evidentes como: agua, comida, vestido y habitación, la amplió a 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.

Las fisiológicas incluyen las necesidades que las personas tienen de oxígeno, agua, alimentación, descanso, vestido, vivienda, entre otras. La investigación de Maslow apoyaba la idea, de que eran necesidades individuales y que, por ejemplo, la falta de estos satisfactores conduciría a buscar específicamente aquellas situaciones que en el pasado le proveían de confort.

Las necesidades de seguridad se presentan cuando las necesidades fisiológicas se mantienen saciadas, entonces los individuos empezarán a preocuparse en encontrar condiciones que le provean seguridad, protección y estabilidad.

En este nivel, Maslow agrupó a: la necesidad de una habitación segura, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación, asistencia médica cuando sea requerida, seguro de vida, etc.

Las de pertenencia se presentan cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen. En esta fase se experimentan necesidades de amistad, de pareja, y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de equipo.

Maslow (1991), describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, reconocimiento, gloria, atención, reputación y dignidad. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como: confianza, competencia, logros, dominio del trabajo, independencia y libertad.

El último nivel es distinto, Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo: motivación de crecimiento (opuesto al déficit motivacional), necesidades de ser (o B-needs, opuesto al D-needs), y autorrealización (Korthagen, 2005). Estas constituyen necesidades que no comprenden balance, una vez logradas, continúan haciendo sentir su presencia, tienden a ser aún más insaciables a medida que se alimentan. Comprenden aquellos deseos continuos de que éstas constituyen necesidades que no comprenden balance, una vez logradas, continúan haciendo sentir su presencia, tienden a ser aún más insaciables a medida que se alimentan. Comprenden aquellos deseos continuos de desarrollar los potenciales, a “ser todo lo que pueda ser”. Es una cuestión de estar mejor preparados, actualizados, más completos; de estar “autorrealizados”.

### **Factores que regulan los estados motivacionales:**

(Kandel, 2000), premio Nóbel de medicina en el año 2000, afirma que “es importante reconocer que los estados instintivos son solamente un subtipo, quizás los ejemplos más simples, de los estados de motivación que dirigen la conducta”. En general, los estados de motivación se pueden clasificar en sentido amplio en dos tipos:

1. Estados instintivos elementales y fuerzas reguladoras fisiológicas más complejas que entran en juego por alteraciones de las condiciones físicas internas como el hambre, la sed y la temperatura.
2. Aspiraciones personales o sociales.

La neurobiología estudió con mucho interés los procesos motivacionales básicos en el hombre como: ser el hambre, el sueño, la sexualidad, es el mismo Kandel (2000) quién afirma que “el estudio neurobiológico del segundo tipo de estados de motivación está en sus comienzos”, de allí que queda un largo camino por recorrer en este aspecto.

Resulta importante marcar que hay distintos estados motivacionales en el hombre que no surgen, ni se explican por las necesidades tisulares Kandel (2000) hay otro tipo de motivos que mueven la conducta propiamente humana. Existen tres factores no relacionados con el déficit tisular pero que tienen una especial importancia para explicar la regulación de la motivación ellos son:

1. Las limitaciones ecológicas,
2. Los mecanismos de anticipación,
3. Los factores hedónicos.

Con respecto a las limitaciones ecológicas podemos decir que hay conductas que están determinadas por la naturaleza de cada ser, así por ejemplo determinadas conductas alimenticias como ser la velocidad en el comer, el tipo de alimento que se ingiere, etc. Los mecanismos de anticipación están determinados por el ritmo circadiano que regula el organismo que “activan e inactivan las respuestas fisiológicas antes de que se produzca un déficit o una necesidad tisular. Como muchos de los ritmos, están coordinados, el hipotálamo sería la localización ideal como mecanismos principal de reloj que los impulsara, o por lo menos que coordinara los mecanismos de reloj independientes localizados por todo el cerebro. El núcleo supraquiasmático sirve para esta función” Kandel (2000).

En relación a los factores hedónicos se puede afirmar que nadie duda que la búsqueda de placer es un motor de acción importante en el hombre y que la consideración de este factor se encuentra muy presente en la cultura y en la sociedad actual. Sin embargo, quedarse en estos tres factores de la regulación motivacional implicaría reducir al hombre a procesos todavía muy elementales, en la explicación de sus comportamientos.

### **Modelo de Motivación del Rendimiento Laboral:**

(Kreitner & Kinicki, 1996) proponen un modelo basado en la teoría de sistemas y la teoría del Refuerzo. La teoría de los sistemas según estos autores: “sugiero que el buen

rendimiento resulta de un proceso de combinación de esfuerzo y tecnología para transformar los inputs en los outputs deseados.

En referencia a la teoría del refuerzo, implica “mejorar el rendimiento con feedback y consecuencias contingentes”. Consecuente con estas teorías, el poseer insumos de la mejor calidad, resultará en este caso, en un producto óptimo, es decir, en una tarea desempeñada eficientemente (producto) con un trabajo altamente motivado (insumo).

Si hay una retroalimentación positiva, Kreitner y Kinicki (1996) afirman que: “la autoestima, autoeficacia y orientación aumentan”. Es por este motivo, que el encargado de liderar tiene que suministrar retroalimentación y reforzar las debilidades encontradas en el proceso.

La satisfacción laboral está influenciada por la motivación del empleado y las recompensas por su desempeño, de ser así, las personas estarán comprometidas con la organización y sus objetivos.

### **Distribución de valor al personal:**

Al centrar nuestro interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables de análisis y que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí, por un lado la falta de insatisfacción laboral, y por otro la satisfacción laboral.

Es importante recalcar que cuando se cuenta con personal motivado existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables. En este punto nos encontramos con una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal, entre estos se destaca Maslow (1991) con su teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos.

Otros autores destacados son (McGregor, 1960), con su teoría X-Y sobre el comportamiento humano en el trabajo, (McClelland, 1989), con su planteamiento de la teoría de la motivación en base a las necesidades (necesidades de logro, poder y afiliación). A los autores anteriores, en épocas más recientes se agregan los planteamientos de (Vroom, 1994), quien plantea que la motivación es producto de multiplicar tres factores (valencia, expectativa e instrumentalidad), y de (Schein, Organizational Psychology, 1979) (Schein, Psicología de las organizaciones, 1991) sobre teoría del hombre complejo. También es interesante lo planteado por (Adams, 1997), quien considera que a los trabajadores además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación, es decir, existe una



tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

También se destaca el aporte de (Herzberg, 1959), quien propone una teoría en donde la satisfacción laboral dependerá del grado de satisfacción de dos factores. Siguiendo a Herzberg, el primero de estos factores agrupa variables que se relacionan o localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas variables son administradas y decididas por la empresa, se encuentran fuera del control de los trabajadores. Las principales variables aisladas serían: salario, beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, el clima de las relaciones entre los directivos y las personas que trabajan en la empresa, los segmentos internos, estatus, prestigio etc.

Históricamente o tradicionalmente solo estas variables (higiénicas) fueron tomadas en cuenta en la motivación de los empleados. En este sentido para lograr que las personas trabajen más se apelaba a premios, mejoras salariales, incentivos de distinta índole, liderazgo democrático, políticas empresariales más abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos a cambio de un mayor trabajo.

En 1959, publicó *Motivation at Work*, un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación – Higiene. En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: “Recuerde usted algún momento que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió” y, “recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”. El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos “factores de higiene”, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. De acuerdo con él, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de

trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores “motivadores”. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros, Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulando así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción.

Según las investigaciones de Herzberg (1959) cuando los factores higiénicos son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando lo hacen no es por un tiempo prolongado. No obstante, cuando estos factores son precarios o pésimos provocan directa insatisfacción. A causa de esa influencia más orientada a evitar la insatisfacción, denominados factores higiénicos por Herzberg (1959), tenemos que estos factores son esencialmente profilácticos y preventivos, lo que hace que no necesariamente provoquen satisfacción. Existiría un segundo grupo de variables y factores que se encontrarían relacionados más directamente con la satisfacción de la persona y que tienen relación con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. A estos factores Herzberg (1959) los llama motivacionales o intrínsecos. Estos factores están bajo el control del individuo, pues se relacionan con lo que él hace y en lo que se desempeña. Estos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la responsabilidad y dependen de las tareas que la persona realiza en su trabajo.

Tradicionalmente las tareas y cargos han sido diseñados y definidos en términos de eficiencia y economía y han desestimado aspectos como el reto y oportunidad de creación individual, con esto se pierde el significado psicológico para la persona que lo ejecuta teniendo un efecto “des motivador” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido ya que la empresa solo ofrece un lugar cómodo de trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg (1959), el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de la persona es mucho más estable y profundo y cuando son óptimos provocan satisfacción de las personas, pero cuando son precarios más que insatisfacción provocan su evitación. A estos factores Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Dentro de este marco, los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional, para Herzberg (1959) el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional, así mismo el opuesto de la insatisfacción laboral o profesional sería ninguna insatisfacción laboral, y no la satisfacción como es de suponer. A partir de diversas investigaciones se concluye que eliminando la característica de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. A partir de esto se supone la existencia de un continuo dual donde lo opuesto de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de descontento, no descontento.

De acuerdo a lo anterior, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes a los que conducen al descontento, por lo tanto los administradores que buscan eliminar factores que crean descontento pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores solo apaciguan la fuerza laboral en lugar de motivarla. Cuando estos factores están dados óptimamente las personas no están descontentas, sin embargo tampoco satisfechas. Para motivar a la persona Herzberg (1959) sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción en el trabajo). En este sentido el énfasis debería estar dado en modificar el contenido mismo de la tarea como fuente de satisfacción laboral.

Los 8 factores higiénicos (mantenimiento) considerados por Herzberg (1959) son:

1. políticas de la compañía y administración,
2. supervisión técnica,
3. relaciones interpersonales con los subordinados,
4. salarios,
5. seguridad,
6. vida personal,
7. condiciones de trabajo y
8. estatus.

Otro grupo de condiciones de trabajo opera primariamente para construir fuentes de motivación y alta satisfacción en el trabajo. Su ausencia sin embargo, raramente promueve insatisfacciones o desagrados, estas condiciones son conocidas como factores motivacionales, motivadores o satisfactores.

Los estudios de Herzberg (1959), revelaron seis factores motivacionales:

1. logro,
2. reconocimiento,
3. progreso o avance,

4. el trabajo en sí mismo,
5. posibilidad de crecimiento y
6. responsabilidad.

De acuerdo a Herzberg (1959), los trabajadores que centran su atención en el mantenimiento de factores extrínsecos, obtendrán resultados insuficientes en su satisfacción laboral; mientras que quienes prestan atención a los factores intrínsecos o factores inherentes al trabajo, obtendrán superiores resultados motivacionales.

Dado todo lo anterior, podemos afirmar que un elemento central en toda gestión del valor económico en la empresa está en sus trabajadores y en la forma en que estos se motivan, entendiendo que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un objetivo o expectativa, lo que indica que claramente está asociado a la eficacia de la actuación del trabajador y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional. La satisfacción, en cambio, se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el objetivo o expectativa, en otras palabras, la motivación implica un impulso al resultado, mientras la satisfacción es el resultado ya experimentado. De lo anterior se deduce que un trabajador podría disfrutar de una alta satisfacción en su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación.

### **Teoría de las expectativas de Vroom:**

Postula que los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. La teoría analiza que persiguen las personas en la organización y la forma de obtenerlo, para determinar las motivaciones. Existen tres aspectos que explican el proceso de motivación en la teoría de las expectativas: 1) la valencia, que se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias, dependen de sus propias necesidades; 2) la expectativa, o percepción que tiene el individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada; 3) la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa (Rodríguez, 1999). Este modelo permite entender fácilmente el proceso mental utilizado para la motivación. Debe tenerse claro qué tipos de comportamientos predice y en qué situaciones se aplica.

### **Metodología:**

**Población:** Este proyecto se realizará con los trabajadores de la empresa Tequilera Corralejo S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de Pénjamo Guanajuato, México.

**Universo:** El número de empleados registrados en la nómina de la Tequilera Corralejo S.A. de C.V. asciende a 126 trabajadores.

**Muestra:** Debido a que el número de empleados en la empresa es relativamente pequeño (126 trabajadores), y a que hay más personal en unas áreas que en otras (dificultando el cálculo de una muestra para el análisis), se decidió no trabajar con una muestra sino con todo el universo.

Sin embargo, debido a que los trabajadores del área de construcción (excepto uno) estaban fuera de la empresa realizando un proyecto de expansión para la misma, no se considerarán para el análisis por área (área de construcción), así como a los trabajadores del área de transporte por estar casi siempre fuera de la misma.

De esta forma el análisis se hará con todos los empleados de todas las áreas de la Tequilera excepto en la de construcción y transporte, dando un número de 99 trabajadores.

**Técnica de recopilación de datos: El cuestionario:** el instrumento que se aplicará en la empresa se divide en dos partes, la primera se refiere a obtener información general sobre el encuestado como: área de la empresa, género, rango de edad, estado civil, escolaridad, tipo de contrato, turno, tiempo, días laborales a la semana, antigüedad y si ha sido su primer empleo. Esto con la finalidad de contextualizar y relacionar ciertos aspectos con los factores higiénicos y motivacionales.

La segunda parte se basa en los factores originales de Herzberg. Cada uno de los 34 ítem's plantean una situación relacionada con el trabajo que desempeñan los empleados actualmente en la empresa. En él, los trabajadores seleccionarán el grado de satisfacción que les genera cada aspecto del trabajo. Las respuestas para cada situación serán medidas mediante la siguiente escala de satisfacción:

Insatisfacción		Indiferente			Satisfacción	
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Imagen 2.-** Grados de satisfacción.

Los valores 1, 2 y 3 indican un grado de insatisfacción; mientras que los valores 5, 6 y 7 indican satisfacción, y finalmente el valor 4 se refiere a la indiferencia.

Cada uno de los factores que integran la propuesta de Herzberg se evaluará mediante dos o tres situaciones orientadas a medir cada factor de manera real. De esta forma se evita realizar una pregunta directa que pueda ocasionar alguna reacción negativa o descontento por parte del encuestado.

**Técnica de análisis de datos:**

Los datos que se obtendrán de los cuestionarios aplicados se trabajarán con el Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) con la versión 18.0.

**Resultados:**

La siguiente información es lo que se obtuvo de las encuestas aplicadas en la TEQUILERA CORRALEJO S.A. de C.V. en el mes de Agosto de 2013.

- Total de empleados: 126
- Encuestas aplicadas: 99
- Encuestas validas: 96
- Encuestas invalidadas: 3

**Tabla 1.-** Encuestas aplicadas por género:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	67	69.8	69.8	69.8
Femenino	29	30.2	30.2	100.0
<b>Total</b>	<b>96</b>	100.0	100.0	

**Tabla 2.-** Encuestas aplicadas por área de la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Admón.	5	5.2	5.2	5.2
Calderas	2	2.1	2.1	7.3
Cervecera	5	5.2	5.2	12.5
Construcción	1	1.0	1.0	13.5
Destilación	4	4.2	4.2	17.7

Envasado	26	27.1	27.1	44.8
Fermentación	1	1.0	1.0	45.8
Maduración	1	1.0	1.0	46.9
Mantenimiento	8	8.3	8.3	55.2
Mercadotecnia	3	3.1	3.1	58.3
Molienda	10	10.4	10.4	68.8
Producción	5	5.2	5.2	74.0
Servicios generales	7	7.3	7.3	81.3
Vigilancia	5	5.2	5.2	86.5
Tienda	9	9.4	9.4	95.8
Laboratorio	3	3.1	3.1	99.0
Mecánico	1	1.0	1.0	100.0
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

### Resumen de los factores higiénicos por área:

A continuación se presenta un resumen del análisis de los factores higiénicos dividido por áreas con las que cuenta la empresa. Para esta parte solo se tomaran los factores que más sobresalieron por su nivel de insatisfacción.

Color:	Consideración:
	Satisfacción
	Indiferencia
	Insatisfacción

### Relaciones interpersonales

**Tabla 3.-** Pregunta 37.- Que la empresa los traten con igualdad y justicia.

Área de la empresa	Insatisfacción Alta	Insatisfacción Moderada	Insatisfacción Baja	Indiferencia	Satisfacción Baja	Satisfacción Moderada	Satisfacción Alta
Administración							
Calderas							
Cervecera							
Destilación							
Envasado							
Fermentación							
Maduración							
Mantenimiento							
Mercadotecnia							
Molienda							
Producción							
Servicios generales							
Vigilancia							
Tienda							
Laboratorio							
Mecánico							

**Salarios:**

**Tabla 4.-** Pregunta 32.- Que el sueldo sea acorde al trabajo que realizas.



Área de la empresa	Insatisfacción Alta	Insatisfacción Moderada	Insatisfacción Baja	Indiferencia	Satisfacción Baja	Satisfacción Moderada	Satisfacción Alta
Administración							
Calderas							
Cervecera							
Destilación							
Envasado							
Fermentación							
Maduración							
Mantenimiento							
Mercadotecnia							
Molienda							
Producción							
Servicios generales							
Vigilancia							
Tienda							
Laboratorio							
Mecánico							

**Tabla 5.-** Pregunta 34.- El dinero y/o premios o reconocimientos que recibo como premios e incentivos.

Área de la empresa	Alta Insatisfacción	Moderada Insatisfacción	Baja Insatisfacción	Indiferencia	Baja Satisfacción	Moderada Satisfacción	Alta Satisfacción
Administración							
Calderas							
Cervecera							
Destilación							
Envasado							
Fermentación							
Maduración							
Mantenimiento							
Mercadotecnia							
Molienda							
Producción							
Servicios generales							
Vigilancia							
Tienda							
Laboratorio							
Mecánico							

**Resumen de los factores motivacionales por área:**

Ahora se muestra el resumen del análisis de los factores motivacionales dividido por áreas de la empresa Tequilera Corralejo S.A. de C.V. De igual forma solo se presentaran los factores en los que más sobresalió la insatisfacción.

**Promoción y ascenso:**

**Tabla 6.- Pregunta 25.-** Que existan oportunidades de promoción y ascenso.

Área de la empresa	Insatisfacción Alta	Insatisfacción Moderada	Insatisfacción Baja	Indiferencia	Satisfacción Baja	Satisfacción Moderada	Satisfacción Alta
Administración							
Calderas							
Cervecera							
Destilación							
Envasado							
Fermentación							
Maduración							
Mantenimiento							
Mercadotecnia							
Molienda							
Producción							
Servicios generales							
Vigilancia							
Tienda							
Laboratorio							
Mecánico							

### Conclusiones finales:

La satisfacción laboral está influenciada por la motivación del empleado y las recompensas por su desempeño, de ser así, las personas estarán comprometidas con la organización y sus objetivos.

Es importante recalcar que cuando se cuenta con personal motivado existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico.

Después del análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la Tequilera Corralejo S.A. de C.V. a sus empleados, se concluye que en términos generales el nivel de motivación laboral que existe en la empresa es elevado. Es evidente que la empresa está haciendo bien su trabajo con respecto al trato de su capital humano desde hace tiempo. El que una empresa se preocupe por la motivación laboral nos da a entender que para ella no solo es importante la productividad y el dinero, sino también el clima laboral dentro de sus puertas.

Sin embargo, hay varios trabajadores en algunas áreas (las que aparecen en rojo en las tablas) que denotan un cierto nivel de insatisfacción que provoca una disminución en la motivación laboral en general. Esto no ocasiona problemas en la empresa, pero se les debe poner atención y atender a mediano plazo. Entre dichos aspectos se encuentran los factores de: **salario, premios y reconocimiento, equidad, posibilidades de ascenso, tareas desafiantes, reconocer el trabajo, vida personal, y cumplimiento de políticas**. Para la empresa el tener trabajadores motivados le dará no solo un incremento en la productividad, sino también se generará un clima laboral saludable y perdurable.

Dado todo lo anterior, podemos afirmar que un elemento central en toda gestión del valor económico en la empresa está en sus trabajadores y en la forma en que estos se motivan, entendiendo que la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un objetivo o expectativa, lo que indica que claramente está asociado a la eficacia de la actuación del trabajador y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia organizacional. La satisfacción, en cambio, se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el objetivo o expectativa.

Nuestra recomendación para la empresa es buscar estrategias efectivas y viables que eleven la motivación y generen la integración de verdaderos equipos de trabajo. El identificar y mejorar aquellos aspectos y actividades dentro empresa, le darán la posibilidad de elevar la motivación de sus empleados, mejorar aún más su imagen y finalmente la productividad.

## Referencias

- Adams, S. (1997). *El principio de Dilbert*. México: Editorial Granica.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 122-147.

- Beach, L., & Mitchell, T. (1990). Image theory. A behavioral theory of decision making in organizations. En B. Staw, & L. Cummings, *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Evans, M. (1986). Organisational behaviour: The central role of motivation. *Journal of Management*, 12(2), 206-220.
- Gergen, K. (1984). Theory of the self: Impasse and evaluation. En L. Kerkowits, *Advances in experiential social psychology*. Orlando: Academic Press.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Kandel, E. (2000). *Principios de neurociencia*. McGraw-Hill.
- Kanfer, R. (1990). Motivation and individual differences in learning. An integration of developmental, differential, and cognitive perspectives. *Learning and individual differences*, 219-237.
- Klein, H. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of management review*, 150-172.
- Koens, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Korthagen, F. A. (2005). The Organization in Balance: Reflection and Intuition as Complementary Processes. *Management Learning Thousand*, Vol. 36(Num. 3), 371-387.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid, España: Editorial Irwin-Tercera Edición.
- Locke, E., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. En C. Cooper, & I. Robertson, *International review of industrial and organizational psychology* (págs. 1-35). Chichester, England: Wiley.
- Luthans, F. (1988). *Organisational Behaviour*. Boston, MA: Irwin, McGraw Hill.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz Santos.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea, S.A.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Madrid: Debate.
- Miner, J., Ebrahimi, B., & Wachtel, J. (1995). How deficiency in management contributes to the United States' competitiveness problem and what can be done about it. *Human Resource Management*, 358-378.
- Rodríguez, J. (1999). *El factor humano en la empresa*. España: Deusto.
- Schein, E. (1979). *Organizational Psychology*. Pearson US Imports & PHIPES.
- Schein, E. (1991). *Psicología de las organizaciones*. Prentice Hall.
- Schein, E. (1991). *Psicología de las organizaciones*. Prentice Hall.
- Schlenker, B. (1985). Identity and self-identification. En B. Schlenker, *The self and social life* (págs. 15-99). New York: McGraw Hill.
- Stryker, S. (1986). Identity theory: Development and extensions. En K. Yardley, & T. Hones, *Self and identity*. New York: Wiley.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel, & W. Austin, *Psychology of intergroup relations* (págs. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Vroom, V. (1994). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

# SITUACIÓN COMPETITIVA DE ASTILLEROS PESQUEROS MEXICANOS

**Dr. Andrés Gutiérrez Márquez**

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán

[agmarquez@prodigy.net.mx](mailto:agmarquez@prodigy.net.mx)

**Dra. Elizabeth Sotelo Campos**

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán

[soteloliz@hotmail.com](mailto:soteloliz@hotmail.com)

**Dr. Luis David Pérez Castro**

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán

[luisdavid\\_2001@yahoo.com.mx](mailto:luisdavid_2001@yahoo.com.mx)

## **Resumen**

Diagnóstico de situación competitiva vigente en el Sistema Nacional de Astilleros de construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones pesqueras en México. Sector industrial que durante más de 30 años no ha sido objeto de política pública que permita su coordinación y progreso. Provocando fallas trascendentales en su organización productiva, obsolescencia tecnológica y quebrantos significativos para su viabilidad empresarial. Análisis de la competitividad organizativa de la producción prevaleciente condicionada por variables organizacionales de cultura laboral, administración del conocimiento, calidad, estructura organizativa, grado de inserción tecnológica, estilos en el ejercicio de autoridad – poder y clima organizacional, facilitando la comprensión e implicaciones de la descoordinación y atención de estas concomitantes de ambientes laborales productivos. Prescripciones generales de estrategias para el mejoramiento y crecimiento adecuado del sector. Estudio de carácter transversal con abordaje metodológico mixto, identificando en primera instancia las generalidades de los principales 51 Astilleros nacionales y centrando la profundización del abordaje cualitativo en las 17 empresas susceptibles de intervención para su adecuación competitiva.

## **Introducción**

Actualmente la industria naval mundial atraviesa por situaciones muy complejas, debido al incremento de los problemas económicos globales, a la fuerte tendencia a la especialización, que provoca reducción de pedidos, y por otro lado a la formación de empresas y clúster competitivos, que tienen criterios bien definidos para su propia estrategia naval nacional.

En México la industria naval es la rama de las industrias mexicanas que contribuye con los servicios de construcción, reparación y mantenimiento de las embarcaciones, y otros objetos flotantes para varios sectores productivos. Por la importancia del Sector Pesquero en la producción de alimentos para consumo directo, productos industriales para el país y exportación, por la generación de empleos y riqueza económica, la existencia de la industria naval mexicana resulta ser un factor insoslayable en el desarrollo de las actividades pesqueras.

Un contexto de desenvolvimiento adverso para la actividad empresarial en general y consecuentemente para el progreso del sector naval mexicano. Dificultades asociadas a la sensibilidad propia de la actividad pesquera, principal generadora de la demanda de servicios navales se acumulan a la vorágine de competencia internacional entre las diversas opciones de astilleros, varaderos e industria conexas con ofertas tarifarias, en calidad y oportunidad de servicios altamente competitivos. La situación es en extremo complicada y difícil ante la incapacidad de generar relaciones cautivas en cualquier instalación de servicios navales. Es la naturaleza misma inherente a la selectividad libre y autónoma del empresario pesquero demandante de servicios, a la cercanía y facilidades que dispone el centro de atención más próximo, a la calidad de servicios percibida, a la competitividad tarifaria, a la oportunidad y rapidez en los tiempos de producción y a la información recibida que finalmente conforman la decisión de contrato.

Ante las condiciones descritas, se justifica el estudio descriptivo de los procesos productivos detonadores de cadenas de valor. Es necesario e inaplazable la definición de estrategias fundadas en las capacidades reales de atención, la configuración prevaleciente y funcionamiento productivo vigente, aptitudes y actitudes laborales distintivas del sector naval, que permitan identificar los diversos niveles de competitividad vigentes, mediante la disgregación y evaluación de variables relativas a su ubicación, atributos de servicios, inserción tecnológica y competitividad. Estableciendo conclusiones que permitan incrementar cualitativa y cuantitativamente la productividad.

Sin duda, este análisis, contribuye como aliciente al desarrollo de competencias generadoras de valor agregado en el servicio, optimización de procesos y emergencia de capacidades productivas latentes que posicionen a las empresas oferentes de servicios navales y en general a este trascendental sector económico como opción real en las preferencias de los demandantes. **Planteamiento del problema**

La flota pesquera enfrenta problemas de actualización para ser más competitiva, una demanda generalizada en todos los sectores productivos; en parte debido a deficiencias en la oferta en el servicio de construcciones y reparaciones navales, que acusa un déficit histórico, debido al uso generalizado del trabajo manual, cuya solución requiere de modernización y diversificación de instalaciones para desarrollarse en una visión más competitiva. El hecho de que la flota mexicana en general, esté en el proceso de concluir su

vida útil después de más de 30 años de operaciones pesqueras obliga a programar su reposición en forma óptima.

Las referencias históricas relacionadas a los Astilleros mexicanos, indican que éstos operan desde los años 30's del siglo pasado, (Uribe, 2011). En México hay 64 astilleros vigentes funcionando en ambos litorales, en su mayor parte son astilleros artesanales con poca infraestructura, de los que 21 tienen registro formal en las dependencias oficiales.

Se estima que el sector pesquero y acuícola aporta alrededor 1.7 millones de toneladas de productos marinos, el sector pesquero emplea aproximadamente 285,000 personas. Además, en los últimos 25 años México ha ocupado la posición vigésimo séptima en la exportación mundial de productos pesqueros. Este sector está integrado por un aproximado de 17,200 empresas: el 86% dedicadas a la captura, el 9% a la acuicultura, el 1.5% a la comercialización, el 2.2% a la industrialización de productos pesqueros y el resto a otras actividades (procesos artesanales y envasado).. SAGARPA (2012).

Sin embargo, la mayoría de su infraestructura fue construida antes de los 90's y carece de la calidad y productividad suficientes ante la competencia mundial. Se requiere de inversiones continuas para modernizarla, incorporar tecnología avanzada y consagrar mantenimiento a sus mismas instalaciones y diversificar procesos para fabricar productos con mayor valor agregado.

La demanda del servicio de construcciones y reparaciones navales está relacionada principalmente con el sector pesquero, de acuerdo al Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca (2010), el número de embarcaciones mayores de las flotas pesqueras mexicanas es el siguiente: 94,111 embarcaciones registradas, de las cuales 3,206 son de pesca de altura y 90.905 de pesca ribereña. El número de embarcaciones por recurso objetivo son 1,932 arrastreros camaróneros, 137 atuneros, 104 sardineros-anchoveteros, 1,033 escameros. Se resalta el esfuerzo pesquero enfocado en la captura de camarón con 1,932 unidades con un tonelaje neto promedio de entre 40 y 80 toneladas, eslora promedio de 20 a 25 metros y antigüedad de servicio promedio de más de 30 años; de estas embarcaciones el 70% se encuentran registrada en el litoral del Pacífico y el restante 30% en el litoral del Golfo de México y Mar Caribe. Actualmente la Industria Naval mexicana se encuentra en una encrucijada entre los factores más importantes que tiene que enfrentar se distinguen los siguientes:

- Ausencia de estrategia general que coordine y represente los intereses de las empresas como sector integrado
- Desarrollo impredecible, ya que su devenir depende de condiciones naturales (López, 2008), económicas y políticas.
- Falta de adopción de criterios de competitividad para el desempeño industrial; también falta de control de las reparaciones, remodelaciones y construcciones informales en



lugares prohibidos y recientemente, el desarrollo de proyectos de construcción naval mexicanos en el extranjero generando desconfianza en las capacidades de los astilleros mexicanos,

- En algunas regiones de país hay sobreoferta del servicio. Poyrot (2011)

Sin embargo, en contrapartida la industria naval mexicana cuenta con empresarios, profesionales, técnicos, obreros capaces, experimentados y certificados, que están dispuestos a reorganizarse e incorporarse al proceso de cambio positivo. A pesar del alto grado de obsolescencia en la mayoría de las instalaciones, se tiene la infraestructura y capacidad humana suficiente para redirigir a esta industria hacia el camino de la actualización tecnológica, pudiendo en un lapso relativamente corto llegar a ser competitiva. La mano de obra de un Astillero es una de las competencias distintivas significantes al conjugar el grado de experiencia y conocimiento operativo relevante con la remuneración relativamente barata en comparación con el pago de jornadas efectuado en los países avanzados

### **Contexto de la investigación**

Los grandes astilleros operan en un entorno altamente competitivo mediante competencias distintivas centradas en la productividad, amplitud de rango en la oferta de embarcaciones, capacidades de investigación y desarrollo y mediante el nivel de competencias y destrezas de los trabajadores entre otros. El mercado se encuentra dominado principalmente por los astilleros “Hyundai Heavy Industries”, “DaewooShipbuilding and Marine Engineering”, “Samsung Heavy Industries” los cuales son conocidos como Korean Big-3, (Global Ship building Companies; february 2012), El mercado internacional se caracteriza por un elevado nivel de competencia, ya que las barreras a la entrada se consolidan mediante apoyos gubernamentales y la amplia disponibilidad tecnológica en el mercado internacional. Los principales productores mundiales utilizan dos estrategias básicas: la producción a escala de los barcos más demandados, o la búsqueda de segmentos específicos. En México, las instalaciones para atender al sector pesquero comercial son astilleros de las siguientes cinco categorías en función de las actividades que realizan:

- a) Astilleros para reparaciones de embarcaciones escameras y camaroneras
- b) Para reparación y construcción de embarcaciones escameras medianas y camaroneras de todos los tamaños
- c) Para construir y reparar embarcaciones camaroneras, escameras y cerqueras sardineras
- d) Para construir y reparar embarcaciones mayores atuneras
- e) Para reparar y construir embarcaciones pesqueras y mercantes.

El proceso de producción de una embarcación es relativamente prolongado y requiere de importantes desembolsos por lo cual, en general, los astilleros trabajan sobre pedido y en forma no seriada. Adicionalmente, el hecho de que produzca bienes a pedido, de alto valor

unitario y en lapsos extensos, da cuenta de la trascendencia que tiene el financiamiento para este sector.

Se tienen tres grandes desafíos por afrontar:

1. Realizar un rápido proceso de reposición y actualización competitiva.
2. Integrar las cadenas productivas de valor, desarrollando logísticas idóneas de participación en el abastecimiento de bienes, servicios y tecnología.
3. Consolidar la oferta del mercado interno y retomar la participación del mercado de los demandantes internacionales de embarcaciones pesqueras.

### **Propósito del estudio**

El propósito implícito es contribuir de manera precisa a ilustrar los fundamentos de análisis que permiten optimizar instalaciones y procesos asociados a la prestación de servicios navales. Para este fin, ha sido necesario delimitar de manera clara y concisa las interrogantes que propician su realización al igual que la definición realista de alcances establecidos. Es la búsqueda de propuestas racionales y críticamente fundadas a las incógnitas descritas que permiten identificar estrategias factibles, viables y consistentes para la mejora operativa, cualitativa y competitiva en la prestación de servicios navales.

### ***Pregunta principal de investigación***

¿Cuál es el estado actual del sector y qué estrategias pueden implementarse para incrementar su competitividad impulsora de cadenas de valor?

### ***Interrogantes secundarios***

1. ¿Qué conceptos permiten comprender la competitividad del sector?
2. ¿Cuáles variables trascendentales la componen, cuáles son determinantes y como se relacionan?
3. ¿Qué dimensiones de análisis permiten evaluarle?
4. ¿Qué nivel de competitividad tienen las empresas que le conforman?
5. ¿Qué necesidades específicas de actualización tienen?
6. ¿Qué estrategias pueden implementarse para mejorarlo?

Los alcances y propósitos, se manifiestan en los siguientes objetivos:

### ***Objetivo general***

Desarrollo de documento diagnóstico explicativo que permita determinar estrategias idóneas para incrementar el nivel de competitividad de los astilleros.

### ***Objetivos específicos***

1. Establecer la conceptualización de competitividad industrial del sector.
2. Determinar los elementos relevantes que propician la competitividad.
3. Medurar y documentar la competitividad de las empresas del sector.
4. Diseñar un sistema guía que permita evaluar y determinar las áreas de oportunidad de los procesos organizativos en la prestación de servicios.
5. Identificar opciones de promoción para el mejoramiento competitivo.

## **Referencias teóricas**

### ***Competitividad Industrial***

La competitividad es resultante de la organización óptima de actividades efectuadas con la más alta productividad de sus componentes que propician capacidades idóneas de respuesta ante las variantes del mercado, Canals (1991) argumenta que para explicar este fenómeno es necesario analizar los elementos constitutivos de las empresas (personal, organización, procesos y capacidades distintivas), en ese mismo sentido Benavides (2002) dirige la atención hacia los procesos de competencia distintiva necesarios para el logro satisfactorio de las funciones claves que otorgan identidad y viabilidad a las empresas. De manera recurrente se presentan los enfoques de análisis sobre la competitividad que argumentan como punto de partida el ámbito interno de la organización, aunque igualmente numerosas son las aportaciones que privilegian los factores externos a la empresa como los impulsores fundamentales de la competitividad, significándose Porter(2002) quien resalta el liderazgo en los costos, la diferenciación, la competencia, los proveedores, los compradores, las opciones sustitutas y la posición de la empresa en el mercado como los detonantes trascendentales, para Regueira y Merchán (2009) la competitividad de una empresa es la capacidad que muestra para competir, crecer y ser rentable. En contraparte Hamel y Prahalad (1996) enfatizan la importancia de las competencias distintivas de la organización como los elementos que propician la verdadera ventaja competitiva; la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes es lo que le conforma.

La perspectiva de este análisis, dirime de manera parcial la coexistencia de ambas corrientes de análisis para centrar su inquirir en los determinantes internos trascendentales que propician la competitividad de cada centro de atención naval y las condiciones vigentes de su entorno de desenvolvimiento. El análisis de variables que evidencian la competitividad para la organización productiva de servicios representa la opción de abordaje e intervención con mayor trascendencia para dimensionar las potencialidades productivas en cada astillero, varadero o centro de reparaciones.

En este sentido el Global CompetitivenessReport (2010) especifica que los economistas han identificado la interrelación de tres mecanismos determinantes de crecimiento económico, que de manera recursiva pueden ser válidos en el entorno micro económico de la empresa de reparaciones navales, 1) la eficiente disposición de recursos, basada en la competencia de mercado y en la sofisticada división del trabajo; 2) la acumulación de capital como

reflejo del capital generado por trabajador, tomando en cuenta además de las instalaciones y equipo al capital humano derivado de su habilitación, aptitud física y actitud productiva; 3) el derivado del avance tecnológico (tanto en los bienes de producción como en el mejoramiento de prácticas productivas) que puede ser apalancado a través de la adopción, innovación e invención.

Diagnosticar y proponer acciones de mejoramiento requiere del establecimiento y medición de indicadores básicos relacionados a eficiencia, precio / costo, y capacidad, promotores del desarrollo considerando:

- Elevar el nivel de productividad, rediseñando procesos que permitan la eliminación de actividades que no le generan valor.
- Entrega oportuna de productos y servicios.
- Minimización de costos mediante eficiencia.
- Calidad óptima de productos o servicios.
- Flexibilidad productiva para ajustar procesos de manera oportuna

### ***La productividad***

La organización productiva del sector industrial de los Astilleros, es una unidad social, con múltiples objetivos, donde los resultados obtenidos no son exclusivamente debidos a factores económicos. En términos generales, "Productividad es el cociente que se obtiene de dividir la producción por uno de los factores de la producción", es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo.

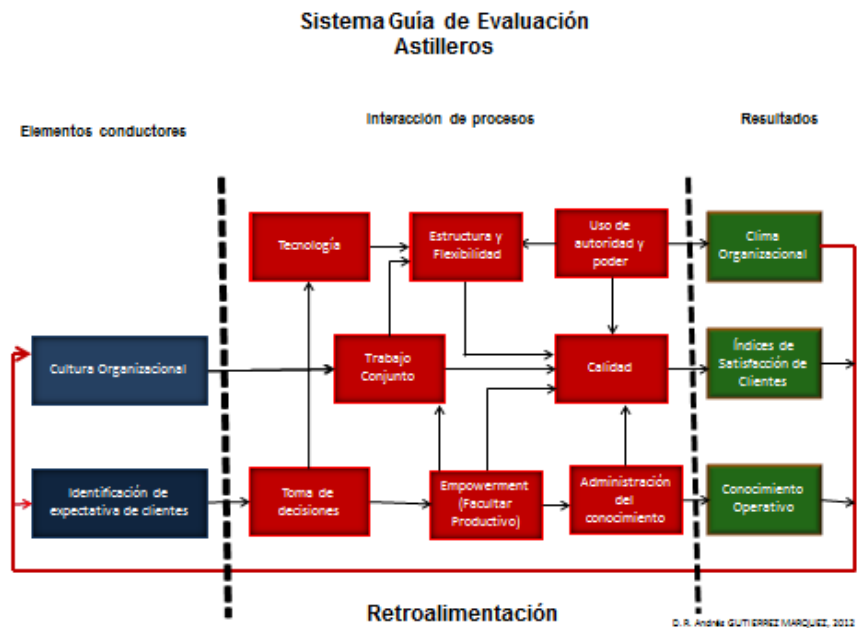
La productividad del Trabajo tiene en cuenta tres aspectos:

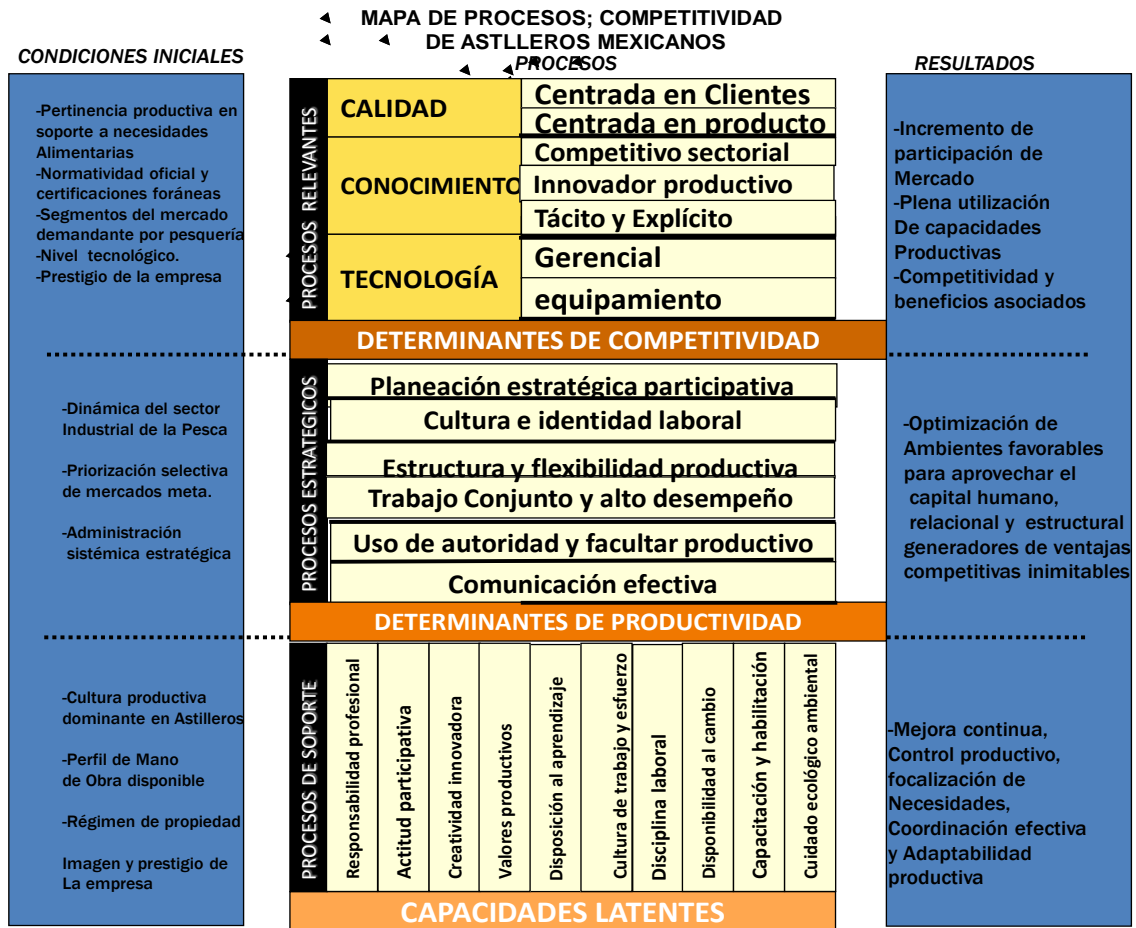
1. Producción, es el resultado del proceso, es decir, la cantidad de productos que se han producido, en una unidad de tiempo dada, con un nivel de productividad determinado, depende además del número de trabajadores utilizados, de la intensidad de trabajo y de la duración de la jornada.
2. Productividad del trabajo, es la efectividad de la actividad racional del individuo, en la esfera de la producción material. La productividad se mide por la cantidad de productos elaborados por unidad de tiempo de trabajo, de acuerdo con los niveles medios de habilidad e intensidad del trabajo.
3. Intensidad del trabajo, es el grado en que se consumen las energías físicas y mentales en el proceso de trabajo

### ***La competitividad organizativa de la producción***

La innovación, según Collier (2009), "es la capacidad para crear bienes y servicios nuevos y únicos, que agraden al cliente y le generen una ventaja competitiva". Un componente relevante de competencia poco utilizado es la competitividad organizativa de la producción, tiene que ver con las capacidades latentes que pueden ser utilizadas por las empresas de

Astilleros que pueden convertirse en competencias distintivas en el rubro de productividad; esas características, también llamadas elementos de soporte, aunadas a procesos estratégicos de planeación, diseño, gestión y organización interna que se desarrollan en el Astillero se consolidan como las determinantes de competitividad que sostienen las competencias distintivas, reflejadas objetivamente en los procesos relevantes de calidad, administración del conocimiento y aprovechamiento tecnológico superior. Esta organización y consolidación de procesos elevan sustantivamente la participación del mercado de adquisición de embarcaciones y la demanda satisfecha de servicios de reparaciones navales, propiciando además optimizar la productividad asociada por unidad de producción al desarrollar plena utilización de sus capacidades.





Pettigrew (2008) define a la estructura organizativa como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas propiciados por un conjunto de personas, unidades de trabajo, factores materiales y funciones realizadas para lograr los objetivos de la empresa. Por igual Barnett (2008) define a la estructura organizacional como el conjunto de medios que maneja la organización para dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, observando los componentes formales de jerarquía, asignación de funciones, procedimientos establecidos y tomando en consideración los aspectos informales de relaciones de poder, intereses grupales, alianzas interpersonales y aspectos significantes de cultura de trabajo. La flexibilidad organizativa se refleja en los procesos de cambio (programados o espontáneos) generados para que las empresas adopten oportuna y exitosamente nuevas actitudes, nuevos procedimientos nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios, es decir adaptarse rápidamente a las exigencias de nuevas estrategias, procesos, tecnología y actitud productiva que permita maximizar el desempeño y asegurar el mejoramiento continuo guiados por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional. Para Ritter (2008) la cultura laboral es la interpretación compartida y aceptada de nuestro

proceder en términos de actitud, desempeño y logro, válidos para el entorno físico e imaginario de la empresa que tiene sustento en los valores personales y organizacionales, las presunciones sobre el trabajo, las normas, las interacciones individuales y grupales, los símbolos, las creencias y el medio físico donde se desarrollan las actividades. Gutiérrez (2008) establece que la calidad en el desempeño de las actividades relacionadas directa o indirectamente con el servicio de atención, tiene que ver con la responsabilidad en la ejecución de tareas, buscar la satisfacción de los clientes al desempeñar las actividades, la imagen que perciben del personal y del entorno de trabajo, proponer mejoras a los procesos de atención, ser competente en base a preparación y capacitación que permita reducir el número de errores que se cometen en la atención. La Administración del conocimiento es toda actividad y proceso asociado a la adquisición, almacenamiento y utilización de conocimientos valiosos para mejorar los procesos de producción de servicios, gestión administrativa y comercialización favorables para el cumplimiento de objetivos establecidos. Como instituyen Nonaka y Takeuchi (1999) La adquisición del conocimiento puede ser a través de la conversión del saber tácito a explícito de los colaboradores y/o mediante la contratación de fuentes externas de conocimiento, el almacenamiento de saberes es el registro e inserción de las mejores prácticas de desempeño que quedan incrustadas en la rutinas de trabajo o en la memoria organizacional y la utilización de los conocimientos para cumplir con la misión establecida y lograr la visión deseada bajo condiciones de eficiencia y competitividad de procesos y acciones (Gutiérrez 2003). Tecnología según Menchen (2009) es el conjunto de recursos materiales e inmateriales utilizados para la realización de cualquier actividad. También se define como el conjunto de instrumentos y procedimientos existentes para desarrollar las funciones contempladas. Las técnicas y equipo que permitan la obtención del producto deseado son componentes significativos. Para Sauvin (2009) uno de los detonadores fundamentales de la competitividad es el trabajo conjunto, apropiado, cuando se toman en cuenta los aspectos de compatibilidad afectiva, confianza, reconocimiento mutuo, complementariedad de conocimientos y disposición para generar sinergia productiva. No es apropiado cuando se desarrolla bajo obligatoriedad que inhiba la actitud productiva. Finalmente, el hecho de delegar poder y autoridad a subordinados y conferirles la confianza de desarrollar su propio trabajo, supervisando únicamente los resultados que se obtengan es premisa fundamental de competitividad según Scheel (2008). En esta modalidad, el grupo de trabajo tiene plena responsabilidad sobre los rendimientos designados, control de recursos, sistemas, métodos, equipos disponibles y ejercicio de autoridad así como de las condiciones de trabajo necesarias. Todas las variables anteriores deberán estar suscritas a un clima organizacional adecuado que califique el ambiente de trabajo percibido por los integrantes de la organización considerando estructura, motivación, confianza y comunicación en un todo que influye de manera directa en el comportamiento y desempeño productivo individual o conjunto. Este sustento anterior permitió establecer las dimensiones de análisis que reflejan los niveles de competitividad organizativa e identificar áreas de oportunidad para los diversos procesos de intervención intra e inter organizacional

## **Metodología utilizada en el estudio**

Considerando los objetivos descritos, la investigación presentó características principalmente descriptivas - explicativas y ligeramente prescriptivas de carácter transversal, el esquema integral de análisis, los instrumentos de investigación utilizados y la participación de múltiples actores en la descripción de la realidad funcional percibida fueron diseñados única y específicamente para este proyecto. El registro censal de astilleros, fue la primera etapa de abordaje cuantitativo que permitió llegar a generalizaciones válidas para la comprensión y determinación de patrones de funcionamiento, pero la obtención de información a detalle mediante metodología cualitativa fue la opción comprensiva con características explicativas que formó el eje central de la discusión metodológica, el sentido que la organización productiva reflejaba en la construcción de embarcaciones y en la prestación de servicios de reparaciones o mantenimiento naval, constituyó el objeto fundamental de investigación. Los postulados básicos de investigación tomados en cuenta fueron los siguientes: a) La utilización de datos relativo a los astilleros, a sus estructuras organizativas y colaboradores productivos; b) El uso de múltiples cuadros de referencia teórica (conceptuales, de racionalidad competitiva y socio-humanísticos) para explicar el desenvolvimiento singular y grupal de los individuos; la explicación aportó elementos de comprensión con mayor énfasis en la organización interna e interacciones sociales a partir de las personas y la coordinación de funciones; c) En el plano metodológico este análisis supuso capacidad, para incitar a los diversos actores (operativos, mandos medios, directivos y empresarios de los diversos astilleros), de considerar el rol que juegan en la construcción de la realidad del funcionamiento; d) ha sido menester profundizar en la interpretación de detalles para comprender los hechos y situarse en el constructo social y percepción vivida de los entrevistados. El esquema de análisis desarrollado presenta limitaciones al acotar su ampliación y enriquecimiento longitudinal, aunque conservando la calidad del diseño en su confiabilidad, validación de constructo y validación interna Ellram (1996).

El diseño metodológico consta de los siguientes apartados de análisis:

a) **Identificación de categorías:** desglose de unidades de análisis:

*Tipo de astilleros;* A) 3 Comerciales mayores de régimen particular, B) 17 Comerciales medianos y C) 35 Comerciales artesanales

*Áreas y departamentos de análisis:* Pailería, maquinado, pintura, soldadura, grúas, F. de vidrio, tubería, almacén, producción, Admon, comercialización

*Características demográficas* Edad, Antigüedad en el sector, Antigüedad en la empresa, Sexo, Escolaridad de operativos; Escolaridad Mandos medios; Categoría de operativos; Aprendiz, obrero experto, especialista, Categoría Mandos medios; Supervisor, Jefe de área o de Departamento y Subgerente.



*Variables de competitividad organizativa consideradas:* Estructura y flexibilidad, Tecnología, Cultura laboral e Identidad, Administración de la calidad, Administración del conocimiento, Trabajo conjunto, Facultar productivo, Toma de decisiones, Uso de autoridad y Clima organizacional

b) **Determinación del tamaño de muestra, confiabilidad, error en la estima y aplicación de instrumentos:** El establecimiento de categorías y unidades de análisis, propició desarrollar como abordaje inicial, un muestreo aleatorio estratificado con un nivel de confianza de 95% y error en la estima no mayor al 3%, que permitió verificar condiciones operativas, apreciaciones de funcionarios y percepciones de clientes sobre los niveles de organización productiva y de servicio basado en las siguientes consideraciones.

- Diseño y definición de instrumentos utilizados para el abordaje cuantitativo, producto de la reflexión sobre los reactivos necesarios para dar respuesta y satisfacer las interrogantes y objetivos de investigación planteados.

- Prueba piloto con 50 cuestionarios distribuidos acorde a la significancia relativa de los astilleros ubicados en Mazatlán, Sinaloa por categoría establecida, para considerar comportamiento estadístico normal en el acercamiento de exploración para determinar el tamaño de muestra total

$$n = Z^2 (p) (q) / e^2$$

- Distribución y aplicación del resto de encuestas utilizando censo en los Astilleros pequeños y muestreo aleatorio estratificado en los más grandes.

c) Entrevistas semi-estructuradas a representantes, líderes, mandos operativos y medios, directivos, empresarios y autoridades.

d) Consulta de fuentes secundarias: Registros periodísticos, información del sector pesquero y del sector de construcciones y reparaciones, relativos a las percepciones cualitativas del producto y servicio ofrecido, nivel, imagen y prestigio competitivo. Las principales fuentes consultadas fueron: Secretarías de Economía de los diversos Gobiernos estatales, Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca del Gobierno Federal, CANACINTRA, Asociaciones de empresas pesqueras y Organizaciones diversas relacionadas.

## **Resultados**

### ***Variables demográficas***

La representatividad demográfica predominante se encuentra en el segmento de edades entre 46 a 75 años, (55 %), esto refleja una mano de obra madura. La experiencia predominante de los trabajadores, es significativa. Se destaca Un 30% que tienen experiencia de trabajo en el sector de 26 a 45 años y un 32% experiencia de 3 a 10 años. El género predominante es masculino (97 %) escolaridad representativa (58 %) secundaria

concluida, el menor nivel de habilitación es la preparatoria técnica o general, los profesionistas, en ingeniería y administración son solo el 7%

## **Variables organizacionales**

### *Cultura laboral*

Las características dominantes de cultura identificadas son:

- Existe un clima organizacional apropiado en el que el 61 % de las empresas obtuvo calificación de 80/100 sobre lo apropiado de la convivencia laboral. Esta opinión se ve reforzada por la percepción de los trabajadores operativos que argumentaron la existencia de plena armonía entre compañeros en el 75 % de las 55 empresas encuestadas.
- El 57 % de las empresas evidencia que el personal presenta problemas de aceptación en cambio de prácticas para la realización de trabajos. Es decir, se tiene alta resistencia al cambio como característica productiva reflejo de una tradición estable de trabajos efectuados de forma acostumbrada
- Se considera un 20 % del tiempo laboral total como tiempos muertos.
- No se evidencia satisfactoriamente la percepción sobre los principios y valores para el trabajo, consideran que no reúnen más allá de la mitad de la totalidad de principios y disciplina productiva deseables.
- más del 85 % de los trabajadores opinan que les agrada su trabajo
- Alrededor del 68 % de los empleados defienden el prestigio del astillero cuando otras personas omiten opiniones negativas al respecto.
- El 61% opinan que las condiciones y derechos laborales son apropiados

### *Tecnología*

La percepción de los colaboradores sobre este importante rubro es la siguiente:

- Se trabaja al 67 % en tecnología de vanguardia del equipamiento utilizado
- el 50% de las instalaciones tienen grado de obsolescencia evidente.
- La modernidad de herramientas manuales no llega al nivel del 50%, pero
- El equipo disponible se aprovecha en 75 % de su disponibilidad.
- El 57 % de las instalaciones no tienen contempladas planes de prevención de fallas que permitan la continuidad del trabajo sin interrupciones mayores,
- Existe equipo adecuado de seguridad, en el 67 % de instalaciones
- Un aspecto no cubierto a plena satisfacción de los trabajadores, es el porcentaje de.
- Se tiene un faltante de capacitación requerida para el manejo adecuado, productivo y seguro de los equipos y herramientas de trabajo del 60 %.

### *Calidad de servicios*

Los aspectos relevantes de este rubro son:

- Fuerte ausencia de indicadores de calidad. (50% de los que se deberían de tener), aunque la ejecución de tareas se cuida apropiadamente
- 60 % de los trabajadores dispuestos a proponer mejoras cualitativas.
- Insuficiencia de cursos de calidad, 20 % de las empresas no incluyen en sus programas de capacitación nada relacionado.

#### *Administración del conocimiento*

Se presentan las siguientes características relacionadas a este rubro:

- 100% del personal opina que puede mejorarse la realización de actividades productivas y reducir costos en un 60 % de los procesos asociados
- No se promueven las innovaciones en los métodos laborales,
- 50% de los trabajadores manifiesta que les agrada proponer mejoras
- Al momento de emitir opiniones diferentes respecto a procesos de trabajo establecidos, éstas no se respetan
- escasez de oportunidades para analizar y proponer mejoras.
- 60 % del conocimiento de los trabajadores es aprovechado en las empresas
- 50% de las empresas solicita ocasionalmente a los trabajadores describan la forma de hacer mejor el trabajo
- No se tienen recompensas, simbólicas ni económicas, por describir mejores prácticas de trabajo.
- Nulidad de cursos de capacitación y actualización productiva en operativos.
- Inexistencia de oportunidades para continuar estudiando becados.

#### *Estructura y flexibilidad organizativa de la producción*

Se presenta lo siguiente:

- Coordinación interdepartamental inefectiva, se argumenta comunicación apropiada entre los mandos medios que no refleja colaboración resolutoria de problemas importantes en la producción y organización de servicios.
- Confusión de responsabilidades y alcances de funciones que provocan errores involuntarios de omisión y falta de acoplamiento productivo
- Asignaciones apropiadas del número de trabajadores por puesto, se considera existen jefes adecuados en los puestos asignados.
- Fuerte concentración en toma de decisiones, atribuidas al gerente general.
- Respecto de la flexibilidad operativa es adecuada la permisividad para cambiar formas de trabajar en tanto den mejores resultados

#### *Trabajo Conjunto*

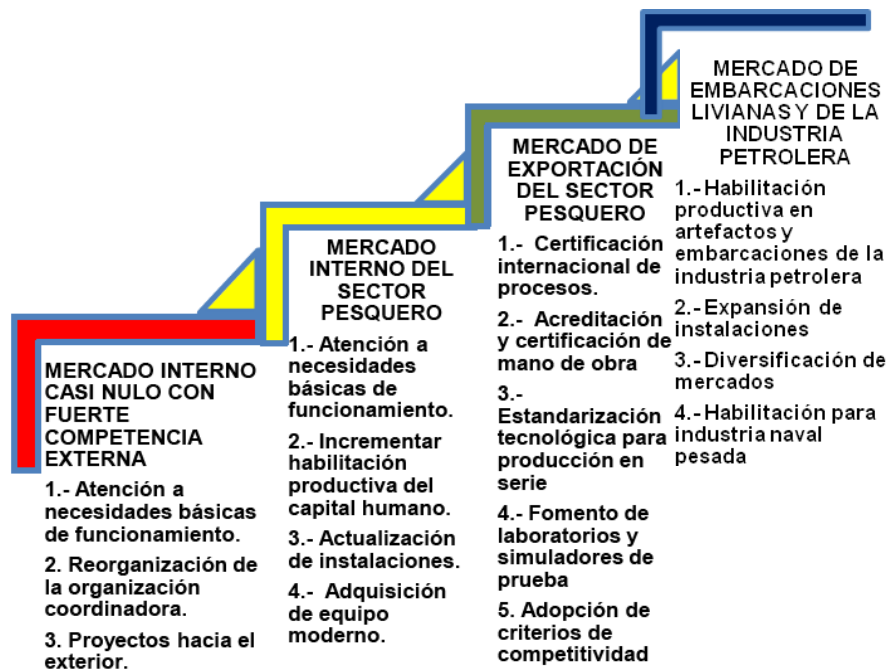
Los principales aspectos identificados son:

- El trabajo conjunto en los astilleros es reflejo de las necesidades propias del desarrollo de actividades simultáneas
  - Se tiene participación colectiva aunque, no se estimula su continuidad.
  - en el 40% de las empresas existe disposición a estimular el trabajo conjunto
  - Ninguna empresa tiene estrategia alguna para impulsar el trabajo conjunto.
  - Solamente un 40 % de las empresas tienen eventuales consideraciones.
  - 50% de empresas capacitan para trabajar de manera coordinada
- Uso de autoridad.*

En términos generales se refleja en lo siguiente:

- El ejercicio de autoridad se cataloga como consciente y apropiado.
- Se generan liderazgos constructivos que tienen vigencia relacionada con la etapa del proceso productivo o de servicio que se está realizando.
- Existe respeto y apego a las representaciones sindicales emanadas de compañeros que han demostrado liderazgo productivo y solidario
- perdura en el trabajo quien respeta los acuerdos tácitos de productividad.
- La objetividad de resultados que rebasen las exigencias, es motivo de satisfacción, impulsor de mejora y consolidación de disciplina laboral.
- Producir adecuadamente con la tecnología disponible e inclemencias climáticas, es la mayor recompensa simbólica valorada por los trabajadores.

*El proceso de desarrollo de la competitividad.*



Para el logro de cualidades de competitividad se propone:

**Primera etapa:** fortalecer las capacidades de desempeño sostenible de las operaciones de las flotas. Incluyendo un proceso de reorganización, en clúster estatales y/o regionales con planes de desarrollo específicos.

**Segunda etapa:** llevar el desempeño de astilleros líderes a niveles de competitividad a través de la adopción de los criterios internacionales.

En 17 de las 54 instalaciones visitadas, fue posible identificar rasgos de liderazgo competitivo: adopción de las TIC para el diseño, construcción y reparaciones que son Indicadores generales de competitividad OCDE(2012).

### **Bibliografía**

Airaudi, Serge; Pelletier, Guy (1999) “Formes et dynamiques du pouvoir” en le management aujourd’hui: theories et pratiques, les éditions demos paris, france.

Aktouf, Omar (1990) “le symbolisme et la ‘culture d’entreprise’ des abus conceptuels aux lecons du terrain” en ‘l’individu dans l’organisation; les dimensions oubliees’. 3eme tirage, les presses de l’universite laval, éditions eska. quebec, canada.

Anuario Estadístico de Acuacultura y Pesca (2012)

Argyris, Chris (2001) “sobre el aprendizaje organizacional” oxford university press. méxico d. f.

Barnett, Williams P. (2008) The red queen among organizations: How competitiveness evolves. USA Amazon Book store

Batres, S. y García – Calderón L (2006) Competitividad y desarrollo internacional: cómo lograrlo en México. México: editorial Mc Graw Hill

Benavides, Orlando (2002) Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia: editorial McGraw Hill

Campa, Ernesto (2007) Los cinco detonadores de la competitividad. México: editorial Panorama

Canals, José (1991) Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Barcelona España: editorial Ariel

Collectif Hommes et Techniques (2007) Les mécanismes fondamentaux de la compétitivité. France : éditions Permes

Collectif. (2009) Les pôles de compétitivité. France: éditions Guimard

CONACyT (2008) Ciencia y Tecnología para la competitividad. México: Fondo de Cultura Económica

De Graune, Paul (2010) Dimensions of competitiveness. USA: Editions CESifo

Detert, James r. (2000) “a framework for linking culture and improvement initiatives in organizations” en academy of management review, oct2000, vol 25

Ellram, Lisa (1996) “Internal validation” Administrative science quarterly.

- Ely, Robin j.; Thomas, David a. (2001) “cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes” en administrative science quarterly, jun2001, vol 46
- Fischer, Gustave-Nicolas (1990) “espace, identité et organisation” en ‘l’individu dans l’organisation; les dimensions oubliées’. 3eme tirage, les presses de l’université laval, éditions eska. Québec, Canada.
- Gerina, Serafín (2009) Competitividad. México: Ediciones Castillo
- Gutiérrez M. Andrés (2003) Los procesos de transmisión de conocimientos durante la implantación de programas de calidad. Tesis doctoral
- Gutiérrez M. Andrés (2005) Calidad en Organizaciones Mexicanas. México, editorial Universitaria
- Gutiérrez M. Andrés (2008) La Administración del Conocimiento. México, editorial Universitaria
- Hamel, G and Prahalad, C.K. (1996) Competing for the future. Boston, USA: Harvard Business School Press
- Martin, Joanne (1995) “the style and structure of cultures in organizations: three perspectives” en organization science, vol 6 no.2
- Menchen, Bellón Francisco (2009) Creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones. México: Editorial De Santos
- Mintzberg, Henry (1979;1992) “diseño de organizaciones eficientes” 3ra reimpression, editorial “el ateneo” buenos aires, argentina
- Nonaka, Ikujiro; Takeushi, Hirotaka (1999) La Organización Creadora de Conocimiento. Editorial Oxford. México
- OCDE (2012) Indicadores de Competitividad
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. and Cameron, K.S.(2009) Studying organizational change and development. USA: Academy of management journal, pp. 44 – 60
- Porter, Michel (2002) Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Mexico: editorial CECSA
- Poyrot, Antonio (2011) “Sistema Naval de México” Edit. Semar. México
- Price, James I. (1997) “handbook of organizational measurement” international journal of manpower, vol 18
- Regueira J. y Merchán L. (2009) “Competitividad” Noules Editorial. México
- Ritter, Miguel (2008) Cultura Organizacional Editorial La cruzjía. México
- Sainsaulieu, Renaud (1996) “l’identite au travail: les effects culturels de l’organization” 3eme edition paris: presses de sciences po
- Sauvin, Thierry (2009) La compétitivité de l’entreprise. France: éditions Ellipses
- Scheel, Charles (2008) Competencia en arenas globales. México: editorial Trillas
- Schwab, Klaus; Porter, Michael E; Sachs, Jeffrey D. (2009) The Global Competitiveness Report. Worl Economic Forum
- Uribe, Mario (2011) « Astilleros Mexicanos » Secretaría de Marina, México

Wacheux, Frédéric (1996) “méthodes qualitatives et recherche en gestion” collection gestion, ed. économique, Paris. France

## **INTERVENCIÓN PARA EL CAMBIO EDUCATIVO: COLABORACIÓN EN EL COLEGIO DE BACHILLERES PLANTEL 236, TUXTLA-PONIENTE, CHIAPAS, MÉXICO.**

**Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez**

Universidad Autónoma de Chiapas

[zmacruz2@hotmail.com](mailto:zmacruz2@hotmail.com)

**Mtro. Julio César Moreno Méndez**

Colegio de Bachilleres de Chiapas

[cesarmoreno2826@gmail.com](mailto:cesarmoreno2826@gmail.com)

### **Resumen:**

El proyecto de investigación que se presenta se encuentra en proceso y tiene como objetivo indagar de qué forma, la elaboración participativa de un Plan de Mejora Continua en el Plantel 236 del Colegio de Bachilleres de Chiapas, promueve el trabajo colaborativo y cuáles son los alcances de dicha colaboración. En primer lugar se establece el marco teórico de la investigación y se presentan las condiciones contextuales de la escuela para dar paso al planteamiento del problema, las preguntas de investigación y el objetivo. Posteriormente se refiere el enfoque metodológico, señalándose que se utiliza un enfoque naturalista cualitativo, donde a través de observaciones y entrevistas se busca dar respuesta a las preguntas de investigación. Los resultados a la fecha indican que los docentes empiezan a vivir un proceso colaborativo promovido por su participación en la elaboración del plan de mejora continua del plantel; parece ser que se empieza a traspasar del trabajo individual al trabajo colaborativo a partir de que existe el compromiso de cumplir con el plan y debido a que los profesores están motivados por el apoyo que reciben de la directiva del plantel, así como por la posibilidad de recompensas futuras, desconociéndose aún el grado de profundidad y permanencia de esa colaboración.

**Palabras clave:** Colaboración, Plan de Mejora Continua, Colegio de Bachilleres de Chiapas, Educación media superior.

### **Introducción**

Esta ponencia presenta un proyecto de investigación que se está iniciando en el Plantel 236 del Colegio de Bachilleres de Chiapas que tiene como objetivo analizar la colaboración que parece surgir entre el personal, a partir de la elaboración participativa del Plan de Mejora Continua 2013-2015 y de la motivación que reciben de la directora de la escuela.



Se realiza un recorrido por las características e implicaciones de la colaboración, se describe la finalidad de los Colegios de Bachilleres y las condiciones de trabajo del plantel estudiado. Se plantea el problema, las preguntas, el objetivo y la metodología de la investigación, describiéndose a detalle las variables, dimensiones y categorías que serán estudiadas. Finalmente se describen los resultados a la fecha.

## **Características e implicaciones de la Colaboración**

La Colaboración se encuentra ligada a los grupos que se forman en la organización; permite intercambiar información, desarrollar una voz colectiva, impulsar políticas, mejorar el desempeño a través del desarrollo y uso de mecanismos y estrategias de los involucrados, bajo un marco común.

En todas las organizaciones se habla de su importancia; incluso en la escuela, la que tradicionalmente se había considerado como una extensión del modelo industrial, en donde el maestro era un ser solitario, aislado en un aula con sus alumnos, y donde la propia estructura de la escuela no permitía que los docentes compartieran, se observaran o examinaran entre sí, y por lo tanto no podían aprender unos de otros ni compartir prácticas y conocimientos (Hargreaves, 2005). Durante siglos, la cultura educativa se ha caracterizado por la individualización, y quizá puede justificarse porque para llevar a la práctica una auténtica colaboración, se requiere tiempo común para planificar, implementar y evaluar los planes y las acciones educativas.

Colaborar implica la incorporación de elementos subjetivos en la interacción activa; el involucramiento de los participantes en un nivel más personal; la acción de los sujetos se organiza bajo la percepción que los propios sujetos hacen de las condiciones del contexto. Requiere de comunicación, negociación, consenso, trabajo coordinado y un clima de mayor democracia, asociados a la confianza, el reparto justo de tareas, una distribución razonable de resultados y una situación de conocimientos, estatus o posesiones similares (Cruz et al., 2012).

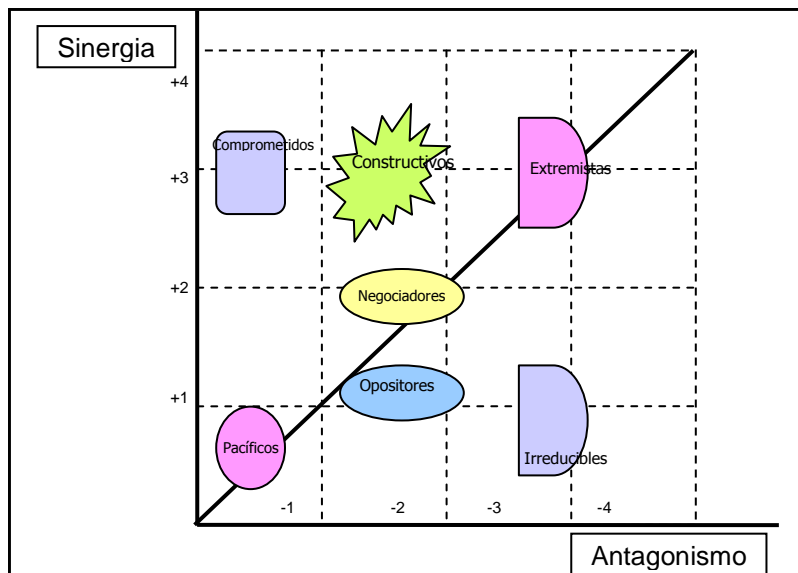
En una situación social colaborativa, las metas particulares de los individuos no se fusionan en un objetivo común, sino que están articuladas de tal forma que existe una correlación positiva entre las consecuencias o logros de sus objetivos personales; es decir, un individuo, grupo u organización alcanza su objetivo si también los otros participantes alcanzan el suyo. En este sentido, la apertura para desarrollar y participar en una obra común, está restringida por el accionar de los otros participantes y por el marco común en que se desarrollan las acciones, lo que obliga a los involucrados a desarrollar estrategias que les permitan obtener un mayor control del proceso (Esnault y Maige, 2001).

Estudios realizados sobre comportamientos colaborativos en las organizaciones (Esnault y Maige, 2001), señalan que para colaborar, los participantes buscan conocer que van a hacer, que van a aportar, que van a obtener y que no se puede tolerar; además, demanda de cada uno de los participantes una energía común que puede tomar dos orientaciones distintas: la

sinergia o el antagonismo; ambas poseen un contenido afectivo, que se traduce en sentimientos y un contenido productivo, que se refleja en actos concretos.

Desde la perspectiva de los niveles de sinergia y antagonismo entre los participantes, en la organización pueden encontrarse diferentes grados de colaboración, mostrados por los participantes a partir de las actitudes manifestadas y del discurso expresado por cada uno de ellos. A mayor grado de sinergia, mayor disponibilidad para la colaboración; a más alto nivel de antagonismo, el actor buscará utilizar todo el poder posible para imponer "su" solución y si no es posible, romperá la relación colaborativa. De acuerdo con Esnault y Maige (2001), cuando solo es una persona, grupo u organización realiza la mayoría o casi todo el trabajo, se cae en uno de los peligros más fuertes del trabajo colaborativo: el subjetivismo en la responsabilidad para la ejecución de las tareas; cuando no existe correspondencia, el actor regresa al individualismo (Figura 1). Dolan y García (2001), identifican siete tipos de comportamientos en los miembros de una organización, a partir de estos dos elementos (Cuadro 1).

**Figura 1. Comportamientos y actitudes colaborativas en la organización**



Fuente: Dolan y García (2001, p.75)

**Cuadro 1. Comportamientos y actitudes de colaboración en la organización**

Pacíficos	Poca implicación, sin iniciativa, no representan una amenaza, pero su nivel de colaboración es casi nulo.
Negociadores	Actitud "comercial", sopesan los pros y los contras; conceden algo a cambio de recibir otra cosa.
Extremistas	Actitud paradójica caracterizada por una sinergia y un

	antagonismo extremo que conduce a una situación muy difícil, pero transitoria normalmente. Total colaboración o ninguna.
Irreducibles	Antagónicos extremos, sin ninguna iniciativa. Bloquean todos los esfuerzos de otros para colaborar.
Opositores	Hostiles con la intención de imponer su juego personal, en la medida de lo posible. Los menos antagonistas desarrollan una actitud de recriminación, donde el antagonismo, aunque débil, domina.
Comprometidos	Su gran nivel de devoción puede hacerle perder el sentido de la crítica, y en casos extremos, su actitud incondicional lo hace comprometerse con lo mejor o con lo peor.
Constructivos	Disposición elevada para el juego personal y para el juego común; un mínimo de proceso de intención impositiva. No dudan en conservar su grado de libertad y en defender las ideas originales. Son líderes de opinión.

Fuente: Cruz (2006) basado en Dolan y García (2001, 75-78).

Una participación que se plasme en implicación y compromiso para la apropiación del proceso y del trabajo colaborativo, requiere de una toma de decisiones basada en la deliberación bajo la acción discursiva o comunicativa<sup>145</sup> (Habermas, 1982,1987). Lo anterior permite la construcción social de una realidad común y facilita el apoyo mutuo entre los participantes, fomentando la apertura, el contraste de pareceres y la corresponsabilidad.

Estos elementos son evidentes en la escuela, donde la colaboración suele estar relacionada con la construcción colectiva de la biografía del centro educativo, las reuniones continuas para la búsqueda de soluciones comunes, el análisis de la realidad educativa, la formación entre iguales –tutor o monitor de un compañero nuevo, por ejemplo-, el contraste de criterios en asuntos profesionales, la unificación de criterios vía consenso, el desarrollo de la corresponsabilidad, un cuerpo de profesores crítico-participativos que trabajen como una comunidad de profesionales - como parte del todo o de un grupo- y una directiva escolar que promueva y facilite el cambio (Fernández Tilve y Malvar Méndez, 2012; Hargreaves, 1996).

De acuerdo con Hargreaves (1996) la colaboración y la colegialidad hacen que el desarrollo del profesorado trascienda la reflexión personal e idiosincrásica y la dependencia de algunos expertos juntos. En este sentido, señala Murillo (1998), la interacción tiene que estar traspuesta por el diálogo profesional, como el canal para la promoción de la reflexión y desarrollo profesional de un grupo de profesores/as en situaciones interactivas no burocráticas.

Bajo ésta lógica encontramos cinco situaciones relevantes:

<sup>145</sup> Implica que las normas de interacción sean establecidas por los propios participantes (Guarro, 1990; Elliot, 1984)

1. Los participantes tienden a colaborar motivados por sus propias pretensiones y lograr la articulación de todos los intereses es altamente complejo.
2. La acción común se organiza por la percepción que los sujetos hacen de las condiciones objetivas y subjetivas del contexto así como de las limitantes del marco en que se da el juego común (esto genera un sinfín de estrategias y diversos grados de sinergia o antagonismo).
3. Colaborar implica interacción activa, involucramiento más personal, comunicación profesional, negociación, consenso en climas de mayor democracia, tiempo común, conocer que se va a obtener, que se va a aportar, que no se puede tolerar; requiere de creación de confianza y distribución justa de tareas y resultados.
4. Quienes colaboran, poseen conocimientos, estatus o posesiones similares; a diferencia de la cooperación, en la que los participantes pueden ser muy distintos y no es necesario que se involucren a profundidad.
5. La colaboración puede verse afectada por altos niveles de antagonismo, la búsqueda del poder para imponer voluntades y el subjetivismo en la responsabilidad para la ejecución de las tareas; la falta de correspondencia hace regresar al individualismo.

La interacción requerida para la colaboración, nos lleva a una realidad social dinámica, compleja, en la cual los participantes negocian en un juego común para lograr una solución que satisfaga sus intereses; sus comportamientos son impulsados por múltiples factores y no exclusivamente por los de orden económico, por ello, conocer el entramado que subyace a la acción colectiva de los individuos no es tarea sencilla; sin embargo, es indispensable encaminarse a su búsqueda si se desea comprender la realidad de la acción organizada de los hombres (Crozier y Friedberg, 1979).

## El contexto de la investigación

### Colegio de Bachilleres

El Colegio de Bachilleres, es uno de los subsistemas que atienden la demanda educativa del nivel medio superior en México<sup>146</sup> que tienen como finalidad preparar a los estudiantes para su ingreso al nivel educativo superior, para el trabajo técnico, o para ambos casos. (Cuadro 2)

Cuadro 2. Educación Media Superior en México: Subsistemas.	
Orientación	Subsistemas
Propedéutica (Preparación para estudios superiores)	<b>Colegios de Bachilleres (México y estatales),</b> Bachilleratos de Universidades, Bachilleratos Estatales, Preparatorias Federales por Cooperación, Bachilleratos Federalizados, Bachilleratos Privados con normatividad propia, Centros de Estudios de Bachillerato, Bachilleratos

<sup>146</sup> El artículo 37 de la Ley General de Educación (LGE) señala que: El tipo medio-superior comprende el nivel de bachillerato, los demás niveles equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes.

	de Arte, Bachilleratos Militares
Bivalente (Preparación para estudios superiores y para el trabajo)	Centros de Bachillerato Tecnológico, Industrial y Servicios, Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos, Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario, Escuelas de Bachillerato Técnico, Centro de Estudios Tecnológicos del Mar, Bachilleratos de Institutos Tecnológicos Centros de Enseñanza Técnica Industrial, Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal, Bachilleratos Técnicos de Arte.
Terminal (Preparación para el trabajo)	Escuelas de Estudios Técnicos, Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, Centros de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios, Centros de Estudios de Arte

Fuente: Elaboración de los autores, basados en datos de Red Quipu-OEI (2013)

De acuerdo con la Red Quipu-OEI (2013), los **Colegios de Bachilleres** son el segundo tipo de bachillerato universitario propedéutico más numeroso en cuanto a la matrícula y el tercero en el conjunto de instituciones de este nivel educativo. Existen dos tipos: el Colegio de Bachilleres México y los Colegios de Bachilleres Estatales.

El Colegio de Bachilleres México cuenta con 20 planteles en la zona metropolitana de la Ciudad de México y 12 centros en los estados con los que mantienen convenios de asesoría y supervisión académica, técnica y administrativa. Además, incorpora a planteles privados (COBACH, 2013b).

Los Colegios de Bachilleres Estatales son organismos descentralizados de los gobiernos de 24 estados del país y suman 348 planteles. Son coordinados académicamente por la Unidad de Educación Media Superior de la SEP. Tienen órganos de gobierno centrales por entidad federativa y en cada uno de sus planteles (Red Quipu-OEI, 2013).

Sus objetivos son los de proporcionar una educación formativa e integral, para que el egresado cuente con elementos que le permitan acceder a aprendizajes más complejos, tanto en la educación superior como en la vida diaria.

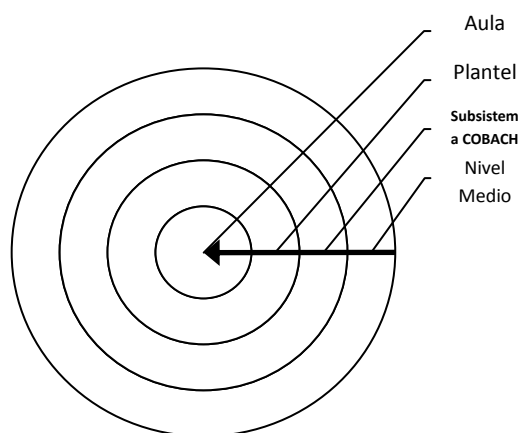
La estructura académica en los COBACH está integrada por las áreas de formación propedéutica, de capacitación para el trabajo y de paraescolar. En el plan de estudios se refleja esta estructura; las asignaturas para la formación propedéutica (preparación para el nivel superior) alcanzan alrededor del 80% y el de capacitación para el trabajo el 20%. Las actividades paraescolares son de carácter voluntario y se desarrollan en campos artísticos, deportivos y de acción o participación social.

En el Colegio de Bachilleres, al igual que en instituciones pares, el gobierno federal ha instrumentado una política de largo plazo para elevar la calidad de la educación impulsada por el Sistema Nacional de Bachillerato (SNB). En ese marco se ha llevado a cabo la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), que tiene entre sus principales propósitos impulsar un cambio cualitativo, orientándola hacia el desarrollo de

competencias, así como una mejora en la organización y las condiciones de operación de los planteles.

Debido a que en este nivel, el proceso se realiza en ámbitos y condiciones muy diversas y bajo una gran cantidad de modelos educativos, el SNB considera que los cambios necesarios para mejorarlo en su totalidad, se irán concretando por etapas y durante cierto tiempo, pasando por el nivel de subsistema y de plantel, hasta que llegue al más importante, que es el nivel del aula (Figura 2).

**Figura 2. Proceso de Mejora de la Calidad Educativa del Sistema Nacional de Bachillerato (RIEMS)**



Fuente: Elaboración de los autores, basado en SNB 2013

### **El Colegio de Bachilleres de Chiapas.**

El 9 de agosto de 1978 se crea el Colegio de Bachilleres de Chiapas a través del decreto 133 emitido por el Ejecutivo del Estado en el Diario Oficial del Estado. Actualmente cuenta con 308 planteles distribuidos en todo su territorio. Tiene como misión "Formar jóvenes en el nivel medio superior, con una educación integral, para contribuir en su proyecto de vida" (COBACH, 2013, p.1); se pretende atender la demanda educativa con calidad, de manera que en futuro próximo, sea identificado como la mejor opción para cursar los estudios en este nivel.

Entre los valores que de manera formal pretenden inculcarse a los estudiantes, destacan la lealtad, la responsabilidad y la tolerancia (COBACH, 2013).

Siguiendo el esquema nacional, el plan de estudios comprende la formación básica, la capacitación para el trabajo y el paraescolar. El componente de Formación Básica brinda una formación general mínima a nivel nacional. Sus asignaturas se agrupan en cuatro

campos de conocimiento: a. lenguaje y comunicación, b. matemáticas, c. ciencias naturales, y d. histórico-social (UNESCO-IBE 2010).

- a. El campo de lenguaje y comunicación está constituido por sistemas de signos convencionales que permiten la interacción de los seres humanos en distintos contextos, contribuyen a la estructuración del pensamiento, conforman una interpretación del universo y determinan la apropiación y construcción del conocimiento. El eje conceptual que rige en las disciplinas de este campo es la comunicación y se integra con las disciplinas de español, inglés e informática.
- b. El campo de las ciencias naturales se concibe como el desarrollo del quehacer científico, entendido éste como la actitud asumida ante el estudio de los hechos, procesos y fenómenos que ocurren en el mundo material. El campo de las ciencias naturales está integrado por las siguientes disciplinas: física, química y biología, ecología y geografía.
- c. El campo de las matemáticas está integrado por cuatro asignaturas que abordan el estudio del álgebra, geometría euclidiana y analítica, trigonometría y funciones.
- d. El campo de conocimiento histórico-social comprende el conjunto de asignaturas humanísticas y sociales (historia, economía, ética, metodología) que permite al estudiante comprender los fenómenos económicos, políticos y sociales ubicados en el contexto histórico y cultural.

### **El Plantel 236 Tuxtla Poniente del Colegio de Bachilleres de Chiapas.**

El Plantel 236 Tuxtla Poniente se creó el 16 de Octubre del 2009, habiéndose iniciado las labores cuatro días antes, el 12 de Octubre del 2009. Su apertura obedeció a la necesidad de cubrir la demanda educativa de la población altamente marginada de la zona periférica norte poniente de la ciudad.

Aunque el plantel se encuentra en la capital del estado, no cuenta con instalaciones propias; funcionaba hasta el día 26 de septiembre del 2013 en el turno vespertino utilizando el edificio de la Escuela Primaria Carlos Maciel Espinosa de la colonia “Chiapas Solidario”. Esta colonia se formó a partir de la invasión de terrenos por los actuales colonos a finales de la década de los 90’s; fue hasta el sexenio pasado que se regularizó la tenencia de las tierras. Cuenta con un jardín de niños, una escuela primaria y después de regularizar las tierras, se autorizó el funcionamiento del COBACH Plantel 236 utilizando las mismas instalaciones de la primaria. El acceso al plantel es complicado; no existe pavimentación, drenaje ni alumbrado público, el transporte público es escaso, no hay servicio telefónico, ni de internet. El servicio de agua potable y energía eléctrica es insuficiente a tal grado de que en ocasiones se llegan a suspender algunas actividades escolares (presentaciones en el aula, uso de computadora del personal docente y administrativo, incluso clases).

Los estudiantes que ingresan a este plantel tienen entre 15 y 17 años de edad, y provienen de escuelas primarias y secundarias cercanas de alta marginación, lo que de acuerdo con los

docentes, puede incidir en la preocupante falta de conocimientos previos que demuestran en las clases entre el 70% y 80% de los alumnos. Esta situación parece influir también en el escaso interés de los padres de familia en participar con el Comité de Padres de Familia de la escuela.

Por otra parte, la degradación social del contexto y la difícil situación económica han agudizado los problemas de vandalismo y pandillerismo que amenazan constantemente al plantel y a sus estudiantes; poca iluminación, deslaves en las calles, cantinas y depósitos de cerveza cercanos al plantel, parecen facilitarlos.

La infraestructura disponible que se tenía para realizar las actividades hasta el 26 de septiembre eran: once aulas con capacidad aproximada para 40 alumnos cada una; un aula utilizada como salón para treinta y cinco alumnos, sala de maestros y dirección; cancha de básquetbol; plaza cívica; sanitarios y una caseta de refresquería que funciona como cafetería.

Debido a que el acceso a la escuela fue cerrado por tiempo indefinido el día 26 de septiembre del 2013 por maestros sindicalizados de la escuela primaria, las clases se están realizando en el Salón de Usos Múltiples de la misma colonia, en condiciones aún más precarias, lo que ha modificado la dinámica del proceso educativo. Ahora, únicamente se cuenta con una gran sala en la que se imparten clases simultáneas a todos los grupos dividiendo los espacios por “esquinas”.

El personal está constituido por doce profesores, una directora, un subdirector, dos jefas de materia, una orientadora, un encargado de control escolar, un prefecto, una secretaria, dos vigilantes y dos intendentes. La edad promedio de los profesores oscila entre treinta y cuarenta años; su antigüedad en el sistema va de cuatro a quince años. Como plantel de nueva creación, al ser contratados o reasignados, los profesores fueron animados para poner su mayor esfuerzo para demostrar que la decisión de fundarlo en ese lugar, había sido la adecuada.

Bajo esta premisa, los profesores se reunían en la sala de maestros para socializar y analizar diversos aspectos educativos del plantel, detectando los siguientes problemas en el alumnado y específicamente en el área del campo de lenguaje y comunicación: bajo nivel de conocimientos previos (explicada según los estudiantes, por la frecuente ausencia de los docentes en el nivel inmediato anterior), desinterés por el aprendizaje, impuntualidad, mala alimentación (desnutrición/sobrepeso), ausencia de autodidactismo y alto déficit en los ejes del campo del lenguaje y comunicación: expresión oral, expresión escrita, comprensión lectora y comprensión auditiva.

La escuela empezó a funcionar y organizarse con una directora que estuvo muy poco tiempo en el plantel. En el mes de julio de 2010 inició el segundo director, quien demostró preocupación por remediar los problemas detectados, especialmente el alto déficit de conocimientos previos en los cuatro campos de formación básica. De esta manera, delegó responsabilidades remediales a un profesor de cada campo, iniciándose una serie de prácticas que se esperaba, contribuyeran a mejorar los conocimientos de los estudiantes. En

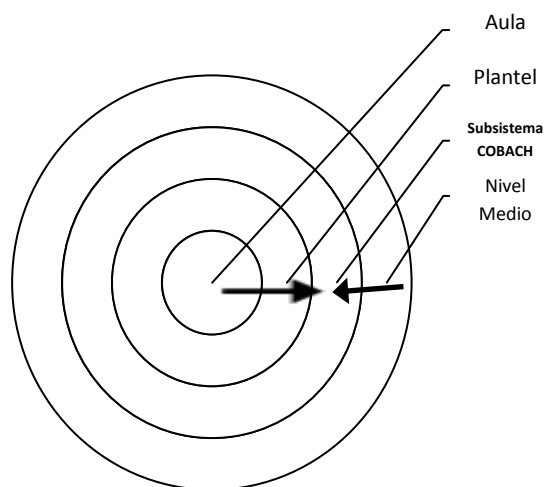


mayo del 2013 se cambió nuevamente al director, quedando a cargo la Mtra. Cruz del Carmen Pinto Vera, que contaba con amplia experiencia como subdirectora en otros planteles.

### **El Plan de Mejora Continua del plantel.**

Dirigir la formación integral de jóvenes chiapanecos que provienen de diversas regiones del estado, de zonas urbanas bajas y marginadas, así como de comunidades rurales, con diferentes costumbres, lenguajes, credos y clases sociales, pero con los mismos derechos y deseos de superación, no es cosa menor. Por ello, la tarea planeada del nivel y del subsistema COBACH es integral, propedéutica y formativa: integral porque considera las dimensiones cognitivas, axiológicas, físicas y sociales del educando; propedéutica porque lo prepara para ingresar a la educación superior, y formativa porque pretende propiciar su reflexión y comprensión de cómo y para qué se construye el conocimiento, posibilitándolo para entender de manera objetiva y crítica su realidad (COBACH, 2013b). Pero, ¿Cómo lograr desde el plantel y desde el aula, que estas intenciones se conviertan en realidad?, ¿Qué factores resultarían determinantes? y particularmente ¿Es la colaboración entre el personal del plantel uno de esos factores? (Figura 3).

**Figura 3. Contribución a la Mejora Educativa desde el aula y el plantel**



Fuente: Basado en SNR 2013

El desarrollo de los cuatro campos de formación<sup>147</sup> en los estudiantes del colegio es indispensable para su formación integral, pero se ha detectado que el campo de “*Lenguaje y Comunicación*” es donde más problemas presentan los estudiantes y que esto los limita para la estructuración de pensamientos y la apropiación y construcción del conocimiento; por ello, ha sido uno de los principales focos de atención de los profesores y directivos del plantel 236.

<sup>147</sup> Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Histórico-Social y Ciencias Naturales.

A partir de la detección de los problemas, durante la gestión 2011B-2013A<sup>148</sup>, el director diseñó unilateralmente un plan de mejora continua y dio indicaciones a los profesores de cada campo sobre las actividades que cada uno de ellos debía de realizar en lo referente al fortalecimiento académico<sup>149</sup>, dejando a elección libre de cada docente la decisión de participar o no en el programa de Taller de Habilidades Lingüísticas (THL), ya que puede trabajarse independientemente del campo y materias que se impartan<sup>150</sup>. En esa ocasión solamente uno de ellos participó en este programa. A los profesores se les indicaron las actividades pero sin explicárseles que formaban parte de un plan ni de programas específicos; así se iniciaron las siguientes actividades de mejora en el Plantel 236 (Cuadro 3).

Cuadro 3. Actividades realizadas por docentes durante 2011B-2013A		
<i>Programa</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Líneas de acción</i>
Programa de Fortalecimiento Académico	Mejorar las deficiencias académicas especializadas, para que los estudiantes consigan calificaciones aprobatorias en sus cursos normales.	Estrategias para mejorar la habilidad y comprensión lectora, el cálculo matemático, las ciencias naturales y el área histórico- social
Programa THL	Mejorar las habilidades lingüísticas de los estudiantes.	Expresión oral y escrita, comprensión lectora y auditiva, reflexión sobre la lengua.

Fuente: Elaboración de autores

En la gestión directiva iniciada en el semestre 2013B, la Mtra. Pinto Vera invitó a los profesores para que diseñaran en colegiado el Plan de Mejora Continua 2013-2015 basados en el plan diseñado por el anterior director. En reuniones colegiadas, dejando de lado los intereses particulares que por su campo de trabajo pudiesen tener, los profesores del plantel pertenecientes a cuatro academias<sup>151</sup> determinaron las necesidades, las ordenaron en forma prioritaria e integraron cinco programas con los que se pretenden contribuir a solventar los problemas.

Los programas que conformaron el Plan 2013-2015 elaborado por los profesores, pueden observarse en el Cuadro 4.

<sup>148</sup> Se utilizan las letras "A" ó "B", para indicar el periodo del semestre escolar: "A" se refiere al semestre enero-julio; "B" al semestre agosto-diciembre.

<sup>149</sup> El personal docente dedica horas -que descarga de sus clases frente a grupo- a la atención de necesidades académicas del alumnado a través de asesorías extra-clase a estudiantes en riesgo, entrevistas con padres de familia, planeación y evaluación de clases, así como a la realización de proyectos institucionales acordes al contexto en los que participan docentes y estudiantes.

<sup>150</sup> El Taller de Habilidades Lingüísticas puede ser impartido por todos los profesores del plantel y su objetivo es proporcionar conocimientos y estrategias para que los jóvenes desarrollen la expresión oral y escrita, comprensión lectora, comprensión auditiva y reflexionen sobre la naturaleza del lenguaje y su uso como herramienta del pensamiento lógico, con la finalidad de mejorar su proceso comunicativo, escritura, ortografía y la capacidad de saber escuchar a los demás. Existe manual y materiales disponibles en línea (THL, 2006, p.10).

<sup>151</sup> Academia Histórico-Social, Matemáticas, Ciencias Naturales, Lenguaje y Comunicación.

Participar en la elaboración del plan, despertó el interés de los profesores por su puesta en marcha; les dio una visión general de los objetivos y de lo que se espera lograr con las líneas de acción. Se sentaron así las bases del trabajo colaborativo entre el personal del plantel.

<b>Cuadro 4. Plan de Mejora 2013-2015 del COBACH Plantel 236.</b>				
<i>Programa</i>	<i>Necesidad atendida</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Metas</i>	<i>Líneas de Acción</i>
Programa Integral de apoyo a alumnos en riesgo.	Abandono escolar	Abatir la deserción escolar con la atención integral de los alumnos en riesgo	Disminuir el índice de deserción de 9 a 5%	1. Asignar becas a los alumnos detectados con riesgos de deserción
				2. Atención a alumnos con problemas de conducta y ausentismo.
				3. Brindar tutorías al alumnado en riesgo de abandono
Programa integral de fortalecimiento académico.	Abandono escolar	Mejorar el índice de aprovechamiento escolar en los alumnos	Aumentar el índice de aprovechamiento escolar del 7.2 al 8.	4. Implementar el programa de fortalecimiento para prevenir posibles causas de abandono escolar.
				5. Implementar reconocimientos institucionales
				6. Desarrollar habilidades sociales en los alumnos de nuevo ingreso.
Rescatando valores en la comunidad escolar	Abandono escolar	Mejorar el ambiente escolar a partir del fomento de los valores	100% de los alumnos comportándose adecuadamente en homenajes y actividades escolares	7. Fomentar valores cívicos y éticos en la comunidad escolar.
			100% de los alumnos participando activamente en las actividades culturales del	8. Rescatar valores culturales en el plantel

			plantel y en la comunidad	
Establecimiento de relaciones con escuelas secundarias	Vinculación con el entorno	Promoción de la imagen del plantel con actividades culturales y deportivas	Incrementar de 130 a 150 las solicitudes de ingreso al plantel.	9. Incrementar la matrícula del Plantel.
Programa de vinculación con la comunidad	Vinculación con el entorno	Apoyar a la colonia en actividades de mejoramiento del entorno.	Implementar dos programas de apoyo a la comunidad	10. Promover en la comunidad la protección al ambiente y a la salud
				11. Implementar un programa de alfabetización en la Colonia Chiapas Solidario

Fuente: Elaboración de autores, basado en Plan de Mejoras 2013-2015 Plantel 236  
COBACH

Como puede observarse, el Plan de Mejora 2013-2015 desarrollado en colegiado por los profesores, retomó las dos líneas de acción del anterior programa; la primera para prevenir posibles causas de abandono escolar por calificaciones reprobatorias en las asignaturas curriculares (línea de acción 15) y el THL para desarrollar habilidades sociales en los alumnos de nuevo ingreso (línea de acción 17). Esto permitió que algunos docentes ya tuvieran experiencia previa para la implementación del nuevo plan.

El personal del Colegio tiene como finalidad común incrementar el prestigio del plantel y por ende, la matrícula escolar. Tres de las herramientas más importantes para lograrlo son el Programa de Fortalecimiento Académico, el THL y la Acción Tutorial. La implementación de estas actividades ha propiciado procesos de colaboración, que son objeto de estudio de esta investigación.

### **Problema, preguntas y objetivos de investigación**

Como hemos revisado, a partir de que los profesores participan en la formulación del Plan de Mejora Continua 2013-2015, se generan una serie de actividades que corresponden a diversas líneas de acción; se observa que algunos profesores empiezan a trabajar de manera

conjunta; comparten conocimientos y experiencias, al parecer están logrando articular sus intereses personales para conseguir los objetivos del plan de mejora y del plantel. En esta interacción, se presentan algunas características de la colaboración, pero la tarea conjunta de docentes-directivos no ha sido analizada desde esta perspectiva; se desconocen los factores que han determinado acuerdos o desacuerdos entre los participantes, cuál es la percepción de los actores, cuáles pueden ser los alcances de estos procesos y, qué condiciones tendrían que crearse, promoverse o desarrollarse para fortalecer el trabajo colaborativo.

Lo anterior generó las siguientes preguntas de investigación:

- ¿De qué manera el diseño y la implementación de un Plan de Mejora Continua elaborado de manera participativa, ha promovido el trabajo colaborativo de profesores y directivos para la intervención en el plantel y en el aula?
- ¿Qué recursos poseen los docentes y que negociaciones realizan con ellos?
- ¿De qué manera se lleva a cabo el proceso colaborativo en el plantel?
- ¿Cuáles son los alcances internos y externos de ese proceso colaborativo?,
- ¿Qué condiciones tendrían que promoverse y/o cuidarse, para que el proceso colaborativo tenga posibilidades de permanecer y fortalecerse, rompiendo con los esquemas individuales de trabajo tradicionales?

Esperando resolver estas preguntas, nos propusimos el siguiente objetivo general de investigación:

Analizar cómo colabora el personal del Plantel 236, identificando los factores que han facilitado o limitado éste proceso y los modos en que se organiza la acción común, revisando los efectos que dicha colaboración tiene en el mejoramiento de la calidad educativa brindada a los estudiantes y en la comunidad, promovida desde el nivel medio superior (NMS), la Reforma Integral para la Educación Media Superior (RIEMS) y el subsistema COBACH.

### **Metodología.**

La investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo. Busca describir el proceso de colaboración entre el personal del Plantel 236 y sus alcances en la calidad educativa, ante la implementación del Programa de mejora continua, en el ambiente escolar natural: sus instalaciones y la Colonia Chiapas Solidario.

El estudio es fenomenológico, persigue la comprensión de los sucesos. Se indaga en las motivaciones que originan o limitan la colaboración entre los actores, de una forma cercana y personal (Taylor y Bogdan, 2006). El análisis de la información es de tipo descriptivo porque revela lo que hacen y dicen las personas; está basado en el interaccionismo simbólico de Herbert Blumer, que retoma la percepción de los participantes en la investigación, tal y como ellos viven su realidad.

Para la recolección de información se contemplaron tres etapas; en la primera se observó el proceso de elaboración del Plan de Mejora Continua y de los acuerdos para las estrategias de intervención. En la segunda se consideran observaciones en las actividades grupales, formales o informales. En la tercera etapa se aplicarán entrevistas semiestructuradas a los doce profesores, director y personal de apoyo del plantel; se ha se ha estimado la realización de entrevistas espontáneas. Las guías de observación y entrevista, están basadas en las variables de la investigación (Cuadro 5).

<b>Cuadro 5. Variables, dimensiones y categorías de la investigación</b>		
<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Categorías</i>
Factores que facilitan o limitan el proceso colaborativo	Características del plantel	Distribución y condiciones físicas/ Equipos utilizados/ Materiales disponibles/ Contexto comunitario
	Recursos de los docentes, directivos y administrativos	Características personales, educativas, culturales y económicas, Vida productiva y trayectoria académica. Nivel y manejo del poder
	Interacciones: docentes, personal directivo y administrativo en reuniones formales e informales	Frecuencia/ Comunicación/ Diálogo profesional Negociación/ Consensos/Disensos Estrategias utilizadas Clima Organizacional/ Involucramiento en las actividades Sinergia/Antagonismo/ Vida afectiva
	Percepciones personales	Lineamientos institucionales / Programa de Mejora Continua del plantel/ Condiciones del contexto (objetivas y subjetivas) Objetivos generales del plantel/ Objetivos individuales y su incorporación en los generales/ Desempeño personal/ Nivel de conocimientos, estatus y posesiones de los otros/ Nivel de Confianza en el proceso colaborativo/ Sinergia/Antagonismo: disposición a la colaboración Reparto de tareas/ Distribución de resultados Estrategias utilizadas
Efectos de la colaboración en la mejora continua del	Alcances de la colaboración	Integración/ Trabajo en equipo / Apoyo mutuo y compromiso Organización/ Manejo del tiempo / Enseñanza proactiva Continuidad / Programa de Mejora Continua 2013-2015: asignación de becas, fortalecimiento académico, THL y tutorías.

plantel	Resultados de la colaboración	Deserción escolar/ Mejora del aprovechamiento escolar Fomento de valores/ Trabajo colegiado / Imagen y prestigio del plantel/ Mejoramiento del entorno
---------	-------------------------------	---

Fuente: Elaboración de los autores

La información recuperada será clasificada en las dos variables principales: la que corresponde al proceso colaborativo y la que corresponde a sus efectos y alcances, para analizarla y codificarla en las categorías, dimensiones y variables estudiadas, con la intención de dar respuestas a las preguntas de investigación (González, Bailey y Flores, 2011)

### **Resultados parciales.**

La primera etapa de la investigación se ha centrado en la variable “Factores que facilitan o limitan la colaboración”. Se han analizado las características del plantel, sus condiciones y distribución, los materiales disponibles y el contexto de la comunidad. Los datos han sido presentados en el apartado “III. Contexto de la investigación” de ésta ponencia. Se ha determinado que la participación en la elaboración del Plan de Mejora y conocer lo que se espera de ellos, ha motivado a los docentes para comprometerse a implementar actividades de fortalecimiento académico y de mejoramiento de las habilidades lingüísticas de los estudiantes; han llegado a acuerdos de apoyo mutuo para permitir que los estudiantes de estos programas dispongan de tiempo para estar con sus asesores: por ejemplo, el maestro de grupo no avanza con contenidos sino únicamente ejercita con lo aprendido cuando algunos de los estudiantes debe asistir a sus actividades de regularización.

La socialización en reuniones de academia de los beneficios obtenidos por los estudiantes con el programa THL, motivó la participación voluntaria de tres profesores más en el semestre 2013B, quienes recurrieron al docente que ya realizaba estas tareas, para que los apoyara con sus conocimientos y experiencia, quien lo hizo de la mejor manera, generándose un sentimiento de grupo y confianza entre estos cuatro profesores, que ahora se reúnen de manera formal cada semana e informal cuando les es posible, para planear cómo colaborar en otras actividades paraescolares.

La directora de la escuela promueve la participación conjunta a través de ofrecerles información y apoyo continuo para la realización de sus actividades o en problemas particulares de los docentes.

Para la actividad de tutorías, los profesores han adoptado los formatos elaborados por uno de sus compañeros y ven esto como un apoyo que les permite obtener información que pueden comparar y analizar en colegiado.

La investigación está en proceso; la recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas y espontáneas está por realizarse.

### **Referencias**

- COBACH (2013). Misión, visión y valores. Recuperado el 20 de septiembre del 2013 de <http://www.cobach.edu.mx/visionmision>
- COBACH (2013b). Semblanza. Recuperado el 20 de septiembre del 2013 de <http://www.cobach.edu.mx/semblanza>
- Cruz, Z. M. (2006). Colaboración en la pequeña organización formada por equipos de trabajo, orientada al desarrollo tecnológico. El caso del Grupo de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico, A.C. Tesis de doctorado. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Cruz, Z.M. et al. (2012). La colaboración en investigación y difusión. Crónica de las experiencias del Cuerpo Académico, Estudio de las Organizaciones de la Universidad Autónoma de Chiapas. Rodríguez, Caldera y Ortega (Coords.) *El aprendizaje colaborativo en el análisis organizacional. Experiencias y avatares*. México: Pearson Educacion.
- Crozier y Friedberg (1979/1990). El Actor y el Sistema, Alianza
- Dolan, S. y García, S. (2001) La gestión par valeurs. Editions Nouvelles, Montreal, Canadá.
- Esnault, Natalie y Christian Maige (2001) Le Manager Équilibriste. Relever les 7 défis qui transmettent le management. Edit., Dunod. París.
- Fernández Tilve y Malvar Méndez (2012/1999). La colaboración en los centros educativos: una oportunidad de aprendizaje profesional. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado* (3)1. Universidad de Santiago de Compostela.
- González L., Bailey J., Flores, M. (2011). El proceso de colaboración docentes y sus alcances en la práctica educativa. Escuela de Graduados en Educación, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa / 14. Prácticas Educativas en Espacios Escolares / Ponencia. México: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Hargreaves, A. (2005/1996). Profesorado, Cultura y Postmodernidad: Cambian los tiempos, cambia el profesorado. Madrid: Morata.
- Murillo, P. (1998). Factores de aprendizaje del profesorado y condiciones de desarrollo profesional. Tesis Doctoral. España: Universidad de Sevilla.
- Red Quipu-OEI (2013). Sistemas Educativos Nacionales. México. En <http://www.oei.es/quipu/mexico/mex09.pdf>
- SNB (2013). Proceso de mejora de la calidad educativa del Sistema Nacional de Bachillerato. México.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (2006). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.
- UNESCO-IBE (2010/2011) Datos Mundiales de Educación 2010/2011, 7a edición. [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Mexico.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/WDE/2010/pdf-versions/Mexico.pdf)



**DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES DE RIESGOS PSICOSOCIALES  
INTRALABORALES A LOS QUE ESTÁN EXPUESTOS LOS DOCENTES DE  
PLANTA Y CÁTEDRA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
LATINOAMERICANA**

**Mg. Ever de Jesús Bedoya Bedoya**

Universidad Autónoma Latinoamericana  
[bedoyaever@hotmail.com](mailto:bedoyaever@hotmail.com)

**Mg. Sergio René Oquendo Puerta**

Universidad Autónoma Latinoamericana  
[sroquendo@une.net.co](mailto:sroquendo@une.net.co)

**Summary:**

This article presents the results of the specific objective - Diagnose of Psychosocial Risk and Protective Factors with the highest incidence on those teachers hired under the full time and teaching hour contracts, at Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAUULA) - in the city of Medellin, formulated in the research project "Analysis of diagnosis and comparison of Psychosocial Risk Factors with the highest incidence on teaching staff working as teaching hour and full time professor at UNAUULA , associated to the GICOR and KABAI research groups. For data collection, the battery of psychosocial risk factors by the Ministry of Social Protection was used.

**Keywords:** life quality, psychosocial risk factors, protective factors.

**Resumen:**

Este artículo presenta los resultados del objetivo específico - Diagnosticar los Factores de Riesgos Psicosociales y Factores protectores con mayor incidencia a los que están expuestos los docentes contratados bajo la figura de tiempo completo y cátedra, vinculados a la Universidad Autónoma latinoamericana (UNAUULA)- en la ciudad de Medellín, formulado en el proyecto de investigación “Análisis del diagnóstico y comparación de los Factores de Riesgo Psicosocial con mayor incidencia a los que está expuesto el personal docente que labora bajo la modalidad de hora cátedra y tiempo completo vinculado a la Universidad Autónoma Latinoamericana”, asociado al grupo GICOR de la UNAUULA. Para la recopilación de los datos se empleó el cuestionario de riesgo intralaboral de la batería de factores de riesgo psicosociales del Ministerio de la Protección Social.

**Palabras clave:** calidad de vida, factores de riesgo psicosocial, factores protectores

## **SOBRE EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los “procesos de reforma, iniciados en los años 80 al alero del proyecto político neoliberal y de sus máximas de desregulación, liberalización y privatización condiciones de trabajo” (Fairclough, *Language and Neo-Liberalism*, 2000; Blanch J. , 2008), han generado la aparición riesgos para la salud de los trabajadores, que se suman a los riesgos tradicionales de tipo traumático, que se han evaluado y regularizados a través de medidas preventivas y correctivas asociadas a los riesgos profesionales.

“Los riesgos psicosociales surgen en la organización del trabajo, debido a su grado de impacto en el contenido específico del trabajo, las estructuras organizacionales y la carga mental, entre otras alteraciones que se presentan en la administración del personal, las relaciones interpersonales y las alteraciones psíquicas y biológicas derivadas del desempeño laboral (Velásquez & Bedoya, 2010), afectan profundamente al individuo, pero paradójicamente han sido poco considerados a lo largo de los años por empresarios y el mismo Estado, que apenas desde el año 2008, legisló al respecto en Colombia.”

Los riesgos psicosociales son considerados como uno de los cuatro tipos de riesgos laborales, conjuntamente con la higiene, la ergonomía y la seguridad, y se originan cuando las personas son afectadas fisiológica y psicológicamente al desempeñar una actividad, incidiendo en la salud de las personas y en su productividad, en interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción y las condiciones del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo, todo lo cual canalizado a través de percepciones y experiencias que pueden repercutir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción laboral (OMS, 1984).

Los factores psicosociales en la organización, se refieren a un conjunto muy elevado de aspectos relacionados con la gestión y organización del trabajo que pueden tener diferentes objetivos como son la mejora de la salud laboral, la eficacia del desempeño (Blanch J. , 2008) en el trabajo, el clima y la satisfacción laboral (Llaneza, 2009). Según Villalobos, “los efectos de los factores de riesgo psicosocial son diversos y dependen de las características de las personas, de la apreciación de la situación y de los mecanismos de resistencia, así como de las características mismas del factor de riesgo”, estos riesgos generan en el individuo dos tipos de respuesta, la primera se denomina “acomodación pasiva”, que se manifiesta en comportamientos asociados con la anulación de la persona en el trabajo, y otra forma de manifestación opuesta, denominada “respuesta de estrés”, que contiene componentes “subjetivos, fisiológicos y motores” (Villalobos, 2004).

De igual forma los riesgos psicosociales pueden desencadenar en ansiedad y depresión, como consecuencia del estrés, al estar el trabajador expuesto a situaciones de alerta en el entorno del trabajo, además de conductas como fumar, ingerir alcohol, y otras más que afectan el comportamiento del empleado. Según el Sindicato de General de Trabajadores

de España, el trabajo puede desencadenar niveles de estrés leve con manifestaciones de irritabilidad y ansiedad, insomnio y dificultades de concentración. Al ser un nivel moderado, las manifestaciones se pueden presentar en aumento de horas de ausentismo en el trabajo, además de sensación de fatiga injustificada, indecisión e indiferencia. Al encontrar niveles severos de estrés, se presentan problemas de salud, aislamiento social y presencia de pensamientos autodestructivos. (UGT, 2010)

Un estudio de la OIT (Gabriel & Liimatainen, 2000), acerca de las políticas y programas de salud mental concernientes a los trabajadores de Alemania, los Estados Unidos, Finlandia, Polonia y el Reino Unido muestra que la incidencia de los problemas de salud mental está aumentando, hasta el punto de que uno de cada diez trabajadores sufre problemas de depresión, ansiedad, estrés o cansancio, que en algunos casos llevan al desempleo y a la hospitalización.

El informe calcula que, en los países de la Unión Europea, entre un 3% y un 4% del PIB se destina a subsanar problemas de salud mental. En Estados Unidos, el gasto nacional asociado con el tratamiento de la depresión se sitúa entre 30.000 y 44.000 millones de dólares al año. En muchos países crece la jubilación prematura debida a problemas mentales, hasta el punto de estar convirtiéndose en uno de los motivos más comunes para la asignación de pensiones de incapacidad (OIT, 2003).

De igual forma, los riesgos psicosociales están hoy presentes en las instituciones de educación superior en Colombia, que al igual que otros sectores de la economía, han sido afectadas por la globalización, la rentabilización de la educación superior, el neoliberalismo y en otras figuras económicas de actualidad, incidiendo en los nuevos retos que deben afrontar sectorialmente en cuanto a la calidad y la internacionalización de la educación, que en los últimos años han llevado a fuertes y profundos cambios en la manera de planificar y operar los programas profesionales y posgraduales que se ofrecen.

La fuerte competencia entre programas y la proliferación de instituciones de educación superior en el país, han llevado a que la educación se rijan por leyes de oferta y demanda, en las cuales se compite vía calidad, aceptación social o vía matrículas, que unido a las políticas neoliberales de recorte de presupuesto, en especial para la educación, conducen a que el factor costo sea crítico al momento de lanzar y sostener un programa en el mercado.

En los últimos años, la proporción de profesores de cátedra frente a profesores de tiempo completo vinculados, se ha incrementado notoriamente, soportado principalmente por las bajas tasas de contratación de nuevos docentes de tiempo completo, la jubilación de un grueso grupo de docentes en Colombia que fueron contratados en las instituciones en la década del 70, las altas exigencias que ponen las instituciones al momento de abrir nuevas convocatorias y la oferta de gran número de profesionales dispuestos a prestar sus servicios docentes como un trabajo adicional o de dedicación total, de manera independiente contratando con una o más instituciones universitarias, su tiempo, experiencia y capacidad

docente, bajo figuras contractuales a corto plazo, que abaratan el costo de prestación de servicio y disminuye la responsabilidad de ambas partes al momento de contratar.

La UNAULA, posee en su nómina el 64% de sus profesores bajo la modalidad de cátedra que contrata por periodos específicos de tiempo, contra un 36% de docentes vinculados bajo la figura de tiempo completo. De ahí, y considerando que las condiciones contractuales encausan responsabilidades diferentes, este estudio contempla la medición y comparación de ambas poblaciones desde:

- Sus condiciones laborales
- Políticas de administración del personal
- La forma como organizan su trabajo
- Las relaciones interpersonales que manejan
- El nivel de carga mental aplicado en su desempeño

La salud es un indicador relevante que ilustra la Calidad de Vida en el Trabajo; cualquier acción que pueda ponerla en peligro se considera un riesgo. Una buena calidad de vida en el trabajo se refleja no sólo en la salud de los empleados, sino también en la motivación para trabajar. Por otro lado, una mala calidad de vida en el trabajo puede afectar negativamente la motivación y la salud de los empleados lo que podría conducir a una significativa pérdida de recursos y a una disminución de la productividad en las organizaciones. Por lo tanto, es necesario considerar estos riesgos con absoluta responsabilidad teniendo en cuenta que " se originan cuando las personas son afectadas fisiológica y psicológicamente al desempeñar una actividad, incidiendo en la salud de las personas y en su productividad, en interacciones entre el trabajo, el medio ambiente, la satisfacción y las condiciones del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo, todo lo cual canalizado a través de percepciones y experiencias que pueden repercutir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción laboral (OMS, 1984).

Dichos impactos en la salud de los empleados podría intervenir directamente en las finanzas de las organizaciones como lo revela un informe realizado por la OIT, que estima que entre un 3% y un 4% del PIB se asigna a abordar los problemas de salud mental en los países de la Unión Europea. En Estados Unidos, el gasto nacional asociado al tratamiento de la depresión oscila entre 30.000 y 44.000 millones de dólares al año. La jubilación anticipada crece en muchos países debido a problemas mentales, y se están convirtiendo en una de las razones más comunes para la asignación de pensiones de invalidez (Karasek R. y., 1990).

Otro factor que atenta contra la calidad de vida laboral es la velocidad de la globalización de la economía y las tendencias de flexibilización y privatización de los mercados de trabajo, que ha contribuido a aumentar la desigualdad social, sumado al ajuste fiscal neoconservador que también empobrece escuelas y otros servicios en los sectores más desfavorecidos. De acuerdo con las reformas estructurales, desde hace más de dos décadas

las ciencias sociales, como la educación, se han dominado y moldeado por el discurso económico. En este sentido, las técnicas determinadas, significados, perspectivas y recomendaciones económicas se presentan como universales y neutrales. (Fairclough, *Critical discourse analysis: The critical study of language*, 1995)

Estos fenómenos mencionados exigen, a las empresas, una mayor competitividad, mayor exigencia de productividad y, por tanto, unos niveles más altos de los ritmos de trabajo, mayor disponibilidad y dependencia personal con horarios sin límites, más esfuerzo intelectual en el trabajo en detrimento del físico, mayor especialización y más presiones de tiempo para finalizar las tareas, alta capacidad para trabajar en equipo y mayor flexibilidad, son sólo algunas de las condiciones laborales a las que están sujetos cada vez más los trabajadores y que están minando, a marchas forzadas, la calidad de vida de muchos de ellos. (Díez, 2005).

### **SOBRE LOS MODELOS TEÓRICOS QUE SOPORTAN EL ESTUDIO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL:**

El estudio de se fundamenta en los modelos teóricos vigentes que permiten tener unos referentes sólidos para soportar las variables intra laborales que se plantean en las preguntas de trabajo, como son: dominio del trabajo, control, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensa. Los referentes más significativos parten del modelo “demanda – control”, formulado por (Karasek R. , 1979), ampliado luego por el modelo “demanda – control – apoyo social” (Johnson & Hall, 1988) y más tarde se sumaron aportes a este modelo por parte de Theorell (Karasek & Theorell, 1990). Luego Siegrist incorpora la recompensa en su modelo “desequilibrio-esfuerzo- recompensa” (Siegrist, *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions.*, 1996)

#### **Modelo Karasek de tensión laboral o Modelo stress en el trabajo de demanda y control (Karasek R. , 1979):**

El modelo demanda-control-apoyo social Karasek Desarrollado por Karasek en 1976 y retomado en 1979, “describe y analiza situaciones laborales en las que los estresores son crónicos y pone totalmente el acento en las características psicosociales del entorno de trabajo. Ha sido el modelo más influyente en la investigación sobre el entorno psicosocial de trabajo, estrés y enfermedad desde principios de los '80, así como el que presenta mayor evidencia científica a la hora de explicar los efectos en la salud de los trabajadores” (Sardiña García, 2004).

Para Karasek “el estrés laboral y los efectos físicos y de salud mental resultan, no sólo de un aspecto único del ambiente laboral, sino de los efectos conjuntos de las demandas de una situación laboral y la gama de libertad de toma de decisiones disponible al trabajador que enfrenta esas demandas. La tensión laboral ocurre cuando las demandas son elevadas y el margen de decisión es reducido”. (Karasek R. , 1979). Generando enfermedades físicas,

que bajo este enfoque se explican en el riesgo psicosocial del trabajo.

Las reacciones de tensión psicológica más negativas (fatiga, ansiedad, depresión y enfermedad física), se producen cuando las exigencias psicológicas del puesto de trabajo son grandes y en cambio es escasa la latitud de toma de decisiones del trabajador. Esta reacción se denomina “tensión psicológica”(Karasek R. , 1979).

### **Modelo Demanda - Control y Apoyo Social (Karasek & Theorell, 1990).**

El modelo inicial de “Tensión Laboral” fue ampliado en 1990, incorporando una nueva perspectiva orientada al apoyo social. En este modelo los puestos de trabajo con grandes exigencias y escaso control —y también un escaso apoyo social en el trabajo (“iso-tensión” alta)— son los que mayor riesgo de enfermedad presentan, al añadir esta dimensión se reconoce claramente la necesidad de que cualquier teoría sobre el estrés en el trabajo evalúe las relaciones sociales en el lugar de trabajo (Karasek y Theorell 1990; Johnson y Hall 1988).

Este aporte al modelo asevera que el grado de integración social y emocional, y de la confianza entre los compañeros de trabajo, supervisores, etc.: atenúa o disminuye la tensión psicológica, este concepto se conoce como “apoyo socioemocional. Al añadirle el apoyo social, la perspectiva de demandas/control resulta más útil cuando se trata de remodelar los puestos de trabajo. Los cambios en las relaciones sociales entre los trabajadores (es decir, los grupos de trabajo autónomos) y los cambios en la latitud de toma de decisiones son casi inseparables en los procesos de rediseño del trabajo, sobre todo en los procesos participativos.

### **Modelo desequilibrio esfuerzo/recompensa (Siegrist, 1996; 2002)**

Este modelo, propuesto por Johannes Siegrist en 1996 (Siegrist, Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions., 1996) y retomado en el año 2002 (Siegrist, Effort-Reward Imbalance at Work and Health., 2002), se fundamenta en la importancia del rol de trabajador en la vida de los individuos, como una posibilidad de reconocimiento, estima y pertenencia a un grupo social en el cual siente que aporta y desarrolla su potencial personal, estableciendo un vínculo entre las funciones autorreguladoras (autoestima y autoeficacia) y la estructura social.

### **SOBRE EL DISEÑO METODOLÓGICO: Tipo de estudio y alcance**

Se proyectó realizar un estudio descriptivo desde perspectivas cualitativas y cuantitativas, con el propósito de aproximarse a la comprensión de las caracterizar de los factores de riesgos psicosociales intralaborales a los cuales están expuestos los profesores en la

Universidad Autónoma Latinoamericana. Para desembocar en la formulación de posibles soluciones que contribuyan a mitigarlos y desarrollar acciones que incidan positivamente en las relaciones laborales con los docentes y el mejoramiento de la calidad de vida del profesor y redunde en pro de mejorar el clima organizacional.

### **Unidad de Análisis**

La Unidad de análisis a la que se orienta el estudio, está compuesta por la población docente vinculada bajo la modalidad de horas cátedra y tiempo completo en los semestres 2012-2 y 2013-1 de la UNAULA.

### **Fuentes de información y técnicas de recolección de información:**

El estudio se sirvió de las siguientes fuentes empíricas y técnicas de recolección de información para el desarrollo de su objetivo:

Para el desarrollo se recurrió a la aplicación del Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral (Forma A) a la población docente, observando los dominios al interior de la organización relacionados con el liderazgo y relaciones sociales, el control, las demandas y las recompensas en las relaciones laborales que La UNAULA puede tener sobre el docente.

### **Cuestionario para la Medición de Factores de Riesgo Psicosocial intralaboral:**

**Tabla1.** Ficha Técnica del Estudio

Nombre	Batería para la evaluación de factores de riesgo Psicosocial (intralaboral)
Fecha de Publicación	Julio de 2010
Autor Institucional	Ministerio de la Protección Social
Objetivo de los instrumentos utilizados	Medir los factores de riesgo psicosocial intralaboral, además de comparar la población de docentes vinculados bajo la modalidad de horas cátedra y tiempo completo en la UNAULA.
Población a la que va dirigida	289 docentes vinculados bajo la modalidad de contrato de horas cátedra y tiempo completo durante el periodo 2012-2 al 2013-1 en la UNAULA.
Instrumentos utilizados	Cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral en su forma A, aplicable a docentes contratados bajo la modalidad de cátedra y tiempo completo.
Alcance	Identificar datos socio demográficos y ocupacionales de la población docente vinculada bajo la modalidad de horas cátedra, estableciendo la presencia o ausencia de factores de riesgo

	psicosocial intral, además del nivel de riesgo al que están expuestos y comparar los comunes.
Tipo de Aplicación	Individual
Modalidad de aplicación	Auto aplicación cerrada vía correo electrónico a través de la herramienta formulario de Google Docs, o vía físico con control de identidad.
Tipo de Instrumento	En el cuestionario de factores de riesgo psicosocial intra que recopila información subjetiva y objetiva del docente que lo responde.
Número de ítems	Formato de factores de riesgo intralaboral con 123 ítems
Duración de la Aplicación	Formato de factores de riesgo intralaboral, 28 minutos en promedio
Materiales	Formato de factores de riesgo intralaboral (anexo 1)  Con la opción de ser aplicados de manera física o vía Web en el sitio:  <a href="https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHJMouIzc1ZCd3B3bExzQjZXQlBvYnc6MQ">https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHJMouIzc1ZCd3B3bExzQjZXQlBvYnc6MQ</a>

Fuente: Batería de factores de riesgo psicosocial MPS y elaboración propia

### Diseño muestral

Los instrumentos se aplicaron a una muestra de 74 docentes vinculados bajo la modalidad de horas cátedra y 47 docentes vinculados bajo la modalidad de tiempo completo, durante los semestres 2012-2 y 2012-3 en UNAULA en la Medellín, sobre una población total de 289 sujetos.

El diseño muestral fue aleatorio simple para poblaciones finitas con dos opciones de respuestas, calculado con la siguiente fórmula (AFHA, 2010):

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N * p * q}{i^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

### Ilustración 1. Fórmula para el cálculo de la muestra

Reemplazando los valores que se establecen en la ecuación con una probabilidad de ocurrencia (p), y no ocurrencia (q) del 50% cada una, un error de muestreo (i) del 6,8%, un



nivel de confianza ( $Z$ ) del 95%, que en una distribución normal con dos colas tiene un valor de referencia de 1,96, se pudo calcular un tamaño de muestra de 121 sujetos, sobre una población total de 289 profesores, como se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Parámetros para el cálculo del tamaño de la muestra**

$p$	Probabilidad de ocurrencia	50%
$q$	Probabilidad de no ocurrencia	50%
$i$	Error de muestreo	6,8%
$Z$	Nivel de confianza del 95%	1,96
$N$	Tamaño de la Población	289
<b>Tamaño de la muestra</b>		<b>121</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Las personas participantes en el estudio fueron seleccionadas aleatoriamente de un listado de docentes contratados bajo la modalidad de horas cátedra, suministrado por la Oficina de Gestión Humana de la UNAULA.

El instrumento fue digitalizado para ser aplicado en la herramienta Formularios de Google Docs, sistema al cual tiene acceso la Institución para la gestión de flujos de trabajo, pudiendo posteriormente enviar la invitación para participar en el estudio a los docentes previamente seleccionados aleatoriamente a través de la herramienta Análisis de Datos proporcionada por Microsoft Excel.

Otro grupo de docentes encontraron la manera física mucho más conveniente para desarrollar el cuestionario y luego esta información fue tabulada manualmente al la plataforma de Google Docs.

En la presentación del instrumento se comunicó a los participantes el objetivo del instrumento, el consentimiento informado, la forma de diligenciarlo, el alcance y manejo de la confidencialidad de la información que se recolectaba, el tiempo promedio de respuesta de los dos instrumentos que se aplicaron de manera secuencial.

La selección de los instrumentos se realizó a partir de lo dispuesto en el artículo 10 de la resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social de Colombia, que determina

que “los factores psicosociales deben ser evaluados objetiva y subjetivamente, utilizando los instrumentos que para el efecto hayan sido validados en el país”.

De la batería de instrumentos seleccionada se optó por utilizar el cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial intralaboral en su forma A<sup>152</sup>. Por las características particulares de la población objeto de estudio, se optó por construir una Ficha de Datos Generales, que permitiera caracterizarla e identificar las características de los docentes vinculados bajo la modalidad de horas cátedra en la Institución. Los instrumentos empleados pueden consultarse en los anexos.

## DE LOS ANÁLISIS Y LOS RESULTADOS

### Generalidades

Como se explicó en el proceso metodológico, se siguieron cinco pasos con el fin de evaluar los ítems según las tablas suministradas por el instrumento y la dirección de las preguntas, luego se procedió a obtener los puntajes brutos a través de la sumatoria de los puntajes de las preguntas respectivas, a continuación se transformó los puntajes brutos en una escala porcentual de acuerdo con la fórmula de puntaje transformador suministrado en el instrumento. Luego, se compararon los resultados obtenidos en las tablas de baremos aportadas por la batería<sup>153</sup>, que indican el nivel de riesgo que representan las puntuaciones transformadas de la dimensión de los dominios y el puntaje total, y finalmente se procedió a realizar la interpretación del nivel de riesgo, al comparar los puntajes transformados por dimensiones, dominios o resultado total del cuestionario, pudiendo identificar el nivel de riesgo psicosocial que representan. Para un análisis en detalle, se sugiere revisar la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial suministrada por el Ministerio de la Protección Social (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Como referente, el instrumento aporta una descripción de cada uno de los niveles de riesgo, que posteriormente facilitará la lectura de los resultados:

**Tabla 3. Interpretación de los niveles de riesgo (Ministerio de la Protección Social, 2010).**

Nivel de Riesgo	Interpretación
<b>Sin riesgo o riesgo despreciable</b>	Ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención. Las dimensiones y dominios que se

<sup>152</sup> Por estar orientada la aplicación a un conjunto de profesionales que dominan un conocimiento y en los que el profesor tiene un buen grado de autonomía, por lo cual, en su actividad laboral toma decisiones basándose en su criterio profesional o técnico (Ministerio de la Protección Social, 2010)

<sup>153</sup> Un baremo es una tabla de cuentas hechas, esto significa que un autor, que realiza un número determinado de cálculos matemáticos de cierta naturaleza, los vuelca en un formato tabular para facilitarle la tarea de realizar esos cálculos al público en general o a un público específico. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Baremo>)

	encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de promoción.
<b>Riesgo bajo</b>	No se espera que los factores psicosociales que obtengan puntuaciones de este nivel estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles.
<b>Riesgo medio</b>	Nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada. Las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud.
<b>Riesgo alto</b>	Nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y por tanto, las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.
<b>Riesgo muy alto</b>	Nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés. Por consiguiente las dimensiones y dominios que se encuentren bajo esta categoría requieren intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica.

Fuente: Batería de factores de riesgo psicosocial MPS

### **Análisis de nivel de riesgo intralaboral**

Este nivel comprende la medición de las condiciones propias del trabajo, de la organización y del entorno en el que se desarrolla. “Éstas son entendidas como aquellas características del trabajo y de su organización que influyen en la salud y bienestar del individuo”. (Ministerio de la Protección Social, 2010, pág. 20). Para ello se hace el cálculo del nivel de riesgo en las dimensiones de liderazgo y relaciones sociales, el control, la demanda y la recompensa que reciben los trabajadores por su trabajo. Este nivel arrojó un nivel de riesgo “medio”, lo que indica que no se espera una respuesta de estrés moderada que amerita acciones sistemáticas para prevenir efectos perjudiciales en la salud. (Ministerio de la Protección Social, 2010, pág. 20).

**Tabla 4. Nivel de riesgo total intra laboral**

	<i>Resultado</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Puntaje total intra laboral general	27,3	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Este resultado se sustenta en un nivel de riesgo “bajo”, de cada uno de sus cuatro factores que lo conforman y que se sustentarán en detalle, así:

**Tabla 5. Nivel de riesgo total intralaboral dominios**

<i>Dominios</i>	<i>Resultado</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	18,6	Medio
Control Sobre el trabajo	25	Medio
Demandas del trabajo	38,8	Medio
Recompensas	11,4	Medio

Fuente: Elaboración Propia

**Dominio Liderazgo y Relaciones sociales del trabajo**

Este dominio está conformado por las características de liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo, la retroalimentación del desempeño y las relaciones con los colaboradores. De estas cuatro características, las dos primeras presentan un nivel de riesgo medio y la tercera presenta ausencia de riesgo o un nivel de riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención, finalmente el cuarto factor no fue considerado por instrucción de los autores, dicha explicación es citada al pie de página.

**Tabla 6. Nivel de Riesgo Liderazgo y Relaciones Sociales en el Trabajo**

<i>Dominio y Dimensiones</i>	<i>Resultado</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo	18,5	Medio
Características del Liderazgo	27,9	Medio
Relaciones sociales en el trabajo	24,1	Medio
Retroalimentación del desempeño	12,5	Bajo
Relación con los colaboradores	0	(Por indicación de autores de la batería, este factor

		obtiene puntaje de valor 0) <sup>154</sup>
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

**Características de liderazgo (Medio):** Se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 7. Característica liderazgo**

Dimensión	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Características de liderazgo	Medio	63	Mi jefe me da instrucciones claras	0.45	Casi Siempre	0.74
		64	Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo	0.76	Casi Siempre	0.94
		65	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones	0.59	Casi Siempre	0.83
		66	Mi jefe me anima para hacer mejor mi trabajo	0.60	Casi Siempre	0.89
		67	Mi jefe distribuye las tareas de forma que me facilita el trabajo	0.67	Casi Siempre	0.87
		68	Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo	0.60	Casi Siempre	0.81
		69	La orientación que me da mi jefe me ayuda a hacer mejor el trabajo	0.59	Casi Siempre	0.78
		70	Mi jefe me ayuda a progresar en el trabajo	0.63	Casi Siempre	0.87
		71	Mi jefe me ayuda a sentirme bien en el trabajo	0.59	Casi Siempre	0.89
		72	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo	0.57	Casi Siempre	0.86
		73	Siento que puedo confiar en mi jefe	0.41	Casi Siempre	0.79
		74	Mi jefe me escucha cuando tengo problemas de trabajo	0.41	Casi Siempre	0.76
		75	Mi jefe me brinda su apoyo cuando lo necesito	0.42	Casi Siempre	0.72

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que los docentes de la UNAULA se sienten respaldados por la gestión del jefe inmediato, están satisfechos con el manejo que se les están dando a sus roles, y esto se ve reflejado en el grado de confianza que depositan en los jefes. Adicionalmente consideran que sus jefes inmediatos los escuchan y los hacen partícipes de las decisiones que se toman en las facultades. Paralelamente, los docentes ven en el jefe, una figura de apoyo en su crecimiento profesional que les permite aplicar sus conocimientos académicos.

**Relaciones sociales en el trabajo (Medio):** Esto hace referencia a las interacciones que los docentes establecen con sus pares y personal administrativo. Dichas relaciones pueden aportar insumo para el desempeño de las tareas en términos de apoyo social o con el sólo ánimo de propiciar elementos de distracción que conlleven a relaciones informales dentro

<sup>154</sup> si un participante contesta de forma negativa a la pregunta *.soy jefe de otras personas en mi trabajo.*, que antecede a los ítems 115 a 123 de la forma A, estos reactivos no deben ser respondidos, ya que la dimensión *.relación con los colaboradores.* obtendrá automáticamente un puntaje bruto de cero (0).

de organización que dinamizan los estados de ánimo y crean un clima agradable o incómodo en el área de trabajo.

**Tabla 8. Relaciones sociales en el trabajo**

Dimensión	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Relaciones sociales en el trabajo	Medio	76	Me agrada el ambiente de mi grupo de trabajo	0.48	Casi Siempre	0.63
		77	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa	0.21	Siempre	0.41
		78	Siento que puedo confiar en mis compañeros de trabajo	0.63	Casi Siempre	0.80
		79	Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	0.48	Casi Siempre	0.63
		80	En mi grupo de trabajo algunas personas me maltratan	0.37	Nunca	0.98
		81	Entre compañeros solucionamos los problemas de forma respetuosa	0.47	Casi Siempre	0.61
		82	Hay integración en mi grupo de trabajo	0.92	Casi Siempre	0.88
		83	Mi grupo de trabajo es muy unido	1.07	Casi Siempre	1.00
		84	Las personas en mi trabajo me hacen sentir parte del grupo	0.65	Casi Siempre	0.75
		85	Cuando tenemos que realizar trabajo de grupo los compañeros colaboran	0.71	Casi Siempre	0.78
		86	Es fácil poner de acuerdo al grupo para hacer el trabajo	0.95	Casi Siempre	0.86
		87	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades	0.95	Casi Siempre	0.96
		88	En mi trabajo las personas nos apoyamos unos a otros	0.86	Casi Siempre	0.92
		89	Algunos compañeros de trabajo me escuchan cuando tengo problemas	0.91	Casi Siempre	1.02

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión presentó un nivel de riesgo medio, que implica una observación e intervención cuidadosa en ambas poblaciones objeto de estudio. El docente de cátedra, por la misma característica del modelo de contratación, interactúa poco con los compañeros de trabajo, la vinculación a otras instituciones, no le permite el tiempo suficiente para desarrollar relaciones sólidas. Por otra parte el docente de tiempo completo, a estar mucho más tiempo en su lugar de trabajo, puede generar lazos de confianza que repercuten en una positiva percepción de acompañamiento colegaje en el trabajo.

Se puede observar que la desviación estándar es alta, lo que muestra la heterogeneidad de las respuestas. También se debe resaltar que el clima organizacional varía entre facultades.

**Retroalimentación del desempeño (Bajo):** Describe la información que un trabajador recibe sobre la forma como realiza su trabajo. Esta información le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 9. Retroalimentación del desempeño**

Dimensión	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Retroalimentación del desempeño	Bajo	90	Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo	0.85	Casi Siempre	1.08
		91	Me informan sobre lo que debo mejorar en mi trabajo	0.75	Casi Siempre	1.12
		92	La información que recibo sobre mi rendimiento en el trabajo es clara	0.75	Casi Siempre	0.93
		93	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar	0.78	Casi Siempre	1.00
		94	Me informan a tiempo sobre lo que debo mejorar en el trabajo	0.97	Casi Siempre	1.01

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de esta dimensión, el nivel de riesgo encontrado es bajo, ya que los docentes manifiestan como sus jefes inmediatos la mayor parte del tiempo los retroalimentan sobre los resultados obtenidos de la ejecución de sus tareas, tanto lo que hacen bien como lo que deben mejorar, en el momento preciso; permitiéndoles perfeccionar su desempeño y fortalecer sus habilidades.

**Relación con los colaboradores (Sin riesgo o con riesgo despreciable):** Por directriz de los autores, esta dimensión no se debe evaluar.

### Control sobre el trabajo

Este dominio se relaciona con la posibilidad que el trabajo ofrece al individuo para influir y tomar decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en su realización. La iniciativa y autonomía, el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, la participación y manejo del cambio, la claridad de rol y la capacitación son aspectos que le dan al individuo la posibilidad de influir sobre su trabajo. (Ministerio de la Protección Social, 2010)

Los riesgos presentados por estas dimensiones son Medio, sin embargo se puede observar que la dimensión claridad del rol, que tiene que ver con la manera como se imparten las instrucciones para el desarrollo de la tarea, presenta un riesgo Alto.

**Tabla 10.10 Niveles de Riesgo Factor Control sobre el Trabajo**

<i>Dominio y Dimensiones</i>	<i>Resultado</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Control sobre el trabajo	25	Medio
Claridad del rol	25	Alto
Capacitación	25	Medio
Participación y manejo del cambio	31,3	Medio
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos	0,8	Muy Bajo
Control y autonomía en el trabajo	12,5	Medio

Fuente: Elaboración Propia

**Dimensión claridad del rol (Alto):** Esta dimensión se refiere a la manera como el jefe inmediato imparte las instrucciones al docente para la ejecución de la tarea.

El nivel de riesgo se presenta básicamente porque la institución no ha sido lo suficientemente clara para entregar la información adecuada y precisa al docente, o porque existe una gran cantidad de información que termina saturando y confundiendo al docente.

**Tabla 11. Claridad del rol**

Dimensión	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Claridad del rol	Alto	53	Me informan con claridad cuáles son mis funciones	0.49	Casi Siempre	0.75
		54	Me informan cuáles son las decisiones que puedo tomar en mi trabajo	0.63	Casi Siempre	0.90
		55	Me explican claramente los resultados que debo lograr en mi trabajo	0.50	Casi Siempre	0.73
		56	Me explican claramente el efecto de mi trabajo en la empresa	0.54	Casi Siempre	0.80
		57	Me explican claramente los objetivos de mi trabajo	0.47	Casi Siempre	0.75
		58	Me informan claramente quién me puede orientar para hacer mi trabajo	0.60	Casi Siempre	0.88
		59	Me informan claramente con quién puedo resolver los asuntos de trabajo	0.60	Casi Siempre	0.86

Fuente: Elaboración Propia

Cuando los docentes no tienen claridad en el rol y sus jefes no imparten instrucciones precisas cada que tienen que desempeñarse dentro de la universidad con las funciones que les fueron asignadas, el nivel de riesgo que se genera es alto, con resultados inconclusos, o docentes con altos niveles de estrés que afectan su vida diaria, porque no encuentran siempre las respuestas oportunas a sus inquietudes, no dimensionan en la totalidad de las ocasiones el papel que ocupan dentro del grupo de trabajo al cuál hacen parte y los objetivos mediante los cuáles alcanzarán sus metas no siempre son explicados con claridad, a su vez que sienten vacíos al no encontrar cada que lo buscan el recurso humano para que les sean resueltos los asuntos de trabajo que se van generando en su proceso educativo en la universidad.

**Capacitación (Medio):** Esta Dimensión presenta las actividades de inducción, entrenamiento y formación que la organización brinda al docente, con el fin de desarrollar y fortalecer su conocimiento y habilidades.



**Tabla 12. Característica capacitación**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Capacitación	Medio	60	La empresa me permite asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo	0,74	Casi Siempre	0,93
		61	Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo	0,95	Casi Siempre	0,97
		62	Recibo capacitación que me ayuda a hacer mejor mi trabajo	0,95	Casi Siempre	0,95

Fuente: Elaboración Propia

Analizando cada uno de los aspectos, se pudo determinar que la característica de capacitación presenta un nivel de riesgo medio, donde da como resultado la inclusión de los docentes de la Universidad Autónoma, al mejoramiento continuo de sus conocimientos y habilidades, mediante las capacitaciones relacionadas, útiles y oportunas para el desarrollo de su trabajo diario en la universidad.

**Participación y manejo del cambio (Medio):** Esta dimensión se describe como los diversos dispositivos organizacionales, “orientados a incrementar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral (...), la información (clara, suficiente y oportuna) y participación de los empleados”. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 1311. Característica participación y manejo del cambio**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Participación y manejo del cambio	Medio	48	Los cambios en mi trabajo han sido beneficiosos	0,89	Casi siempre	0,83
		49	Me explican claramente los cambios que ocurren en mi trabajo	0,87	Casi siempre	0,96
		50	Puedo dar sugerencias sobre los cambios que ocurren en mi trabajo	0,82	Casi siempre	0,99
		51	Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas y sugerencias	1,09	Casi siempre	1,02

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la dimensión de participación y manejo del cambio, existe un nivel de riesgo medio, donde docentes de la UNAULA manifiestan como casi siempre conocen los cambios en sus trabajos, los consideran beneficiosos, participan activamente con sugerencias sobre los mismos en su tarea diaria y pueden aportar sus propias ideas y conceptos frente a ellos, sin embargo se observa que la comunicación frente al cambio no es totalmente clara y oportuna para el cumplimiento de su labor dentro de la Universidad.

**Control y autonomía en el trabajo (Medio):** El control y autonomía en el trabajo, encierra la capacidad que tiene el individuo para determinar el margen de decisión “sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 1412. Característica control y autonomía en el trabajo**

Dimensión	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Control y autonomía sobre el trabajo	Medio	44	Puedo decidir cuánto trabajo hago en el día	1.30	Casi siempre	1.15
		45	Puedo decidir la velocidad a la que trabajo	1.46	Casi siempre	1.06
		46	Puedo cambiar el orden de las actividades en mi trabajo	1.46	Casi siempre	1.15

Fuente: Elaboración Propia

Podemos ver dentro de esta característica un nivel de riesgo medio, donde los docentes casi siempre ejecutan control sobre su carga de trabajo, a su vez que deciden en la mayoría de ocasiones la velocidad a la que ejecutan sus funciones y redefinen el orden de sus actividades según lo requieran o desean. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos (Bajo):** a través de esta dimensión vemos como el individuo tiene la posibilidad “de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos”. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 15. Característica oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Oportunidades para el uso y desarrollo del conocimiento	Bajo	39	Mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades	0,40	Siempre	0,52
		40	Mi trabajo me permite aplicar mis conocimientos	0,24	Siempre	0,43
		41	Mi trabajo me permite aprender nuevas cosas	0,35	Siempre	0,56
		42	Me asignan el trabajo teniendo en cuenta mis capacidades	0,40	Siempre	0,55

Fuente: Elaboración Propia

Por ser una población profesional dedicada a la investigación y la docencia, su campo de acción se extiende por el territorio del conocimiento y el aprendizaje, de ahí que la posibilidad de aplicar y expandir su conocimiento que les proporciona la universidad resulta un factor protector que les permite desempeñarse y profesionalmente en su área de trabajo.

**Dominio Demandas del trabajo (Medio):** se refiere a las exigencias que el trabajo impone al individuo. Pueden ser de diversa naturaleza, como cuantitativas, cognitivas o mentales, emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral y de la jornada de trabajo. (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 16. Nivel de riesgo factor demandas del trabajo**

<i>Dominio y Dimensiones</i>	<i>Resultado</i>	<i>Nivel de riesgo</i>
Demandas del trabajo	38,8	Medio
Influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral	53,2	Muy Alto
Demandas de la Jornada de trabajo	50	Alto
Demandas emocionales	23,7	Bajo
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	27,1	Medio
Demandas Cuantitativas	41,7	Medio
Exigencias de responsabilidad del cargo	39,6	Bajo
Demandas de carga mental	77,5	Medio
Consistencia del rol	32,5	Medio

Fuente: Elaboración Propia

**Influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral (Muy Alto):** Esta dimensión “se presenta cuando las exigencias de tiempo y esfuerzo que se hacen a un individuo en su trabajo, impactan su vida extralaboral” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 17. Característica influencia del trabajo sobre el entorno extra laboral**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral	Muy Alto	35	Cuando estoy en casa sigo pensando en el trabajo	2,27	Algunas Veces	1,01
		36	Discuto con mi familia o amigos por causa de mi trabajo	0,64	Casi Nunca	0,80
		37	Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa	2,04	Algunas Veces	0,92
		38	Por mi trabajo; el tiempo que paso con mi familia y amigos es muy poco	1,27	Casi Nunca	0,52

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión presentó un riesgo psicosocial muy alto debido a que los docentes manifiestan que las obligaciones laborales afectan directamente su entorno extralaboral, trasladándolas a sus actividades, familiares y sociales. Aunque expresaron que el tiempo con su familiares y amigos no se ve significativamente afectado, se pudo observar que ellos deben atender y estar pensando en sus asuntos laborales. Esto implica que de manera directa o indirecta llevan obligaciones fuera de sus lugares de trabajo.

**Demandas de la jornada de trabajo (Alto):** Estas dimensiones “están relacionadas con las exigencias del tiempo laboral que se hacen al individuo en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los periodos destinados a pausas y descansos periódicos” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 18. Característica demandas de la jornada de trabajo**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Demandas de la jornada de trabajo	Alto	31	Trabajo en horario de noche	2,14	Algunas Veces	1,09
		33	Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana	1,17	Algunas Veces	1,17
		34	En mi trabajo puedo tomar fines de semana o días de descanso al mes	1,23	Casi Siempre	1,18

Fuente: Elaboración Propia

Esta característica presentó un nivel de riesgo alto. Ante las preguntas de si trabajan en horario nocturno o si el trabajo le exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana, se pudo observar una tendencia de algunas veces, y esto debido a la descripción de

las funciones de la labor para cual se contrata al docente, quien cuenta con los momentos antes (Preparación), durante (Clase) y después (Evaluación) de dictar la clase. Del mismo modo, y debido a los horarios que se ofertan en la universidad, algunos docentes deben trabajar en horarios comprendidos entre las 18 y las 22 horas. Por otra parte, los docentes consideran que tienen la posibilidad de tomarse fines de semana y días de descanso al mes, lo que se ve reflejado con en la tendencia casi siempre.

**Demandas emocionales (Bajo):** Las demandas emocionales a las que se encuentran expuestos la población estudiada, se relaciona con “las situaciones afectivas y emocionales propias del contenido de la tarea que tienen el potencial de interferir con los sentimientos y emociones del trabajador. La exposición a las exigencias emocionales demandan del trabajador habilidad para: a) entender las situaciones y sentimientos de otras personas y b) ejercer autocontrol de las emociones o sentimientos propios con el fin de no afectar el desempeño de la labor.” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 19. Característica demandas emocionales**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Dev. Est.
Demandas Emocionales	Bajo	106	Atiendo clientes o usuarios muy enojados	1,36	Algunas Veces	0,96
		107	Atiendo clientes o usuarios muy preocupados	1,79	Algunas Veces	0,93
		108	Atiendo clientes o usuarios muy tristes	1,50	Algunas Veces	0,92
		109	Mi trabajo me exige atender personas muy enfermas	0,56	Casi nunca	0,76
		110	Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda	1,31	Nunca	1,03
		111	Atiendo clientes o usuarios que me maltratan	0,61	Algunas Veces	0,85
		112	Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos	0,73	Casi Nunca	0,97
		113	Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia	0,51	Casi nunca	0,77
		114	Mi trabajo me exige atender situaciones muy tristes o dolorosas	1,07	Casi nunca	0,88

Fuente: Elaboración Propia

Esta característica mostró un riesgo bajo para los docentes, quienes perciben que no están enseñando a estudiantes con dificultades de orden médico o de violencia, y esto en parte es gracias a los buenos servicios de bienestar con que cuenta la Universidad, permitiendo con ello, un acompañamiento a los estudiantes de tipo médico y psicológico. Al mismo tiempo, el docente considera que existe una positiva percepción de respeto por parte del estudiante hacia ellos, quienes no se sienten agredidos. Todas estas situaciones señalan que sólo unas pocas veces el docente debe fingir un sentimiento ajeno al momento de realizar su labor.

**Demandas ambientales y de esfuerzo físico (Medio):** Esta dimensión se refiere a los tipos de demandas relacionadas con “las condiciones del lugar de trabajo y la carga física que involucran las actividades que se desarrollan, que bajo ciertas circunstancias exigen del individuo un esfuerzo de adaptación. Tales demandas son condiciones de tipo físico (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), químico, biológico (virus, bacterias, hongos o animales), de diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial.” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 20. Característica demandas ambientales y de esfuerzo físico**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Demandas ambientales y de esfuerzo físico	Medio	1	El ruido en el lugar donde trabajo es molesto	1,81	Casi Nunca	1,05
		2	En el lugar donde trabajo hace mucho frío	1,00	Casi Nunca	0,84
		3	En el lugar donde trabajo hace mucho calor	1,75	Casi Nunca	1,00
		4	El aire en el lugar donde trabajo es fresco y agradable	1,54	Casi Siempre	1,05
		5	La luz del sitio donde trabajo es agradable	0,88	Casi Siempre	0,84
		6	El espacio donde trabajo es cómodo	0,97	Casi Siempre	0,80
		7	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a sustancias químicas que afecten mi salud	0,63	Nunca	1,22
		8	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico	0,61	Casi Nunca	0,89
		9	Los equipos o herramientas con los que trabajo son cómodos	0,97	Casi Siempre	0,91
		10	En mi trabajo me preocupa estar expuesto a microbios, animales o plantas que afecten mi salud	0,51	Casi Nunca	1,01
		11	Me preocupa accidentarme en mi trabajo	0,73	Casi Nunca	1,15
		12	El lugar donde trabajo es limpio y ordenado	0,75	Casi Siempre	0,65

Fuente: Elaboración Propia

Esta característica arrojo un nivel de riesgo medio, así, ante situaciones de ambientales como la temperatura, la luz, comodidad, la higiene y el ruido, los docentes manifestaron encontrarse satisfechos con la calidad de los mismos en sus lugares de trabajo. Dichas demandas ambientales están acompañadas de riesgos que podrían afectar la salud de los docentes, como el esfuerzo de trabajo físico, la comodidad de los equipos y herramientas de trabajo, el temor accidentarse en el lugar de trabajo, para los cuales las tendencias se mostraron a la baja, pero aún con algo de preocupación hacia la población estudiada.

**Demandas cuantitativas (Medio):** Las demandas cuantitativas en el trabajo, hacen referencia a la “cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación al tiempo disponible para hacerlo” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 21. Característica demandas cuantitativas**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Demandas Cuantitativas	Medio	13	Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional	1,58	Casi Nunca	1,07
		14	Me alcanza el tiempo de trabajo para tener al día mis deberes	1,08	Casi Siempre	0,86
		15	Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar	1,33	Casi Nunca	1,00
		32	En mi trabajo es posible tomar pausas para descansar	1,17	Casi Siempre	1,08
		43	Puedo tomar pausas cuando las necesito	0,88	Casi Siempre	0,91
		47	Puedo parar un momento mi trabajo para atender algún asunto personal	1,62	Casi Siempre	1,17

Fuente: Elaboración Propia

Esta dimensión presenta un nivel medio, y muestra cómo el docente, siente alguna posibilidad de descansar y tomar pausas en su lugar de trabajo

**Exigencias de responsabilidad del cargo (Bajo):** Estas exigencias “hacen alusión al conjunto de obligaciones implícitas en el desempeño de un cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 22. Característica exigencias de responsabilidad del cargo**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Exigencia de responsabilidad del cargo	Bajo	19	En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido	2,07	Algunas Veces	0,99
		22	En mi trabajo respondo por cosas de mucho valor	1,79	Casi Nunca	1,36
		23	En mi trabajo respondo por dinero de la empresa	0,31	Nunca	0,80
		24	Como parte de mis funciones debo responder por la seguridad de otros	1,14	Nunca	1,31
		25	Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo	2,10	Algunas Veces	1,62
		26	Mi trabajo me exige cuidar la salud de otras personas	1,07	Casi Nunca	1,28

Fuente: Elaboración Propia

Esta característica mostró un nivel de riesgo bajo, debido a que los docentes de la universidad consideran que dentro de sus funciones nunca existe responsabilidad de velar por la seguridad de los demás, como tampoco poseen responsabilidad por manejo de dineros de la organización. La toma de decisiones difíciles de manera rápida y el deber responder ante sus jefes por los resultados de sus áreas de trabajo presenta una tendencia de algunas veces.

**Demandas de carga mental (Medio):** Tienen que ver “las demandas de procesamiento cognitivo que implica la tarea y que involucran procesos mentales superiores de atención, memoria y análisis de información para generar respuesta (...) en términos de las

características de la información y los tiempos que se dispone para procesarla (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 23. Características demandas de carga mental**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Demandas de carga mental	Medio	16	Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo mental	2,96	Casi Siempre	1,08
		17	Mi trabajo me exige estar muy concentrado	3,46	Casi Siempre	0,70
		18	Mi trabajo me exige memorizar mucha información	2,74	Casi Siempre	1,04
		20	Mi trabajo me exige atender a muchos asuntos al mismo tiempo	2,10	Algunas Veces	1,15
		21	Mi trabajo requiere que me fije en pequeños detalles	2,67	Casi Siempre	1,08

Fuente: Elaboración Propia

En esta tabla se puede observar que las funciones inherentes a la tarea de docente exigen altos esfuerzos mentales relacionados con su labor, lo cual, traducido en términos de la academia demuestra que la universidad permite que el docente potencialice sus capacidades en pro de la generación de conocimiento, permitiéndole vincularse activamente en el desarrollo de los procesos académicos, investigativos y de extensión. De igual manera se observa que atender varias labores al mismo tiempo no es un evento constante.

**Consistencia del rol (Medio):** Esta dimensión tiene que ver con la “compatibilidad o consistencia entre las diversas exigencias relacionadas con los principios de eficiencia, calidad técnica y ética, propios del servicio (...) que tiene un trabajador en el desempeño de su cargo” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

**Tabla 24. Característica consistencia del rol**

Característica	Nivel de Riesgo	Preg. Número	Pregunta	Media	Tendencia	Desv. Est.
Consistencia del rol	Medio	27	En el trabajo me dan órdenes contradictorias	0,46	Casi Nunca	0,71
		28	En mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias	0,60	Casi Nunca	0,87
		29	En mi trabajo se presentan situaciones en las que debo pasar por alto normas o procedimientos	0,44	Casi Nunca	0,64
		30	En mi trabajo tengo que hacer cosas que se podrían hacer de una forma más práctica	1,17	Casi Nunca	1,00
		52	Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor	1,04	Casi Siempre	0,91

Fuente: Elaboración Propia



Esta característica presenta un nivel de riesgo medio, debido a que el docente percibe que las directrices entregadas por sus líneas de mando no afectan considerablemente su ética, eficiencia y su desempeño, como se puede evidenciar en la manera poco contradictoria como reciben las instrucciones para la tarea, lo que les facilita realizar labores propias de la tarea que no dilatan el objetivo inherente a ella. Sin embargo el docente expresa que eventuales cambios que se presentan en su lugar de trabajo dificultan su labor en términos de eficiencia.

**Análisis de la FRP con mayor incidencia:** A continuación se presentan los resultados obtenidos de los FRP con mayor incidencia.

### **Factor nivel de riesgo liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.**

Este dominio presentó un nivel de riesgo Medio, siendo la retroalimentación del desempeño la dimensión que mostró un factor bajo, lo que demuestra que existe una retroalimentación clara, oportuna e inútil para el desarrollo de las labores docentes por parte de las áreas de coordinación, decanaturas o líneas de mando superiores.

### **Niveles de Riesgo Factor Control sobre el Trabajo**

Se debe resaltar que la dimensión oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos presento un nivel sin riesgo, lo que significa que la UNAULA potencia la participación académica e investigativa en sus docentes, permitiendo que ellos, habitantes de una sociedad de conocimiento, empleen todo su potencial intelectual en tareas relacionadas con su labor académica. Es importante que la Universidad continúe fortaleciendo este factor protector por medio de la libertad de cátedra y continuidad de inclusión de los docentes en sus diferentes grupos de investigación. Adicional a esto, este nivel de riesgo demuestra que la Universidad asigna tareas para las cuales el docente se encuentra calificado.

Por otra parte, el dominio mostró un nivel de riesgo Alto en la dimensión claridad del rol, lo que se traduce en la poca asertividad con que las líneas de altas y medias de mando imparten las directrices para la realización de la tarea. “La organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa”. (Ministerio de la Protección Social, 2010)

### **Nivel de riesgo factor demandas del trabajo**

Este nivel de riesgo identificó que los dominios demandas emocionales y exigencias en la labor del cargo presentaron factores bajos lo que se traduce el hecho de que docente no se siente expuesto a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en el ejercicio de su trabajo. Y por tal motivo, ante la ausencia de dicha exposición, se minimiza

la probabilidad de transferencia hacia el docente de los estados emocionales negativos de los estudiantes. De igual manera, se resalta que la ausencia de situaciones emocionalmente devastadoras como pobreza extrema, violencia, desastres, amenaza a su integridad o a la integridad de otros, contacto directo con heridos o muertos, etc., el docente no tiene la necesidad de ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la ejecución de su labor.

Del mismo modo, el docente percibe que no es “su deber asumir directamente la responsabilidad de los resultados de su área o sección de trabajo; supervisar personal, manejar dinero o bienes de alto valor de la universidad, información confidencial, seguridad o salud de otras personas;” (Ministerio de la Protección Social, 2010), lo que exigiría del docente un esfuerzo importante para mantener el control, habida cuenta del impacto de estas condiciones y de los diversos factores que las determinan.

Por otro lado, este dominio mostró un preocupante nivel Muy Alto en la dimensión influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral y un nivel Alto en la dimensión demandas de la jornada de trabajo, lo que manifiesta que “las altas demandas de tiempo y esfuerzo del trabajo afectan negativamente la vida personal y familiar del trabajador. Así mismo se trabaja en turnos nocturnos, con jornadas prolongadas o sin pausas claramente establecidas, o se trabaja durante los días previstos para el descanso” (Ministerio de la Protección Social, 2010).

### **Factor nivel de riesgo relacionado con las recompensas**

Este dominio mostró un nivel de riesgo Bajo, ante lo cual se evidencia que los docentes se sienten satisfechos frente a la confianza, remuneración y valoración que la Universidad les manifiesta debido a sus esfuerzos y logros. Así mismo, desde la parte monetaria, los docentes manifiestan una aceptación a la cancelación oportuna de los salarios y el justo pago realizado por los acuerdos estipulados entre el trabajador y la universidad al momento de firmar el contrato. Desde la motivación por reconocimiento, se puede observar que los docentes se sienten a gusto con el bienestar que les proporciona la UNAULA y con la posibilidad que se les ofrece para tener oportunidad de desarrollo y cualificación profesional.

## **CONCLUSIONES**

- De acuerdo a los resultados arrojados, y apoyados en fuentes empíricas se logra concluir que la UNAULA es una institución que permite a sus docentes desarrollar su potencial académico e investigativo a favor de la generación de nuevo conocimiento, incluyéndolos a procesos de investigación, permitiendo que tanto los docentes vinculados bajo la figura de cátedra como los de tiempo completo puedan pertenecer a los grupos de investigación y liderar sus propios proyectos. Esta política universitaria de inclusión investigativa se convierte en un elemento de peso que potencia la dimensión oportunidades para el uso y

desarrollo de habilidades y conocimientos en un factor protector. Este factor protector conversa con el modelo de demanda y control (Karasek R. , 1979) que afirma que en la medida en que los empleados posean autonomía para emplear sus conocimientos en la organización, serán personas activas y satisfechas en sus labores. Con mayor razón si se trata de una organización que cuenta con personal que fundamentado en competencias investigativas y de conocimiento.

- El hecho de que el dominio de recompensas mostrara un nivel de riesgo bajo, indica que los docentes vinculados a esta institución se sienten satisfechos con el reconocimiento que reciben por parte de sus jefes, al igual que con las condiciones y tiempos de remuneración salarial pactadas en los contratos. De mismo modo, se pudo observar que los docentes consideran que la UNAULA aplica políticas de bienestar laboral incluyentes en ambas poblaciones, posibilitando oportunidades de desarrollo y cualificación profesional con base en el desempeño del docente. Estos resultados se ajustan al modelo desequilibrio esfuerzo/recompensa (Siegrist, 1996; 2002), en cuanto a que el docente se siente participe de un grupo social, y como tal, necesita ser reconocido y valorado de acuerdo a su desempeño.

- Dos dimensiones que poseen una relación directa con los la comunicación organizacional, se ubican en posiciones totalmente yuxtapuestas la una con la otra. Por un lado, la dimensión retroalimentación del desempeño, perteneciente al dominio liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, presentó un nivel de riesgo bajo, lo que significa que el docente percibe que sus líneas de mando están atentas a valorar los resultados de sus tareas y proponer planes de mejoramiento en el desempeño de las mismas, obteniendo acompañamiento en los resultados de la mismas. Por otra parte, el dominio claridad del rol, vinculado al dominio control sobre el trabajo, mostro un nivel de riesgo alto, lo que se explica en la manera como son entregadas las directrices para la realización de la tarea. Es importante resaltar que la mala instrucción no sólo podría generar un malestar en el docente, sino también que acudiendo a términos productivos, éste puede constituir un daño financiero en la organización: “En este país, (EU), hay más de trabajadores, por lo que un simple error individual de \$10 debido a que no se escucha correctamente, sumaría un costo de mil millones de dólares, y todas las semanas, casi todo el mundo comete, mucho errores durante este acto. Por errores que se cometen al escuchar, reprogramar citas, volver a enviar embarques, esto afecta la productividad y también las ganancias.” (Report, 2005)

## **BIBLIOGRAFÍA**

Adams GA, K. L. (1996). *Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict with Job and Life Satisfaction*. J Appl Psychol.

AFHA. (2010, 01 10). *IT-01 METODOLOGÍA DE MUESTREO*. Retrieved 02 18, 2011, from <http://www.cesdonbosco.com>

- Blanch, J. (2008). *KOFARIPS*. Retrieved febrero 19, 2011, from Red Kolaborando: <http://psicologiasocial.uab.es/colaborando/es>
- Blanch, J. (2007). *Tratado de Psicología Social. Perspectivas Socioculturales*. México -Barcelona: Anthropos – UAM.
- Díez, M. (2005). Los riesgos psicosociales en el trabajo. *Madrid Sindical* .
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London y New York: Longman.
- Fairclough, N. (2000). Language and Neo-Liberalism. *Discourse & Society*, 11(2) , 147–148.
- Gabriel, P., & Liimatainen, M. R. (2000). *Mental health in the workplace : Introduction*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Baremo>. (n.d.).
- Johnson, J., & Hall, E. (1988). *Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross sectional study of a random sample of the Swedish working population*. Baltimore: American journal of public health.
- Karasek, R. (1979). *Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. Administrative Science Quarterly.
- Karasek, R. y. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista*. Valladolid: Grafolex SL.
- Marulanda R., I. C. (2007). *Estrés laboral enemigo silencioso de la salud mental y la satisfacción con la vida*. (F. d. Universidad de los Andes, Ed.) Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Ministerio de la Protección Social. (2010). *Bateria para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (intralaboral y extralaboral)*. Bogotá: Ministerio de la Protección Social.
- OIT. (2003). *Aumentan los costos del estrés en el trabajo y la incidencia de la depresión es cada vez mayor*. Montevideo: OIT.
- OMS, C. m. (1984). *Informe Sobre Riesgos Psicosociales*. Comité mixto OIT y OMS.

- Report, U. N. (2005). *Comunicación Organizacional*. Mexico DF, Mexico: McGraw Hill.
- Sardiña García, D. (2004). *Hojas Informativas de l@s Psicolog@s de las Palmas*. *Revista 67*, 1-6.
- Siegrist, J. (1996). *Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions*. (1 ed., Vol. 1). Baltimore: Journal of Occupational Health Psychology.
- Siegrist, J. (2002). Effort-Reward Imbalance at Work and Health. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 261-291.
- Steven L. Sauter, J. J. (1998). FACTORES PSICOSOCIALES Y DE ORGANIZACION. In O. I. publicaciones., *ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO* (pp. 34.1-34.75). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- UGT. (2010). *Jornada Informativa sobre Riesgos Psicosociales*. Barcelona.
- Velásquez, O. H., & Bedoya, E. (2010). Una Aproximación a los Factores de Riesgo Psicosocial a los que están expuestos los docentes contratados bajo la modalidad de horas cátedra en la ciudad de Medellín. *UniPluriversidad*, 10.
- Villalobos, G. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales. Aproximación conceptual y valorativa. *Ciencia y Trabajo*, 197-201.
- Whyte, W. (1948). *Human Relations in the Restaurant Industry*. Nueva York: McGraw-Hill.

**CAPÍTULO 5**  
**PYMES Y EMPRESA FAMILIAR**

## **ESTRATEGIAS Y FINANCIAMIENTO EN PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO DE CAMPECHE, MÉXICO.**

**Dr. Román Alberto Quijano García**

Universidad Autónoma de Campeche  
[rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

**Dr. Luis Alfredo Arguelles Ma**

Universidad Autónoma De Campeche

**M.A. Silvia Eduviges Barredo Sánchez**

Universidad Autónoma de Campeche

### **Resumen:**

El turismo es una actividad económica que genera divisas y empleo, por lo que se considera prioritario para cada nivel de gobierno, por ello los ejes rectores del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 del estado de Campeche pretenden posicionar a la ciudad como destino turístico, mediante programas de apoyo y promoción que repunten este sector. Las pymes restauranteras de Campeche, tienen el desafío de ser organizaciones globales y diagnosticar su situación actual en el mercado para fijar sus objetivos empresariales de largo plazo. Esta investigación tiene como objetivo central identificar el desarrollo e implementación de estrategias y la forma en que se proyecta el financiamiento en las mismas. El estudio es de tipo descriptivo con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes de las pymes. Los resultados indican un reducido número de estrategias para la permanencia en el mercado y el financiamiento de las actividades que apuntan realmente hacia un corto plazo, adicionado del poco interés de los líderes en la administración estratégica y sus posibles beneficios como ventaja competitiva.

**Palabras Clave:** Administración estratégica, Planeación, Ventaja competitiva.

### **Introducción:**

La cultura maya y colonial de la región sureste de México, es sin duda el mayor atractivo para el turismo nacional e internacional, por lo tanto, es prioritario que la comunidad cuente con organizaciones ubicadas en su contexto real en el ámbito administrativo y financiero evaluando el grado de conocimiento que tienen los socios o líderes de las pymes respecto a

herramientas administrativas de planeación y de análisis de información financiera. El gobierno del estado de Campeche tiene como objetivo el crecimiento económico del sector turístico en cumplimiento al eje estratégico 2 del Plan Estatal de Desarrollo (2009-2015), que plantea la realización de estrategias significativas de promoción y fomento económico de la actividad turística con la participación efectiva de las autoridades estatales y federales involucradas.

El sector turístico es considerado prioritario para la economía de México (Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos, 2012), y su desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población mediante la generación de empleos.

### ***Planteamiento del problema:***

Actualmente la ciudad de Campeche busca posicionarse como destino turístico, mediante estrategias de fomento y apoyo diseñadas por el gobierno actual, quien busca un repunte del sector para convertirlo en una fuente importante de ingresos después de la actividad petrolera que se encuentra focalizada en Ciudad del Carmen.

En el apartado 2.2 del eje rector 2 del plan estatal de desarrollo 2009-2015 se definen las políticas para la actividad turística del estado de Campeche, y considera que este sector ha ido forjando una ruta ascendente como actividad económica, situándose hoy como factor central para lograr mayores oportunidades de empleo para la población. El gobierno del estado se ha comprometido con el crecimiento económico del sector, mediante el convenio suscrito con el gobierno federal contenido en la agenda nacional de turismo, que comprende 11 ejes estratégicos, alineados al programa sectorial de turismo estatal.

Se requiere que las pymes turísticas de Campeche, analicen su situación actual para afrontar los compromisos que los llevarán al crecimiento económico. El sector turístico requiere pymes que conozcan su situación financiera, nivel de capacidad instalada e infraestructura acorde a la demanda de los visitantes tanto nacionales como extranjeros.

### ***Preguntas de investigación:***

Como parte de la planeación de largo plazo de las empresas, se requiere contar con estrategias de permanencia en el mercado y de financiamiento de sus actividades. Considerando la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿En qué medida se tiene implementada la administración estratégica en la pymes del sector restaurantero de la ciudad de Campeche?
2. ¿Cómo diseñan, implementan y desarrollan sus estrategias empresariales los líderes de las pymes del sector restaurantero de la ciudad de Campeche?



3. ¿Cómo se obtiene el financiamiento necesario para el crecimiento empresarial de las organizaciones de este sector económico de la ciudad de Campeche?

### ***Objetivos***

El presente estudio considera los siguientes objetivos:

- a. Determinar el grado de implementación de la administración estratégica en las pymes restauranteras de la ciudad de Campeche.
- b. Evaluar la forma en que diseñan, implementan y evalúan sus estrategias las pymes del sector restaurantero de la ciudad de Campeche.
- c. Identificar las estrategias implementadas por las empresas bajo estudio para el crecimiento empresarial y su financiamiento.

### ***Limitaciones y delimitaciones del estudio.***

El acceso a la información se restringe por la rivalidad entre competidores de un mercado muy cerrado donde las estrategias para reducción de costos y de mercadotecnia han permitido a algunas empresas su permanencia en el mercado.

Las empresas sujeto de estudio son pymes turísticas del sector restaurantero, establecidas en la ciudad de Campeche, las cuales contribuyen a la economía del Estado al proveer fuentes de empleo para la población con menores ingresos salariales.

### **Revisión de la Literatura:**

En la actualidad las pymes enfrentan diversos retos tanto en el área operativa como en la administrativa y superarlos les garantiza su permanencia y desarrollo en el sector al que pertenecen, debiendo ser cada vez más innovadoras, en este sentido Sánchez (2003) señala que una administración prospectiva, estratégica y logística es fundamental para un buen desempeño empresarial y mediante el método de caso establece que la falta de una de ellas impide la permanencia en el largo plazo de las pymes, tal como sugieren Aragón, Rubio, Serna y Chablé 2010, el reto de la innovación permite a las pymes ser competitivas, en el campo de la tecnología, calidad del producto o servicio, dirección adecuada y administración del recurso humano requiriendo para ello el diseño de estrategias de planeación.

### ***Diseño de estrategias en pymes***

Aguilera, González y Rodríguez (2011), señalan que el crecimiento en las pymes se ha estudiado desde diversos aspectos, siendo el factor ventas la principal variable analizada; desarrollaron un estudio empírico sobre estrategias empresariales para la competitividad de las pymes en 109 empresas del estado de Aguascalientes, México pertenecientes a diversos sectores económicos y tamaño; evaluaron aspectos como tecnología, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología de información, obteniendo como principal resultado que el recurso humano y la calidad tienen un peso específico reducido, y que son igual de importantes la innovación y los esfuerzos comerciales, pues producen una sinergia que se refleja en el comportamiento de las ventas; sin embargo Martínez (1999), citado por Aguilera et. al (2011) señala que es importante recordar que las estrategias deben ser revisadas dentro de un proceso de mejoramiento dinámico que contribuya al logro de los objetivos de la dirección.

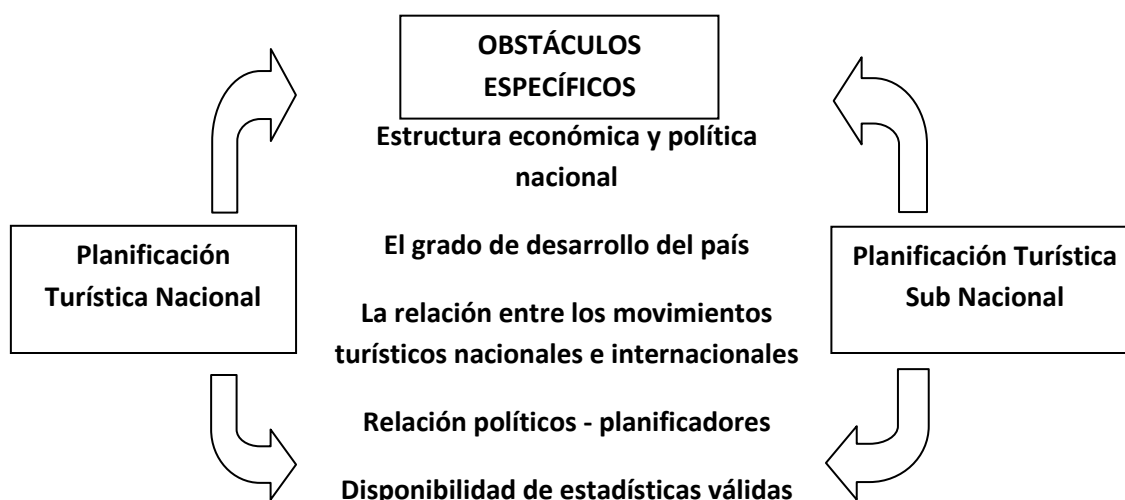
Velásquez (2004), señala la importancia de la estrategia (directamente relacionada con el entendimiento estratégico organizacional del grupo de ejecutivos de la empresa), de la estructura (identificada con la forma de organización implementada por el líder del equipo que combina los recursos de la empresa para salir adelante) y de las formas de asociación (redes personales, locales, regionales) como fuentes de ventajas competitivas en las pymes colombianas, que adolecen como en otras regiones de Latinoamérica de prácticas empresariales competitivas. Como estrategia efectiva para el desarrollo de las pymes, Lozano (2010), sugiere el uso de modelos de asociatividad (estrategia de colaboración colectiva, que crea valor mediante el logro de objetivos comunes), como facilitadores en la obtención de recursos financieros, penetración de nuevos mercados e incluso para la innovación y producción de nuevos productos señalando que contribuyen a mitigar el impacto financiero de los ciclos económicos, pero que es fundamental la sinergia gobierno-sector productivo.

Por su parte Castellanos (2003), analizó las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos por las pymes colombianas y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva (Scarabino y Colonnello, 2009), en este sentido Von Krogh, Roos y Sloum (1994) (citados por Castellanos, 2003) establecen dos tipos de estrategias las de sobrevivencia (que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa) y las de avance, garantizan la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyadas en futuras oportunidades de negocio, sin embargo las empresas analizadas no presentaron mecanismos para medir el desempeño del personal que crea conocimiento en las organizaciones y los indicadores que utilizan están relacionados con aspectos operativos de producción y ventas y que consideran que miden de forma implícita el comportamiento humano. Concluyen que los procesos de innovación y de creación de información tienen una relación directa con la mayor o menor injerencia del propietario y la complejidad del producto ofrecido.

***Administración estratégica en pymes turísticas.***

La proyección y planificación estratégica en la industria turística, ha sido objeto de análisis pues una adecuada planificación debe influir en quienes toman, implementan y son gestores de decisiones en la industria turística, tal como lo plantea Aliú (2011), al estudiar el caso de Albania (en un contexto internacional), proponiendo el uso de un modelo híbrido donde intervienen actores públicos y privados en forma equitativa, asumiendo un rol efectivo al crear estrategias, determinar planes y crear modelos. Fernández (2011), apunta la necesidad de analizar la legalidad de la accesibilidad de todos los actores involucrados en los procesos de planificación y que estos sean incluyentes y respetuosos de todos aquellos que participan en la actividad turística ya sean agentes internos o externos. Olali (1990) citado por Aliú (2011), señala que al desarrollarse la planificación turística se presentan diversos obstáculos y que afectan generalmente los proyectos de los países en desarrollo reflejándose sus efectos a nivel nacional y local. Figura 1.

Figura 1. Planificación turística nacional y sub nacional.



Fuente: Aliú (2011).

En Argentina Popovich y Toselli (2006), evalúan una modalidad de planificación estratégica participativa mediante un modelo de desarrollo turístico de largo plazo que comprende los aspectos de la realidad social local como la cultura, la política, el nivel de economía y la ecología. Las autoras señalan que el éxito de esta planeación se derivó de la inclusión de la opinión de los actores locales en lo individual que produjo un diagnóstico colectivo del destino que se deseaba para la comunidad.

En Brasil se planificó un circuito turístico basado en las características históricas y culturales de la región utilizando elementos de administración estratégica como desarrollo de entrevistas, obtención de información documental y bibliográfica, además de crear matrices previo análisis del ambiente interno y externo; Gandara, Mendes, Moital, Santos, Souza y Goulart (2012) consideran que el éxito del proyecto se basó en que las estrategias diseñadas respetaron las características históricas locales, basada en las ideas de la sociedad de los sueños y de la economía de la experiencia, valorando la emoción sobre la razón y la objetividad de lo intangible sobre lo tangible. En Cuba se implementó un modelo teórico que utilizó los aspectos esenciales de la metodología de inventarios turísticos, alcanzando una propuesta integral; donde se potenciaron los aspectos medioambientales, sociales y recursos turísticos susceptibles de uso (Díaz, Vázquez, Fernández y Blanco, 2009).

En el caso de México Rodríguez y Pulido (2010), evaluaron los factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico aplicando el método Delphi, obtuvieron como resultado que la sostenibilidad es un factor clave para que cualquier destino turístico del país sea competitivo, concluyendo que se tiene un déficit importante en este aspecto, pues existen diferencias importantes entre un pequeño proyecto y los grandes destinos, pues en estos últimos la visión económica, los intereses personales y políticos que prevalecen dificultan la implementación de la sostenibilidad como nuevo paradigma para la actividad turística, convirtiéndose en los factores que condicionan el modelo turístico mexicano.

### ***Estructura financiera y rentabilidad en pymes***

Al estudiar la problemática empresarial de las pymes, mediante el método de casos, en una investigación desarrollada en nueve empresas de giro heterogéneo Zapata (2004), observó al evaluar los aspectos de gestión financiera, que existe un descuido generalizado de análisis de la información contable, lo que impide un estudio serio de la situación financiera por parte de los diversos interesados, y que se considera un incremento en ventas como medida de sostenibilidad aunque no sean resultados que permanezcan en el mediano y largo plazo para poder señalar que estas empresas son rentables

Ser rentable es uno de los objetivos de cualquier organización lucrativa independientemente de su tamaño, por lo tanto las pymes enfrentan problemas que afectan sus resultados de largo plazo sin importar su ubicación geográfica y actividad tal como lo señala Rivera (2007), en el estudio que desarrolló para evaluar los factores que afectan la estructura de capital de las pymes del sector de confecciones del Valle de Cauca (Colombia) aplicando el análisis económico-financiero, encontrando que una alta o baja concentración del endeudamiento y su costo son factores determinantes para la selección del financiamiento lo que repercute en el costo de capital.

En Venezuela Restrepo y Vanegas (2009) evaluaron el perfil financiero de las pymes mediante una aproximación empírica donde concluyen que la rentabilidad de los activos (ROA) adquiridos mediante financiamiento, en muchas ocasiones es negativa pues se mantienen ociosos. En México, Navarrete y Sansores (2010) parten de la Teoría de las Jerarquías y mediante la aplicación de un modelo econométrico a una muestra de 317 pymes establecidas en Quintana Roo, sugieren que la edad de la empresa y su tamaño determinan la política de financiamiento la cual se refleja en la estructura de capital.

### ***Gestión del financiamiento externo para pymes***

Zapata (2004) señala que respecto a las actividades de financiación, no existen proyectos ni están documentadas las estrategias que siguen estas organizaciones para su crecimiento, pues lo utilizan para cubrir las necesidades que surgen en el día a día de la operación y que no se mide la capacidad de endeudamiento.

En su mayoría las pymes adolecen de la gestión necesaria para convertirse en unidades innovadoras, autosostenibles y en crecimiento, siendo parte de esta problemática la dificultad que enfrentan para obtener financiación que favorezca el desarrollo de estrategias y la generación de recursos (Vargas, 2003). Sumoza y Ponsot (2007) se cuestionan respecto a cómo se encuentran estructuradas las pymes y si su estructura general se adapta o favorece los requerimientos de los bancos para favorecer el crédito, para lo cual encuestan 579 organizaciones de la región de Mérida Venezuela, encontrando que la estructura financiera de las empresas estudiadas no es apta para cubrir los requisitos legales del sistema bancario venezolano, como consecuencia parcial de las decisiones tomadas de forma personal y no corporativa.

Por su parte Casasola y Cardone (2009) señalan que para el caso de España, la opacidad en la gestión y la elevada concentración de riesgos constituyen dos de los principales problemas a los que tradicionalmente se han enfrentado estas organizaciones a la hora de obtener financiamiento, cuya falta en muchos casos les impide alcanzar un crecimiento significativo y en los casos de reestructuraciones financieras por insolvencia los costos de la opción para el refinanciamiento también afectan la estructura de capital tal como lo estudiaron Aybar, Casino y López (2006) para las pymes españolas en crisis financiera.

Echavarría, Morales y Varela, 2007, sostienen que la mayor parte de las pymes no optan por el financiamiento de la banca comercial, aunado a la escasa disponibilidad de créditos, lo que amerita una interrogante: ¿cuáles son las fuentes de financiamiento de las pymes? A pesar de que las alternativas de financiamiento no son en la mayoría de las veces una opción para las empresas en México (exceptuando el crédito de proveedores), las principales fuentes son: a) El crédito de proveedores, b) Las tarjetas de crédito de las

tiendas departamentales, c) La venta o renta de activos obsoletos o no estratégicos, d) Arrendamiento de activos del fabricante y e) Patrocinio, subsidios y apoyos de proveedores.

*a) Acceso al financiamiento y su problemática*

El racionamiento del crédito no es un problema privativo de las economías emergentes, tal como lo establecen Larrán, García y Giner (2010), para el caso de las pymes españolas, al desarrollar un estudio empírico para determinar las restricciones tanto en el acceso al crédito como las condiciones del mismo, para ello se obtuvo información de los estados financieros y de un cuestionario a 816 empresas, lo que les permitió emitir recomendaciones tanto para las entidades crediticias como para las organizaciones solicitantes de crédito. En el caso de Latinoamérica el escenario no es mejor tal como lo investigó Bellina (2004) en Argentina, quien señala que las dificultades crediticias también se originan por la información asimétrica entre la política monetaria y la concentración de los recursos solamente en la banca comercial; en Colombia Rivera (2008) determinó que cuando se logra acceder al crédito la pequeña empresa se endeuda más y la mediana busca deuda pero en el corto plazo.

No ha sido tarea fácil para las pymes obtener financiamientos a pesar que ha aumentado el otorgamiento de créditos, pues este crecimiento alude al crédito de consumo, como el de las tarjetas de crédito y créditos obtenidos con base a las nóminas, que no brindan la capacidad financiera requerida para los recursos por capital de trabajo, ni para financiamiento por ventas a crédito, o para modificar las instalaciones o dar mantenimiento a la planta, entre otros, según Díaz (2010)

***Importancia económica del sector***

El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 (PND.2007), establece estrategias para la transformación económica de México, cimentado en 5 ejes estratégicos, y, particularmente el número 2, Economía Competitiva y Generadora de Empleos, señala como finalidad de la política económica lograr un crecimiento sostenido más acelerado, y generar empleos formales, que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos.

El diagnóstico a 2007, presenta que el crecimiento promedio de la economía mexicana ha sido insuficiente, para abatir los rezagos económicos y sociales con la rapidez deseada. Por tanto, resulta necesario generar nuevas condiciones, para lograr que el producto y el empleo tengan un crecimiento mayor al observado en las últimas dos décadas. Se esperaba al finalizar el sexenio, un crecimiento del PIB del 5%.

Dentro del Eje Estratégico 2, se encuentra el apartado 2.4 Promoción del empleo, el cual planteaba la meta de crear en 2012, 800, 000 empleos formales al año; para ello se

recurriría a políticas que fomenten esquemas de productividad y competitividad, modernicen las relaciones laborales y generen condiciones que faciliten el acceso de la población económicamente activa a los mercados laborales, en particular se buscaría la inclusión de grupos vulnerables, el 2.5 Promoción de la Productividad y Competitividad que reconoce que los costos de hacer negocios junto con otros problemas en México hace que la competitividad salga perdiendo, por lo que pretendía potenciar la economía mexicana para el crecimiento económico sostenido y el 2.6 Pequeñas y medianas empresas que buscaba continuar el apoyo para el desarrollo de las pymes, con énfasis en las de menor tamaño.

Las estrategias establecidas para lograr el desarrollo de las pymes mexicanas son: a) favorecer el aumento de la productividad de las pymes con el desarrollo de productos acordes con sus necesidades, b) consolidar los esquemas de apoyo en una sola instancia, c) impulsar el desarrollo de proveedores nacionales a través de un mayor porcentaje de integración de insumos nacionales y consolidando cadenas productivas que generen mayor valor agregado en la producción de bienes comercializables internacionalmente y d) ajustar los programas de apoyo para escalar la producción hacia manufacturas y servicios de alto valor agregado (PND, 2007)

En México, el desarrollo económico se da en diecinueve de los veinte sectores establecidos por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2009), excluyendo el sector 91 que corresponde a las actividades de gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales, cada cinco años, el Instituto Nacional de Estadística, y Geografía (INEGI), recoge cifras a nivel nacional de los principales indicadores que dan fe del estatus económico del país, así como del incremento o decremento que estas actividades han logrado en un lustro de desarrollo, Tabla 1.

Tabla 1. *Sectores económicos según SCIAN (2009)*

Núm. Progresivo	Sector	Descripción
1	11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
2	21	Minería
3	22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final

4	23	Construcción
5	31 – 33	Industrias manufactureras
6	43	Comercio al por mayor
7	46	Comercio al por menor
8	48 – 49	Transportes, correos y almacenamiento
9	51	Información en medios masivos
10	52	Servicios financieros y de seguros
11	53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
12	54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
13	55	Corporativos
14	56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
15	61	Servicios educativos
16	62	Servicios de salud y de asistencia social
17	71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
18	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
19	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales

---

Sectores utilizados por el Gobierno Federal para el análisis económico del país. Fuente: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN.2009)

Cada cinco años, los resultados de los censos económicos levantados por el INEGI (2009), arrojan resultados sobre estos diecinueve sectores; en cuanto al número de unidades económicas, los cinco primeros lugares en el posicionamiento nacional son: 1 Comercio al por menor (sector 46), 2. Servicios variados que van desde reparación y mantenimiento hasta empleo doméstico (sector 81), 3. Industria manufacturera (sector 31-33), 4. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (sector 72) y 5 Servicios



de salud y de asistencia social (sector 62). Como se observa, el sector 46, está en el 1° lugar de unidades económicas del país, lo que resalta su importancia.

Al cierre del año 2012 la contribución al PIB del sector comercio fue de 5.4% , al igual que el sector turismo, por debajo del sector agropecuario que aportó el 7.2% (INEGI, 2013).

En el ámbito estatal las gestiones que realiza actualmente el gobierno del estado de Campeche tienen como objetivo la consolidación de las pymes como promotores del desarrollo económico, en cumplimiento al eje estratégico 2 del Plan Estatal de Desarrollo (2009-2015), que plantea la realización de estrategias significativas para fortalecer a las pymes y así facilitar su integración a las cadenas de valor y generar condiciones favorables para la creación de nuevas empresas estatales y federales involucradas. El gobierno del estado se ha comprometido con el crecimiento económico del sector, mediante el convenio suscrito con el gobierno federal contenido en la agenda nacional de turismo, que comprende 11 ejes estratégicos, alineados al programa sectorial de turismo estatal.

## **Metodología**

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como la administración estratégica y el diseño de estrategias empresariales. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectarán datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes; teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia.

El método utilizado para la recolección de información cualitativa y cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

## **Sujetos en el estudio**

El estudio se desarrolló tomando como población las pymes turísticas del sector restaurantero de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no tienen estudios con nivel profesional que les permita acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado.

Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 25, según el directorio de socios de Comerciantes Unidos para el Desarrollo de la Industria Restaurantera (CUDIR), adscrita a la Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos Delegación Campeche al día 31 de octubre de 2012, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. *Empresas pymes restauranteras de la ciudad de Campeche 2012*

Sector	Empresas Físicas	Personas	Empresas Morales	Personas	Total
Pymes sector restaurantero	17		8		25

Fuente: Comerciantes Unidos para el Desarrollo de la Industria Restaurantera (CUDIR), 2012.

**Instrumento:**

Se administraron formatos de entrevista semi-estructurada diseñada por Brockhaus (2004), a los 25 propietarios de las empresas para la obtención de información cualitativa, seleccionando aquellos ítems relativos a la administración estratégica y estrategias de financiamiento. Este instrumento se vincula con el objetivo central de la investigación al contribuir a la identificación de estrategias y herramientas de planeación de largo plazo. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la tabla 3.

Tabla 3. *Tabla de especificaciones de la guía de entrevista.*

Variable	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Administración estratégica	Se refiere al proceso de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos	1-4	23%
Diseño de estrategias	Son las acciones formuladas e	1-8	47%

	implementadas en cada una de las áreas de las organizaciones como parte de un plan estratégico		
Estrategias de financiamiento	Es la forma en que las empresas obtienen recursos ajenos para el desarrollo de su operación normal, planes de expansión o diversificación.	1-5	30%

Fuente: Elaboración propia con datos de Brockhaus (2004).

### **Procedimiento para recolección y análisis de datos**

Las entrevistas se desarrollaron de forma personal con los líderes de las empresas con duración promedio de una hora por cada una. El análisis de la información comprendió la construcción de sentido a partir de los datos cualitativos, que comienza con un fraccionamiento del universo de análisis en subconjuntos ordenados por temas, para luego estructurarlo en categorías que reflejen una visión total de la situación, conocido como análisis taxonómico (Spradley, 1979, 1980 citado por Bonilla y Rodríguez, 1997).

La categorización de los resultados se inició definiendo la unidad de análisis a partir de la cual se puede descomponer la información en dos formas: deductiva e inductiva. En el primer caso las categorías descriptivas, se derivan de las variables contenidas en las hipótesis y son reflejo de la teoría y problema bajo estudio, siendo este el procedimiento de análisis de contenido general que se conoce hasta hoy (Bonilla y Rodríguez, 1997).

El análisis para los datos cualitativos siguió el esquema antes planteado, y se realizó un análisis de contenido general, consistente en codificar los datos de los cuestionarios en categorías y sub categorías, definidas operacionalmente y calculando las frecuencias de los fenómenos involucrados en ellas (Goetz y Le Compte, 1988) empleando las frecuencias

para preguntas dicotómicas o numéricas y para las variables de cadena la interpretación de acuerdo a cada uno de los elementos de cada categoría (Rodríguez, Gil y García, 1999).

## **Resultados:**

Se asignó una clave a cada empresa participante formada por un número del 1 al 25 para conservar la confidencialidad de la información.

La propiedad de las empresas tiene como origen la herencia familiar o bien la inversión de un capital propio para invertir y tener la iniciativa para ello; manifiestan que la principal razón para iniciar la empresa es contar con un patrimonio propio para sí mismos en el caso de los solteros y para la familia en el caso de los casados. Los entrevistados se desempeñan como directores generales, asumiendo la responsabilidad de la toma de decisiones, afirmando estar involucrados al 100% en la operación de las empresas, y de acuerdo a la frecuencia de respuestas (75%), tienen entre 5 y 15 años de experiencia en el sector, el 88% están casados y el rango de edad del líder, con la frecuencia más alta fue el establecido entre 45 y 55 años. El 90% de los propietarios tiene la licenciatura como el nivel más alto de estudios y han iniciado un promedio de 3 empresas.

No cuentan con un plan estratégico escrito, aunque siempre han considerado prioritario crecer como empresa. Al momento de realizar la entrevista la mayoría de los propietarios se desempeñan como propietarios en el caso de los que están registrados como personas físicas con actividad empresarial y gerentes generales los que están al frente de los constituidos como sociedades mercantiles. La forma de organización que predomina es el tipo vertical.

De las fortalezas mencionadas la que obtuvo mayor frecuencia de respuestas fue cuidar en todo momento la calidad del servicio ofrecido por parte del recurso humano (85%), muy por encima de la calidad en la preparación de los alimentos. Respecto a las estrategias diseñadas y que tienen implementadas señalan que mantener e incluso reducir los costos de producción del servicio es la prioritaria y constantemente evaluada, así como cuidar la imagen e infraestructura del área donde se atiende a los comensales para fomentar el crecimiento empresarial seguida del adecuado mantenimiento e inversión en equipos. Se desarrolló un análisis cualitativo para evaluar la percepción que tienen los propietarios de las empresas respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y las estrategias que utilizan para financiar sus actividades. Se asignó un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE).

De la sección de preguntas abiertas del instrumento se seleccionaron los comentarios más representativos de entre todas las respuestas, considerándose como “frases testimonio”, como sugieren Besson y Haddadj (2002) desarrollando los siguientes pasos:

- a) Identificar la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las 25 empresas participantes. Para ello se asignaron puntajes de acuerdo a los siguientes parámetros, tabla 4.

Tabla 4. *Escala cualitativa asignada al porcentaje de frecuencia de respuesta.*

Rango porcentual	Rango sobre 25 empresas	Escala cualitativa asignada según de frecuencia de mención	Escala cuantitativa tipo Likert
más del 90% de las empresas	24 o más empresas	Siempre	6
81% a 90% de las empresas	21 a 23	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las empresas	16 a 20	frecuentemente	4
41% a 60% de las empresas	11 a 15	varias veces	3
21% a 40% de las empresas	6 a 10	algunas veces	2
1% a 20% de las empresas	1 a 5	rara vez	1

Fuente: Elaboración propia

- b) Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio, por empresa.
- c) El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 102 (6 puntos máximo por 17 items).
- d) Se dividió el número obtenido en el inciso “b” entre 102 y el resultado se multiplicó por 100, para obtener un “índice de percepción de la administración estratégica” (IPAE). A mayor IPAE, significa que el propietario tiene un mejor conocimiento de la administración estratégica, tabla 6.

Tabla 5. *Índice de percepción de la Administración Estratégica (IPAE).*

Reactivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
p1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3
p3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3
p4	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2

p10	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p22	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
p23	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5
p25	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p27	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4
p28	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p29	4	1	4	1	1	1	4	4	4	1	4	4	4
p30	2	4	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1
p31	1	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
p32	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p34	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3

---

Puntaje	47	58	54	49	49	55	56	51	50	50	60	55	57
Puntaje Máximo	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
IPAE (%)	46.0	56.9	52.9	48.0	48.0	53.9	54.9	50.0	49.0	49.0	58.8	53.9	55.9

---

IPAE= Índice de percepción de la administración estratégica = Puntaje / Puntaje máximo x 100

Tabla 5. *Índice de percepción de la Administración Estratégica (IPAE). (Continuación)*

---

Reactivos	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
p1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1

---

p3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2
p4	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1
p10	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p22	4	1	4	1	1	1	1	4	4	4	1	5
p23	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5
p25	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	1	5
p26	4	4	4	1	1	4	1	1	1	4	1	4
p27	4	4	4	4	1	1	2	2	1	4	4	4
p28	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1
p29	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1
p30	3	3	1	1	1	3	2	3	1	2	2	2
p31	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	1
p32	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p34	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3

---

Puntaje	56	52	54	42	33	48	48	48	39	54	40	50
Puntaje Máximo	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
IPAE (%)	54.9	51.0	53.0	41.1	32.3	47.0	47.0	47.0	38.2	53.0	39.2	49.0

---

IPAE= Índice de percepción de la administración estratégica = Puntaje / Puntaje máximo x 100

Respecto a las estrategias de financiamiento los empresarios informaron que utilizan líneas de crédito de proveedores para las operaciones relacionadas con capital de trabajo, para los casos de adquisiciones de equipo de transporte han acudido al arrendamiento financiero y para inversión en infraestructura utilizan crédito bancario, sin embargo algunos mencionan no tener estrategias para el financiamiento de su actividad (10%); igualmente manifestaron

que no hay disponibilidad de capital en la localidad para iniciar un negocio, pues el financiamiento es escaso y los bancos han limitado el crédito para este sector; por lo tanto es necesario iniciar con capital propio.

Al cuestionarse los conocimientos que tienen los propietarios de las organizaciones sobre la administración estratégica, 40%, manifiestan no conocerla, seguidos por aquéllos que dicen haber escuchado sobre la misma (20%), pero no la aplican y 10 señalan no tener tiempo para estudiar ese tipo de información, por lo tanto como resultado general el 40% de los participantes comentaron que no aplican la administración estratégica en grado alguno y sólo cuatro organizaciones señalan aplicarla aunque no de forma documentada por lo tanto no proporcionar algún elemento de comprobación, pero son aquellos propietarios que tienen estudios de posgrado en el área administrativa.

La mayor parte de las empresas dicen no conocer o que no existen organismos que brinden asesoría a las empresas para sin considerar los organismo gubernamentales, seguidos de los que reconocen la existencia de individuos o grupos en la comunidad que pueden ayudarles a evaluar sus ideas empresariales.

## **Conclusiones:**

### ***Discusión de resultados***

Al contrastar la información obtenida de la aplicación del instrumento a los líderes de las pymes, con los resultados obtenidos por diversos investigadores considerados en el marco teórico de este estudio, se encontró que las empresas estudiadas no siguen una metodología respecto a estrategias para fomentar el crecimiento empresarial y el financiamiento de sus actividades de acuerdo a la metodología sugerida por Hill y Jones (2009), adolecen de una planeación estratégica integral que se refleje en incrementos de ventas tal como lo sugieren Aguilera et al (2011). Tienen identificada una o dos fortalezas de sus propias organizaciones, pero no se percibe un interés en la formulación, implementación y evaluación de estrategias para el logro de metas y objetivos lo que podría generar inestabilidad en el largo plazo (Sánchez, 2003). Consideran que uno de sus mayores logros empresariales es permanecer en el sector sin definir las condiciones de su permanencia, la cual puede irse debilitando dada la situación financiera actual, lo que se reflejaría en la sostenibilidad económica de estas organizaciones (Castellanos, 2003).

El 90% de los propietarios han alcanzado una licenciatura como nivel máximo de estudios, pero, no aplican la administración estratégica en sus empresas, lo que puede originarse de la percepción respecto al tiempo y los costos que implica su implementación, lo que refuerza la propuesta de Lillo, Ramón y Sevilla (2007) y Sánchez (2003), respecto la necesidad de una mayor educación en administración y planeación al personal que colabora en la prestación de servicios en el sector turístico, tanto gerencial como operativo. De acuerdo al grado de estudios manifestado no se esperaba que la percepción respecto a la



administración estratégica como ventaja competitiva sea prácticamente nula y no se pudieran realizar comparaciones con aquellas empresas que si la tuvieran implantada como lo refiere Velásquez (2004), lo anterior se reflejó en el bajo índice de percepción de la administración como herramienta útil en las pymes.

Respecto a las actividades de financiamiento, estas organizaciones acuden a fuentes tradicionales (Echavarría et al, 2007 y Larrán et al, 2010) y no están documentadas las estrategias que siguieron estas organizaciones para su crecimiento, pues lo utilizan para cubrir las necesidades que surgen en el día a día de la operación sin determinar su capacidad de endeudamiento, lo que coincide con lo señalado por Zapata (2004). Finalmente, es posible señalar que las empresas estudiadas se desempeñan de manera reactiva a las necesidades del mercado y no proactivamente, estando lejos de ser consideradas innovadoras (Aragón et. al 2010 y Rodríguez y Pulido, 2010).

## **Conclusiones**

De acuerdo a la primera interrogante de la investigación, respecto al grado de implementación de la administración estratégica, se observa que ésta depende de la percepción del líder de las pymes del sector turístico restaurantero quienes señalan tener nociones sobre la misma pero no la aplican dentro de sus organizaciones, como una ventaja competitiva de largo plazo, principalmente por el tiempo y costo de su implementación así como por falta de conocimiento real de las beneficios empresariales que pudieran lograr para sus organizaciones; lo que se refuerza con los bajos valores obtenidos mediante el Índice de percepción estratégica desarrollado a partir de las respuestas del instrumento.

En lo referente a la formulación, implementación y desarrollo de estrategias empresariales no cuentan con metas, objetivos y valores definidos, así como tampoco han diseñado su misión y visión, como parte de un proyecto de administración estratégica, lo que permite señalar que su planeación se circunscribe solo al corto plazo, y que la rentabilidad puede verse comprometida en el largo plazo

La forma en que fomentan su desarrollo y permanecen en el mercado tiene una base empírica ya que no han elaborado algún estudio que les permita un conocimiento real de sus debilidades y fortalezas, para aprovechar las oportunidades del sector y del mercado en conjunto, no manifiestan tener un plan metodológicamente desarrollado y por escrito, con estrategias para incrementar su presencia y las estrategias de fomento y financiamiento son pocas, careciendo de una metodología de investigación de mercados que les permitan evaluar las fuentes de financiamiento externo y sus costos.

7 avaminue considera importante evaluar si la situación es similar en otros estados de México, que desarrollen esta actividad replicando el estudio para analizar las diferencias en

los niveles de las variables estudiadas y los diversos factores involucrados, por lo que realizar un trabajo interinstitucional podría generar un estudio importante respecto a esta problemática.

## Referencias

- Aguilera L., Gonzales M. y Rodríguez R. (2011). "Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES". Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*. 53 pp. 39-48.
- Aliú A. (2011). "Proyección y planificación estratégica en la industria turística. Enfoque comparativo y modelo híbrido". *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 20 pp. 1324-1344.
- Aragón A., Rubio A., Serna A. y Chablé J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las mipymes de Tabasco. *Investigación y Ciencia* 47, pp.4-12
- Aybar C., Casino A. y López J. (2006). La reestructuración financiera de las pymes en crisis. Endogeneidad en la lección entre vía privada y vía concursal. *Investigaciones Económicas*. 30, 001 pp 137-162.
- Bellina J. (2004). Dificultades crediticias de las pymes derivados de la información asimétrica. *Invenio*. 7, 013 pp. 103-106.
- Besson D. y Haddadj S. (2003). "Dysfunctions in owner- manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them". *Journal of Organizational Change Management*. 16, 1 pp. 83-89.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). "La investigación en Ciencias Sociales. Más Allá del dilema de los métodos". Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes, Grupo Editorial Norma.
- Brockhaus R. (2004). "Family businnes succession: suggestions for future research". *Family Business Review*. 12,2 pp165-177
- Casasola M. y Cardone C.(2009). Too important to fall: ¿favorecen las relaciones bancarias la situación crediticia de las pymes españolas? *Universia Business Review*. 24 pp.12-29.
- Castellanos M. (2003). "PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos". *Revista escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 10-33.
- Díaz M., Vázquez P., Fernández R. y Blanco Y. (2009). "Propuesta de acciones estratégicas integradas de destinos turísticos costeros". *Ciencia en su PC*. 4 pp. 104-119.
- Echavarría A., Morales J, y Varela L. (2007). Alternativas de financiamiento para las pequeñas Medianas Empresas Mexicanas. *Informe del Observatorio de la Economía Latinoamericana* N° 80. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/aes.htm>
- Fernández M. (2011). "El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero". *Cuadernos de Gestión* 11,2 pp. 37-52

- Gándara J., Méndez J., Moital M., Ribeiro F., Souza I. y Goulart L. (2012). “Planificación estratégica de un circuito turístico histórico-cultural experiencial. Itabuna-Bahia, Brasil”. *Estudios y perspectivas en turismo*. 21 pp. 225-248.
- Gobierno del Estado de Campeche (2012). Plan Estatal de Desarrollo. México. Recuperado de: [www.campeche.gob.mx](http://www.campeche.gob.mx)
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2011). Plan Nacional de Desarrollo. México. Recuperado de: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)
- Goetz, J.P. y Le Compte, M.D. (1988). “*Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*”. Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). “*Metodología de la investigación*”. México: Mc Graw Hill.
- Hill Ch. y Jones G. (2009). “*Administración estratégica*”. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). Censo Económico 2009. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Censo Económico 2009. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- Larrán J., García A. y Giner Y. (2010). Factores determinantes del racionamiento de crédito a las pymes: un estudio empírico en Andalucía. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 16, 2 pp. 63-82.
- Lillo A, Ramón A y Sevilla M. (2007). “El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico”. *Cuadernos de Turismo* 19 pp. 47-69.
- Lozano M. (2010). “Modelos de asociatividad: estrategias afectivas para el desarrollo de las Pymes”. *Revista escuela de administración de negocios*. 68 pp. 175-178.
- Navarrete E. y Sansores E. (2010). La estructura de capital de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo. *Investigación y Ciencia*. 49 pp. 48-53.
- Popovich M. y Toselly C. (2006). “Planificación estratégica participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina”. *Cuadernos de turismo*. 17 pp. 167-188.
- Restrepo J. y Vanegas J. (2009). Análisis del perfil financiero de las pymes del valle del Aburra y su acceso al crédito: una aproximación empírica. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3 pp. 43-54.
- Rivera J. (2007). Estructura financiera y factores determinantes de la estructura de capital de la pymes del sector confecciones del Valle del Cauca en el periodo 2000-2004. *Cuadernos de Administración*. 20,034 pp. 191-219.
- Rivera J. (2008). Un análisis empírico de la financiación de la pyme metalmecánica del Valle del Cauca: 2000-2006. *Cuadernos de Administración*. 39 pp. 97-108.
- Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe 2ª. edición.
- Rodríguez I. y Pulido J. (2010). “Factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico mexicano”. *Cuadernos de turismo*. 25 pp. 125-146.

- Sánchez J. (2003). "Estrategia integral para PYMES innovadoras". *Revista escuela de administración de negocios*. 47 pp. 34-45.
- Scarabino J. y Colonnello M. "Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs". *Invenio*. 12. pp. 93-107.
- Sumoza R. y Ponsot E. (2007). Estructura de las mipymes merideñas desde la óptica de su acceso al financiamiento formal. *Actualidad Contable Faces*. 10, 15 pp.110-121.
- Velásquez F. (2004). "La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas". *Estudios gerenciales*. 93 pp. 73-97.
- Zapata E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial, análisis de caso. *Revista Escuela de Administración de negocios*. 52 pp.119-135.

**ELEMENTOS DE CONTINGENCIA QUE IMPACTAN EN LA  
PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR  
COMERCIO EN TIJUANA, B.C., MÉXICO**

**Dra. María Virginia Flores Ortiz**

Universidad Autónoma de Baja California

vicky.floresortiz@gmail.com

**Dr. Alfonso Vega López**

Universidad Autónoma de Baja California

avega@uabc.edu.mx

**Dr. Edgar Armando Chávez Moreno**

Universidad Autónoma de Baja California

gared74mx@uabc.edu.mx

**Resumen:**

El presente trabajo contempla una investigación cuyo objetivo es analizar los elementos de contingencias tales como: el proceso de profesionalización, selección, liderazgo, capacitación y la cultura organizacional para determinar los elementos que impactan en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio en Tijuana, B.C., México. Es importante que la gestión de toda organización logre profesionalizarse, tomando en cuenta que prácticamente es a través de la contratación de directivos ajenos a la familia. Para medir los niveles de profesionalización se tomaron aquellos estados o condiciones organizativas proponiéndose el tamaño de la empresa, cantidad de empleados que laboran en ella, antigüedad, sexo, estudios universitarios y el sector de actividad con la finalidad de determinar el perfil del propietario por variables de contingencia. Se realizó el análisis estadístico de los datos en SPSS 15.0 para correlacionar dichos elementos, logrando como resultado presentar un esquema en el que se muestran los elementos de contingencia que impactan directamente en la profesionalización para este sector en específico.

**Palabras Claves:** factores de contingencia, profesionalización, sector comercio

**Introducción:**

Las empresas familiares representan un rubro importante en la economía México ya que el 90% de estas organizaciones son familiares y el 80% de los nuevos empleos en la última década han sido creados por las mismas (Urzúa, 2012). En un estudio que realiza (García 2011), en el que hace referencia de que en el país el 99% del total de las empresas que equivalen a unos cuatro millones, son catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas (OCDE, 2007; INEGI 2006). Según datos del INEGI (censos económicos 2009) en México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 98.35% se concentran en comercio 49.9% (1 858 550).

La profesionalización en las empresas familiares, es el lograr que las actividades se lleven a cabo con criterios organizacionales de eficiencia para evaluar sus resultados, para que la toma de decisiones no este influenciada por criterios familiares, que no siempre están relacionadas con los de la empresa. Por lo tanto, es importante contarse con un equipo directivo con experiencia y conocimientos en el manejo de la administración de las empresas. El ámbito empresarial es cada vez más competitivo, los mercados son complejos y los consumidores son más exigentes, por lo cual en el contextos actual en que se desenvuelven las empresas están deben ser más competitivas, siendo de suma importancia el ser eficientes y obtener resultados. Por lo antes expuesto es importante que las empresas familiares busquen y logren profesionalizar su gestión, incorporando personal ajeno a la familia o profesionalizar su equipo directivo actual.

Las empresas familiares van creciendo, llega un momento en que es difícil que la familia pueda ocupar los puestos claves y tener todos los requerimientos y competencias necesarias, para enfrentar a los desafíos a los que se enfrenta, una manera de profesionalizar es a través de la capacitación ya sea interna o externa a los directivos familiares y no familiares. Por lo tanto es necesario que las empresas familiares cuenten con un plan estratégico que conozca los empleados de la organización para obtener los resultados esperados y lograr sobrevivir en los mercados actuales.

### **Revisión Literaria:**

#### **La profesionalización de la empresa familiar**

Existe un interés acerca de parte de las empresas familiares de cómo llevar a cabo la profesionalización ya que la gran mayoría no sobrevive a una segunda generación. (Raposo, 2010). Es un hecho que una de las fallas de la empresa familiar se encuentra en dos aspectos que resultan fundamentales: la falta de una apropiada gestión de los recursos y su limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. (Rueda, 2011), hace mención que se debe reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en debilidad.

Urzúa (2012), hace referencia a la empresa familiar como el ente económico donde la dirección general, así como los puestos claves para la toma de decisiones, son ocupados por personas con lazos consanguíneos que se pueden considerar dueños, parciales o totales de la empresa. En tanto que (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares (2009), consideran que son una organización controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe en propiedad de la familia. Asimismo Roman (2009), menciona que una definición integral de empresa familiar establece que éstas son una síntesis única de los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares; d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación (Poza, 2004).

Para esta investigación se tomó como base el Modelo de los tres círculos, sirve de base para ilustrar el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia (2010), en donde la empresa familiar ilustra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad la empresa y la familia. Ejemplificándose de la siguiente manera:

La familia: Este círculo representa esencialmente a las personas que pertenecen al mismo grupo sanguíneo que controla la empresa, a los cónyuges e hijos, incluidas sus necesidades, aspiraciones e inquietudes. La familia, como sistema aspira a respaldar a cada uno de sus miembros y les brinda protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo.

Empresa. Una de las fuentes de apoyo que tiene la familia es la empresa, pues, pues de ellas se obtienen recursos para financiar los gastos familiares. La empresa está constituida por las personas que trabajan en la organización (incluidos los miembros de la familia), sus instalaciones, productos y servicios. Por su parte, a empresa recibe el apoyo de la familia, pues algunos de sus miembros, en ella, ocupan puestos, invierten recursos y capitalizan sus relaciones.

Propiedad: Belausteguigoitia (2010), para este punto hacer referencia de una definición de Williams (1992), la propiedad de una organización es un tema de orden legal. La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios. En el caso de una empresa, esto implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiarse.

### **Profesionalización en la gestión de las empresas familiares**

En palabras sencillas, la profesionalización de un negocio familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia; y en donde se invitan a personas a bordo de la empresa, por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro familiar. (Miranda, 2013). Una organización puede ser de propiedad de una familia, estar gestionada por la familia y ser profesional. El profesionalismo nada tiene que ver con categorías, sino con actitudes y comportamientos personales. Y, de hecho, es posible que los miembros de la familia que posean la combinación apropiada de cualidades tengan ciertas ventajas al gestionar el negocio, en especial para asegurar a los principales interesados, familiares accionistas, empleados, clientes y proveedores, que la empresa es estable y pueden confiar en ella. Por lo tanto, no hay que caer en la trampa de suponer que para hacer más profesional una empresa hay que deshacerse de los empleados-familiares. (Valda, 2011)

En un estudio realizado por (Flores, Vega, Solís, 2013), hacen referencia que de acuerdo con Belausteguigoitia (2010), la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse este proceso es más complejo. El largo período que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un elemento que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Por lo tanto la profesionalización es un proceso de cambio que se debe dar paulatinamente para que este se vaya conociendo y entendiendo mejor a través de las diferentes etapas por las cuales suele atravesar una empresa familiar y tomar en cuenta los elementos de contingencia que impactan en su profesionalización. De tal modo que los elementos de contingencia, son aquellos estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Los elementos a los que vamos a referirnos pueden clasificarse de la siguiente manera:

Proceso de profesionalización. El diseño organizativo en las empresas familiares debe preocuparse por contemplar una estructura que le permita el control y la toma de decisiones tanto desde una perspectiva de negocio como familiar. (Meroño, 2009). El perfil del gerente/propietario, la edad y el tamaño, tomando en cuenta la dimensión, ubicación geográfica de la organización; entre mayor antigüedad tenga la organización, más formalizado estará su comportamiento, y entre más grande sea la organización, más compleja será su estructura es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades de trabajo y su componente administrativo. De tal manera que en una estructura burocrática, existe la especialización del trabajo, se requiere la definición



de la jerarquía de autoridad, reflejándose en una tecno estructura para planificar y formalizar el trabajo, así como el crecimiento, desarrollo de la empresa, procesos y mecanismos con los que cuenta la empresa familiar para realizar su proceso de profesionalización. Los factores a los que vamos a referirnos pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Capacitación.** El sistema técnico, que utiliza el núcleo de operaciones, es decir, cuánto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa, siendo más profesional y capacitado su personal y *staff* de apoyo. Con el control de la familia sobre la empresa, la primera garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejen en la segunda. Así, la familia puede estar segura de que la expresión de la familia a través de la empresa sería la adecuada. Belausteguigoitia (2010). Cultura organizacional. Distintos aspectos del entorno, especialmente la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad. Asimismo Belausteguigoitia (2010), también hacer referencia que con el compromiso de la empresa hacia la familia y viceversa, ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten. En este caso es mayor el grado de involucramiento de las personas relacionadas con la organización. **Liderazgo.** Algunas de sus relaciones de poder, que se ejerce de manera interna en la empresa, de acuerdo a las necesidades de poder de los miembros de la organización. Belausteguigoitia (2010), menciona que con un liderazgo apropiado a las características de la propiedad y de la empresa, los propietarios, directores, y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo común: hacer una empresa fuerte que sea rentable para los accionistas y un buen lugar para trabajar. **Selección.** Según Zayas (2010), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal.

### **Método:**

La metodología de investigación es cuantitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los propietarios según una muestra finita de la población total de las empresas familiares del Sector Comercio. Se procesó la información recolectada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial.

## **Problemática y Justificación**

En el contexto actual de la economía mexicana, se encuentran un número relevante de empresas familiares, en las que de acuerdo a las características de los mercados son globalizados y competitivos, en donde la turbulencia es muy agresiva, que ha incidido en lo económico, aunado a la poca formación de los propietarios con respecto a los conocimientos gerenciales que hoy en día se requieren, algunas empresas han cerrado y otras se encuentran estancadas, lo que conlleva a que se tomen las medidas y acciones adecuadas para contrarrestar los efectos de las variables de contingencias del entorno.

La profesionalización de las empresas familiares en México, así como en Tijuana, B.C. es tan importante, ya que su existencia puede depender de dicho factor. Muchas empresas, al iniciar la producción de bienes o servicios, deben contemplar y considerar los diferentes factores que inciden en su organización. En una primera etapa, el propietario abarca todas las áreas de desarrollo de su empresa, pero llega un momento en el cual es necesaria la profesionalización de la misma y debe poner énfasis en la especialización de tareas para un correcto y sustentable desarrollo. Lo anterior, generalmente es obviado por los empresarios, ya que el trabajo cotidiano, les resta tiempo en temas relacionados con la gestión de su empresa y la mayoría de las veces no cuentan con los conocimientos necesarios. (Flores, Vega, Solís, 2013)

## **Objetivos**

**Objetivo General.** Analizar los elementos de contingencias, tales como proceso de profesionalización, capacitación, cultura organización, liderazgo y selección, para determinar cuáles impactan en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio de Tijuana, B.C., México

**Objetivo Específico.** Determinar si los elementos de contingencia tales como el proceso de profesionalización, capacitación, cultura organización, liderazgo y selección que impactan en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio.

## **Método:**

Para esta investigación la metodología utilizada es cuantitativa. En la investigación se aplicaron encuestas a través, de cuestionarios y entrevistas a los propietarios, de acuerdo a una muestra aleatoria, de la población total de las empresas familiares del sector servicios.

Se procesó la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS 15.0 para el análisis descriptivo e inferencial.

La variable dependiente la profesionalización que consiste en hacer que las actividades se ejecuten con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, sin que la toma de decisiones se encuentre influenciada por criterios familiares, que no siempre son compatibles con los empresariales. En cuanto a las variables independientes se tomaron las siguientes: a) Proceso de profesionalización, como un factor que se caracteriza por la enseñanza-aprendizaje desde el punto de vista del rol que se ejerce y las actividades laborales que desempeña el empleado, b) Selección, en lo referente a los parámetros del perfil que debe tener la persona a ocupar el puesto, c) Liderazgo, en cuanto a la proactividad si se ejerce un liderazgo efectivo y si tiene libertad en la toma de decisiones, d) Capacitación, para determinar el crecimiento de los directivos dentro de la empresa y esto genere un sentido de lealtad y pertenencia, si son contratados por su capacidad y no por referencia, y, e) Cultura organizacional, refiriéndose al cúmulo de valores, expectativas de los empleados, creencias, normas y políticas aceptadas practicadas dentro de la empresa. (Flores, Vega, Solís, 2013)

Para ello, consideraremos los factores de contingencia como variables independientes y la profesionalización como un parámetro de diseño con un valor dependiente, suponiendo por consiguiente que la profesionalización representa el elemento “contingente” con la situación de la organización. Para el presente trabajo se eligió una muestra de 54 propietarios de las empresas familiares del Sector Comercio, registrados en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), correspondiente a delegación Tijuana, Baja California. A los propietarios se les aplicó un cuestionario conformado con 41 preguntas relacionadas al tema de estudio. Una vez recopilada la información de los cuestionarios se procedió a la elaboración de una base de datos en SPSS 15.0 y posteriormente se procedió a la captura de la información, para luego realizar el respectivo análisis para su interpretación. Se utilizó una escala de medición con una escala de *likert*. Se elaboraron los cuadros que nos permiten un análisis de la situación actual de la profesionalización en las empresas del Sector Comercio. (Flores, Vega, Solís, 2013)

El diseño de la muestra es resultado de la identificación de una población total de 84 empresas familiares del Sector Comercio, registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de Marzo 2010, de Tijuana, Baja California, México, y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total, dando como resultado 54 empresas, como se muestra en la Tabla 1. Los factores que se tomaron en cuenta en el cálculo de la muestra, es que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de empresas familiares es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y  $p = q = 0.5$ .

Para la recolección de la información se realizaron entrevistas personales, para aclarar cualquier duda que tuviera el entrevistado, acerca de alguna de las preguntas del cuestionario, finalmente se obtuvieron 54 encuestas, estas fueron válidas y ninguna fue excluida al momento de analizar la información

Tabla 1. Total de Empresas de acuerdo al SIEM, Marzo 2010.

	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Total de empresas	84	54

*Esta tabla muestra que el total de las empresas encuestas del sector comercio y si cuentan con un nivel de confiabilidad . Fuente: elaboración propias con datos del spss (2013)*

### **Validación del Instrumento**

A los propietarios se les aplicó un cuestionario conformado con 41 preguntas, el cual fue validado relacionado al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición con categorías de respuestas de opción múltiple. Se elaboraron los cuadros que permiten un análisis de los factores que inciden en el proceso de profesionalización de las empresas familiares. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable).

Tabla 2: Análisis de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	No. de elementos
.873	41

*En la tabla se muestra La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable.). Fuente: elaboración propias con datos del spss (2013)*

### **Resultados:**

### **Análisis de Factores de Contingencias de Área y Distribución Geográfica**

Asimismo, en la Tabla.3, se presenta la ficha técnica de la investigación, en donde se muestra la información más relevante en cuanto al universo objeto de estudio, que son las empresas familiares del sector comercio que cuenten con dos o más empleados, el ámbito de la investigación es el Municipio de Tijuana, B.C., con un muestreo aleatorio simple estratificado, encuestándose a 54 empresas, con un error muestral de  $E=\pm 5\%$  para un nivel de confianza del 95% y  $p = q= 0.5$ , aplicándose una encuesta presencial por empresa, respondiendo el propietario, gerente o un directivo de la empresa, se aplicó un cuestionario de 41 preguntas, relacionadas con la situación de la empresa familiar.

Tabla 3. Ficha Técnica Encuesta Por Muestreo Empresas Familiares del Sector Comercio

Trabajo de Campo	<p>Inicio: 12 de Agosto de 2011</p> <p>Final: 30 de Noviembre 2012</p>
Universo Objeto de Estudio	Empresas familiares del Sector Comercio con dos o más empleados pertenecientes al sector servicios, de Tijuana, B.C.
Ámbito	
Selección de unidades muestrales	Municipio de Tijuana, B.C., México
Muestra	
Error Muestral	Muestreo aleatorio simple estratificado
	54 encuestas
Selección unidad muestral	$E=\pm 5\%$ para un nivel de confianza del 95% y $p = q= 0.5$
Tipo de entrevista	Una encuesta por empresa, responde el propietario, gerente o algún directivo de la empresa.
Cuestionario	

Presencial

Estructurado, 41 preguntas relacionadas a la situación de las empresas familiares del sector comercio

*Esta tabla contiene la ficha técnica en la cual se refleja el muestreo realizado a las empresas familiares del sector comercio, resumiendo la información más importante como el Universo objeto de estudio, el ámbito, selección de unidades muestrales, la muestra utilizada en la investigación, el error muestral, selección de unidad muestras de una encuesta por empresa, el tipo de entrevista siendo esta presencial y la estructura del cuestionario aplicado de 41 preguntas. Fuente: elaboración propia (2013)*

En la Tabla 4. Se refleja la información acerca de la representatividad de la distribución del tamaño de la muestra, atendiendo el criterio del tamaño y el sector al que pertenecen las empresas familiares en Tijuana, B.C., de acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación de 2009 para el sector comercio, siendo dos categorías las de mayor representatividad; las microempresas (con un rango de empleados de 0 a 5 trabajadores) representando el 68.52% y las empresas pequeñas (con un rango de 6 a 20 trabajadores) representando el 29.63% y las empresas medianas representan un 1.85% de la muestra.

Tabla 4. Distribución de la Muestra las Empresas Familiares del Sector Comercio

De acuerdo al Tamaño (%)	Porcentaje del tamaño de la muestra
Microempresa	68.52%
Empresa Pequeña	29.63%

Empresa Mediana	1.85%
De acuerdo al sector de actividad (%)	100%

*En esta tabla se muestra las dos categorías de mayor representatividad siendo la microempresa representada por el 68.52%, es decir que se encuentra dentro del rango de 0 a 5 empleados y las empresas pequeñas representando un 29.63% con un rango de 6 a 20 empleados y las empresas medianas representando el 1.85% con un rango de empleados de entre 21 a 100 trabajadores, de acuerdo con el criterio a la clasificación publicado por el Diario Oficial de la Federación en 2009. Fuente: elaboración propia (2013)*

En la Tabla 5. Se determina la antigüedad de las empresas, considerando los años que tienen establecidas y operando. Se suele considerar como punto medio a una empresa familiar con menos de 30 años de vida, para realizar la transición del poder del fundador a una segunda generación, por lo cual para la distribución de las empresas de la muestra se establecieron tres categorías de acuerdo a Meroño (2009): 1. Empresas Jóvenes (hasta 15 años de antigüedad), 2. Empresas consolidadas (de 16 a 30 años de antigüedad), 3. Empresas Maduras (con más de 30 años de antigüedad). Dando como resultado que las empresas familiares encuestadas del sector comercio, son empresas jóvenes, ya que promedio tienen una antigüedad de 8 años y representan el 68.52% de la muestra y el 29.63% son empresas consolidadas con una antigüedad promedio de 15 años y el 1.85% son empresas maduras con una antigüedad promedio 20 años de la muestra.

Tabla 5. Antigüedad de Empresas Familiares del Sector Comercio

De acuerdo al Tamaño	Antigüedad (promedio)	Porcentaje del Tamaño de la Muestra
Microempresa	8 años	68.52%
Empresa pequeña	15 años	29.63%
Empresa Mediana	20 años	1.85%
De acuerdo al sector de actividad (%)		100%

*En la tabla se muestra el porcentaje de la distribución de la muestra de las empresas familiares del sector comercio, Dando como resultado que las empresas familiares encuestadas del sector comercio, son empresas jóvenes, ya que promedio tienen una antigüedad de 8 años y representan el 68.52% de la muestra y el 29.63% son empresas consolidadas con una antigüedad promedio de 15 años y el 1.85% son empresas maduras con una antigüedad promedio 20 años de la muestra. Fuente: elaboración propia (2013)*

A continuación se presentan los criterios utilizados para la estimación de la proporción de empresas familiares del Sector Industrial, de manera que se encuestaron 245 empresas del sector servicios por el número de empleados contratados, siendo estas de la localidad y de carácter familiar como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Estimación de Proporción de Empresas Familiares del Sector Comercio por empleados

Empleados	Población	Muestra
0 a 5	37	68.52%
6 a 20	16	29.63%
21- 100	1	1.85%
Total	54	100%

*Esta tabla muestra la estimación de proporción de empresas familiares del sector comercio que fueron encuestadas, en base al número de empleados con que cuentan, dando como resultado que el 68.52% son empresas que tienen de 0 a 5 empleados y el 29.63% de las empresas encuestadas de 6 a 20 empleados y e. 1.85% son empresas que tienen de 21 a 100 empleados. Fuente: elaboración propia (2013)*

Asimismo en la Tabla 7, se muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del sector servicios representando un 59.98% las empresas que son dirigidas por miembros de la familia siendo estas microempresas y jóvenes en cuanto a su antigüedad. Y las de menor proporción con un 40.02% participan más directivos no familiares.

Tabla 7. Estructura Organizativa por Variables de Contingencia del Sector Comercio

Dirección de la Empresa Familiar	Empresa de dirección familiar	Dirección de la Empresa familiar por	Empresa de dirección por directivos	Gran Total



por miembros de la familia		directivos no familiares	no familiares	
Propietario	40.74%	Directivo	21.14%	61.88%
Directivo Familiar	12.96%	No Familiar	12.20%	25.16%
Esposa(o)	3.70%	Encargados		3.70%
Hijo	9.26%			9.26%
Total	66.66%		33.34	100%

*Esta tabla muestra la estructura organizativa por variables de contingencia del sector comercio de acuerdo al tipo de dirección de la empresa familiar, dando como resultado que el 66.66% de las empresas familiares su dirección está a cargo de algún miembro de la familia y el 33.34% la dirección de la empresa es dirigida por un miembro ajeno a la familia.*

Tabla 8. Perfil del Propietario/Gerente por Variables de Contingencia del Sector Comercio

Perfil del propietario/gerente	Mujer	Hombre	Dirección familia propietaria	Edad Rango	Antigüedad Rango	Estudios Universitarios
Según el tipo de dirección familiar por miembros de la familia	26	28	66.66%	40-45 años	4 – 6 años	39.60%
Según la dirección de la empresa familiar por directivos no familiares	26.92%	39.29%	33.34%	43.50%	46.58%	60.40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*En esta tabla se muestra el perfil del propietario/gerente en cuanto a las variables de contingencias de sexo representando un 73.08% la participación de las mujeres en la dirección de la empresas dirigidas por miembros de la familia y un 26.92 las que se encuentran en las empresas dirigidas por directivos no familiares, asimismo el 66.66% de los propietarios/gerentes son los que dirigen la empresa familiar y el 56.50% está dentro del rango de los 40-45 años de edad promedio, con una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años con un porcentaje del 53.42% y solo el 39.60% de los directivos de la empresa familiar en la cual la dirección es asumida por algún miembro de la familia cuenta con estudios universitarios. Fuente: elaboración propia (2013)*

**Tabla 9. Correlaciones Bivariadas (Matriz de Pearson) de las variables independientes**

Correlación entre Variables	Correlación n
Cultura Organizacional – Cultura Organizacional	.665**
Selección – Selección	.638**
Liderazgo-Selección	.603**
Liderazgo-Liderazgo	.747**
Capacitación – Capacitación	.683**
Proceso de Profesionalización - Selección	.610**
Proceso Profesionalización – Liderazgo	.633**
Proceso Profesionalización – Capacitación	.633**
Proceso Profesionalización-Proceso Profesionalización	.679**

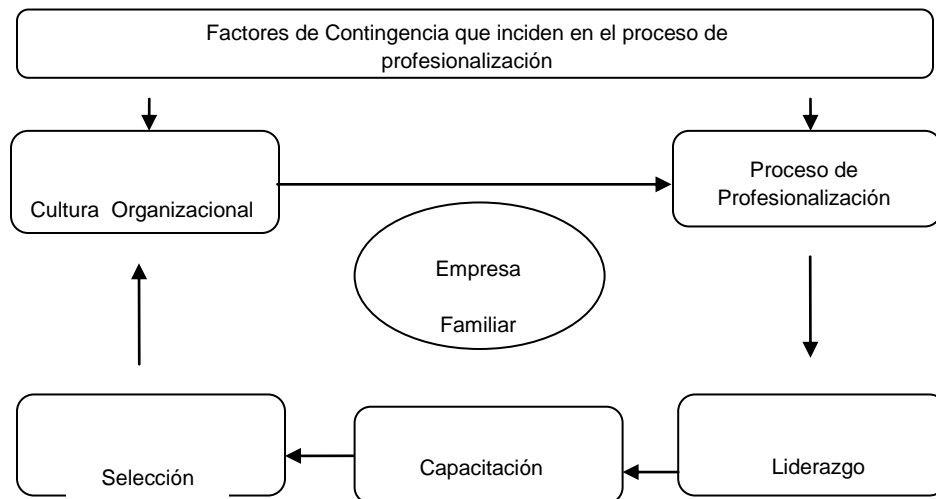
*En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes, dando como resultado que el liderazgo incide en la selección en un 0.603, el proceso de profesionalización incide en la selección en un 0.610, de igual manera en el liderazgo con un 0.633, así como en la capacitación en un .633 y los cinco factores de contingencia presentan correlaciones significativas en el nivel 0.01, dado como resultado las siguientes correlaciones en cada uno de ellos: cultura organizacional con 0.655,*

selección con 0.638, liderazgo con 0.74, capacitación con 0.683 y el proceso de profesionalización con 0.679. Fuente: elaboración propias con datos del spss (2013)

En la figura 1, se muestran las variables que se tomaron como factores de contingencia y que inciden en el proceso de profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., obteniendo como resultado las cinco variables: la cultura organizacional, selección, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización.

Estas cinco variables representan un conjunto de criterios empresariales de eficiencia que las empresas familiares deben considerar para profesionalizarse, que se respaldan en la gestión de estas variables como recursos intangibles, sin olvidar que su estructura organizacional se fundamenta en los tres elementos básicos que son la familia, propiedad y empresa y por lo tanto el Modelo de los tres círculos, sirve de base para ilustrar el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia (2010), en donde la empresa familiar muestra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad, la empresa y la familia.

Figura 1. Factores de Contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas del Sector Comercio



La Figura 1, muestra un esquema en donde se representan los cinco factores de contingencia que inciden de manera directa en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Comercio, de acuerdo a los resultados obtenidos en las correlaciones realizadas. Estas cinco variables representan un conjunto de criterios empresariales de eficiencia que las empresas familiares deben considerar para profesionalizarse, que se respaldan en la gestión de estas variables como recursos intangibles, sin olvidar que su estructura organizacional se fundamenta en los tres elementos básicos que son la familia, propiedad y empresa y por lo tanto el Modelo de los tres círculos, sirve de base para

*ilustrar el modelo de articulación dinámica de Belausteguigoitia (2010). Fuente elaboración propia Flores M.V. y Vega A. (2013).*

### **Conclusiones:**

Es de suma importancia para que las empresas familiares permanezcan, por lo cual es significativo que realicen la profesionalización de su gestión empresarial, siendo lo más óptimo que los puestos directivos sean ocupados por personas con los requerimientos solicitados, habilidades, capacidades y la experiencia necesaria, independientemente si son miembros de la familia o directivos ajenos a la familia, pero de preferencia que sea personal ajeno a la familia. Solo que contar con profesionales externos, pasa a ser una necesidad en un determinado momento por el crecimiento de la empresa, porque va a llegar un punto en el cual el propietario no va a poder administrar de manera eficiente la organización, como es el caso de las empresas familiares del sector comercio que las empresas en un 33.34% son dirigidas por directivos ajenos a la familia y con estudios universitarios representado en un 60.40%

La presencia de la mujer en la dirección tanto de la empresa familiar dirigida por algún miembro de la familia o en la que es dirigida por directivos no familiares representan una minoría, solo siendo 26 el total de propietarios/gerentes las que ocupan estos puestos. Aun así, continua siendo mayor la presencia de los hombres tanto en las empresas de dirección familiar como en las compañías que son dirigidas por directivos ajenos a la familia, el rango de edad entre ambas es el mismo ya que es de 40 a 45 años en promedio, teniendo también una antigüedad en el puesto de 4 a 6 años dado lo joven de las empresas familiares del sector comercio representando un 68.52%.

Cabe resaltar que el nivel de estudios universitarios es menor en las empresas familiares cuya dirección es familiar, pero es importante que estas organizaciones tomen en cuenta la contratación de personal directivo ajeno a la familia con una preparación profesional, ya que resultan un recurso valioso cuando estas organizaciones se tornan complejas. (Flores, Vega, Solís, 2013). Obteniéndose como resultado que son las empresas las de mayor complejidad las que su personal directivo es de la familia con una representatividad del 66.66%.

En cuanto a su estructura organizativa las empresas familiares al inicio de su ciclo de vida tienen estructuras sencillas, basadas en el propietario, si logran sobrevivir empiezan a formalizar su estructura organizacional debido a su crecimiento contemplando nuevos departamentos e inclusive la contratación de personal ajeno a la familia, siendo la gestión y la toma de decisiones más descentralizada. (Flores, Vega, Solís, 2013) Las empresas

familiares del sector comercio aún tienen estructuras sencillas basadas en la gestión y en la toma de decisiones de su fundador, siendo microempresas con un máximo de 5 empleados, representando el 68.52% de las empresas familiares de este sector, por lo cual son empresas jóvenes con un promedio de antigüedad de 8 años.

Asimismo de acuerdo a lo anterior las decisiones sobre la estructura organizacional de las empresas familiares del sector comercio concentran la tomada de decisiones en el propietario y al tratarse de microempresas y siendo de dirección familiar representando un 66.66%, por lo cual estas no han formalizado su estructura organizativa a través de un organigrama. Por último se puede concluir que al analizar los elementos de contingencia de la cultura organizacional, selección, capacitación, liderazgo y el proceso de profesionalización estos tienen un impacto directo en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio como se representó en el esquema presentando en la investigación.

## Referencias

Belausteguigoitia, R. I. (2010) "Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación." Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. p. 19, p.135, 136 p. 137 p.140

Flores M.A., Vega, A., Solís M.M (2013). Factores de Contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del Sector Servicios de Tijuana, B.C. Revista Internacional de Administración y Finanzas Vol. 5 No. 5 2013 pp. 29 - 44

García, A.J., García P., Domenge R. (2011). Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México. Revista Contaduría y Administración. Editada por la división de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México, D.F. p 3, p1-27.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (2006). Micro, Pequeña y Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geográfica e Informática (2009). Micro, Pequeña y Mediana y Gran Empresa Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2009.

Meroño (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. Revista de Estudios Empresariales No. 2 p-80-98

OCDE, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, (2007). SME's in México: Issues and Policies. Paris, Francia: OCDE Publishing.

Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Thompson.

Williams, R.O. (1992). "Successful Ownership in Business Families". *Journal of the Family Firm Institute*, Vol. (2), pp. 3-27

### **Referencias Digitales**

Betancourt, Arcos, Torres y Olivares (2009). *Empresas familiares*. [Recuperado 29 de Julio de 2013]. <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>

Miranda, E. (2013). *Profesionalización de un negocio familiar*. <http://plataconplatica.wordpress.com/2013/04/16/profesionalizacion-de-un-negocio-familiar/>

Roman R.E. (2009). *Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia*. Universidad ICESI Colombia. ISSN (Versión impresa): 0123-5923 Estudios Gerenciales. Vol. 25, Núm. 112, julio-septiembre, 2009, p103-104 pp. 101-129 [Recuperado el 06 de Marzo de 2012]<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21211979006.pdf>

Raposo, E. (2010). *La profesionalización como vacuna contra el fracaso de la empresa familiar*. [Recuperado 29 de Julio de 2013]. <http://www.empresafamiliar.biz/2010/admin/por-qu-fracasa-la-empresa-familiar>

Rueda, J.F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. Visión futuro*. Versión ISSN 1668-8708. Vol. 15 No. 11 [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci_arttext) [Recuperado el 06 de Marzo de 2012]

Urzúa J.J. (2012). *Empresas familiares: lo primero es el negocio. Retos de la empresa familiar en un mundo globalizado*. [Recuperado 29 de Julio de 2013] [http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas\\_familiares\\_primer\\_o\\_negocio.pdf](http://www.conpapa.org.mx/files/congress/2012/conferences/empresas_familiares_primer_o_negocio.pdf)

Valda, J. C. (2011). *El desafío de profesionalizar una empresa familiar*. [Extraído el 07 de Marzo de 2012]. <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/14/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar-2/>

Zayas Agüero, P.M., (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. [Extraído el 07 de Marzo de 2012]. <http://www.eumed.net/libros/2010e/826/index.htm>

# CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO

**Mtra. Alba María del Carmen González Vega**

Universidad Autónoma Metropolitana

[alba117@hotmail.com](mailto:alba117@hotmail.com)

## **Resumen:**

En el estudio de la empresa familiar no existe un dato concreto del número de empresas mexicanas que son de propiedad familiar, sin embargo al revisar el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se puede observar que se contempla al personal ocupado que no recibe una percepción económica formal a partir de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados; es así que, estableciendo una relación entre el concepto de empresa familiar y las empresas que reportan tener este tipo de personal, el presente estudio identifica el comportamiento de la empresa familiar considerando la aportación a la producción por sector y horas trabajadas; así como por género, concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por sector y tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana y gran empresa). El presente estudio permite referenciar la importancia de la empresa familiar en la producción económica de México, estableciendo un mapeo de su comportamiento a partir de un enfoque cuantitativo.

Cabe señalar que el presente estudio forma parte de un proyecto de investigación doctoral en proceso sobre la empresa familiar, que tiene como finalidad conocer y comprender la construcción de la identidad a través de los procesos colectivos que recrean la distinción y las prácticas culturales que permiten la reproducción y permanencia; sin embargo, se considera importante tener una referencia del contexto macro en el cual está inserta la organización a estudiar, por lo que se presenta la siguiente indagación.

**Palabras Clave:** Familia, empresa, sectores productivos.

## **Introducción:**

Dentro de un sistema económico como el capitalista, la figura de la empresa ha sido una expresión concreta de las relaciones productivas de la economía mundial. Un tipo de organización que ha sido definida y estudiada ampliamente por diferentes perspectivas, es

la empresa familiar, pero fundamentalmente el acercamiento que se ha hecho a esta organización es económico, desde este punto de vista, la empresa es un ente donde las relaciones económicas determinan su origen, su diario actuar, su desarrollo y su muerte; su estudio y comprensión se ha limitado a sus generalidades resaltando básicamente sus relaciones económicas (de la Rosa, 2004)

Así el estudio de la empresa familiar en México se ha generado a partir del reconocimiento de la sociedad y el gobierno al identificar el potencial de las mismas en la economía mundial (Ruiz, 2003), es por esto que la mayoría de las investigaciones y aportes hechas en torno a ésta, ha girado alrededor de su importancia como actor económico y a sus relaciones productivas, su relación con el empleo, su productividad, su eficiencia y las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB); de esta forma la empresa familiar como aquella forma de organización moderna, su importancia ha radicado, en términos económicos, en el nivel de empleo que proporciona y las aportaciones como agente económico (Gitman & McDaniel, 2007). Para el estudio de la empresa familiar, no existe una definición única que sea generalmente aceptada, que contenga todas las aristas, que presenten las ópticas económica, jurídica, social, y organizacional. En general se aborda desde diferentes aspectos y problemáticas que procuran explicar la fusión entre la familia, la empresa y la propiedad como una particularidad trascendental y única; consignando un tipo especial de negocio (Ramírez, 2008); bajo esa definición una gran cantidad de empresas en México y en el mundo serían empresas familiares. Su estudio se ha abocado a caracterizarla a partir del control de la familia en la gestión de la empresa; es decir que, la familia ejerce un control sobre la empresa a partir de su participación en el capital social<sup>155</sup>, dicha participación permite ejercer control –político y económico- sobre la misma; por el lado de la gestión, la inclusión de la familia en puestos de trabajo-operativos o directivos-, o en los órganos de administración (en el caso de gran empresa) para la eficiente toma de decisiones; otro punto es el estudio del fracaso y éxito de la empresa en el proceso de sucesión (Díaz & Mayett, 2011); así como la continuidad, que hace referencia a la búsqueda de métodos y herramientas que apoyen a la empresa a perpetuarse en el tiempo (Díaz & Mayett, 2011) (Belausteguigoitia, 2010) (Balli, 2003) (Vélez et al., 2008) (Rendón, 2006).

Sin embargo, la presente indagación permite tener un acercamiento, de forma general de su comportamiento en la economía mexicana, sin soslayar la complejidad del actuar de los individuos en la dinámica organizacional específica y, así poder visualizar algunos patrones de comportamiento permitiendo tener una mirada macro sobre el fenómeno a partir de un enfoque cuantitativo.

---

<sup>155</sup> El capital social se define como es la cantidad de dinero en efectivo y otros activos propiedad de una empresa.



**Objetivo:**

Caracterizar la participación de la familia en los diferentes sectores empresariales en México en el año 2008 con base en la información recopilada en el Censo Económico 2009 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI.

**Preguntas específicas que interesa responder con el análisis.**

- ✓ ¿qué proporción de las empresas en México son empresas familiares?
- ✓ ¿qué proporción de las empresas en México no son empresas familiares?
- ✓ ¿qué sector económico tiene la mayor concentración de familia?
- ✓ ¿qué tipo de empresa tiene una mayor concentración de familia?
- ✓ En la familia, ¿qué género tiene una mayor concentración en la empresa familiar? ¿cuál es su distribución por sector productivo?

**Método:**

Los datos que se utilizarán para el presente estudio se basan en el Censo Económico de 2009 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) para el caso específico de las empresas familiares caracterizadas por:

- Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por Entidad federativa por sector de actividad
- Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por tamaño de las unidades económica por sector de actividad.
- Personal ocupado remunerado.
- Personal ocupado (propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados)
- Horas trabajadas.
- Género.

La finalidad principal es caracterizar la participación de la familia en los diferentes sectores empresariales en México en el año 2008 con base en la información recopilada en el Censo Económico 2009 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI.

**Tabla 13 Estratificación de las empresas en México**

<b>Estratificación</b> <sup>156</sup>
---------------------------------------

<sup>156</sup> El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DOF, 30/06/2009)

Para la categorización de la información se utilizó la clasificación de los sectores económicos propuesta por el INEGI en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte<sup>157</sup> (SCIAN 2007) (ver tabla 2) con la finalidad de identificar la forma en cómo se catalogan los sectores productivos en México y que tipo de unidades económicas integran a estos.

**Tabla 14** Clasificación de los sectores en México

<i>Agrupación tradicional</i>	<i>Característica general de los sectores</i>	<i>Sector</i>	<i>Criterios de orden</i>
Actividades	Explotación de	11	Agricultura, cría y explotación de animales,

<sup>157</sup> Ver anexo 1

<i>Agrupación tradicional</i>	<i>Característica general de los sectores</i>	<i>Sector</i>	<i>Criterios de orden</i>
primarias	recursos naturales		aprovechamiento forestal, pesca y caza
Actividades secundarias	Transformación de bienes	21	Minería
Actividades secundarias	Transformación de bienes	22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final
Actividades secundarias	Transformación de bienes	23	Construcción
Actividades secundarias	Transformación de bienes	31-33	Industrias manufactureras
Actividades terciarias	Distribución de bienes	43	Comercio al por mayor
Actividades terciarias	Distribución de bienes	46	Comercio al por menor
Actividades terciarias	Distribución de bienes	48-49	Transportes, correos y almacenamiento
Actividades terciarias	Operaciones con información	51	Información en medios masivos
Actividades terciarias	Operaciones con activos	52	Servicios financieros y de seguros
Actividades terciarias	Operaciones con activos	53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	55	Corporativos
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación

<i>Agrupación tradicional</i>	<i>Característica general de los sectores</i>	<i>Sector</i>	<i>Criterios de orden</i>
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	61	Servicios educativos
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	62	Servicios de salud y de asistencia social
Actividades terciarias	Servicios relacionados con la recreación	71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
Actividades terciarias	Servicios relacionados con la recreación	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
Actividades terciarias	Servicios residuales	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales
Actividades terciarias	Actividades gubernamentales	93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales

Fuente. INEGI (2007)

En cuanto a la caracterización de la familia en las empresas mexicanas, se toma como referencia el siguiente concepto: Para Díaz & Mayett (2011) una empresa se puede considerar familiar si se dan las siguientes circunstancias:

- Una familia posee una participación significativa de su capital social, normalmente la mayoría.
- Dicha participación permite a la familia ejercer control –político y económico– sobre la empresa.
- La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo de la misma de alguno o algunos de sus miembros, generalmente en puestos directivos o en el órgano de administración.

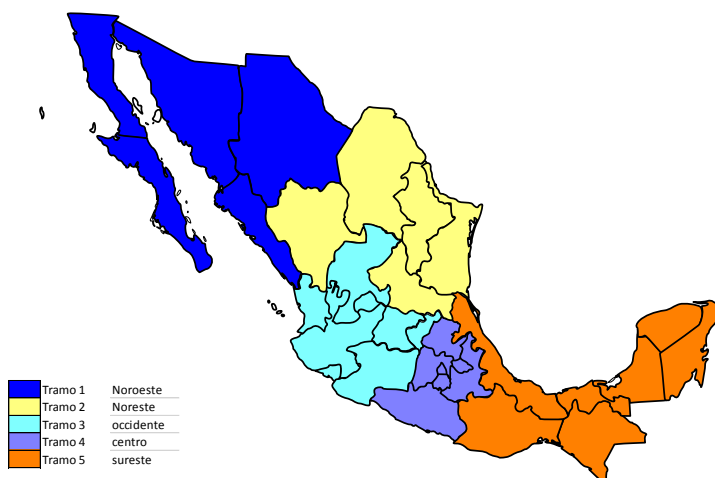
- El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión y/o al gobierno de la misma.

Para el presente caso, se identificará como empresa familiar aquella que tenga dos o más miembros participando en la empresa. Para su tipificación en el Censo Económico se retoma al personal no remunerado (propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados) siendo estos “las personas que trabajaron para la unidad económica, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la misma sin recibir un sueldo o salario” (INEGI, 2009). Se consideran aquí a los propietarios, familiares de éstos, socios activos, prestadores de servicio social, personas de programas de empleo, etcétera. Excluye: a quienes prestaron sus servicios profesionales o técnicos y cobraron honorarios por ello; pensionados o jubilados, y al personal suministrado por otra razón social” (INEGI, 2007).

Para poder localizar y referenciar la distribución geográfica por sector y tipo de empresa se hace una división de las entidades federales en cinco regiones con base en el Diario Oficial de la Federación (ver mapa 1):

1. Zona Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.
2. Zona Noreste: Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí y Tamaulipas.
3. Zona Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Querétaro y Zacatecas.
4. Zona Centro: Distrito Federal, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
5. Zona Sureste: Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

## Mapa 1 División de la República Mexicana en regiones<sup>158</sup>



Fuente: DOF 10/01/2013

Para poder hacer una clasificación de la concentración de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, se estableció una tipificación (ver tabla 3), esto con la finalidad de poder referenciarlo al espacio geográfico:

**Tabla 15 Tipificación por grado de concentración de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados**

Baja	Menor de 26%
Media	$\geq 26\%$ y $\leq 36\%$
Alta	$\geq 37\%$ y $\leq 50\%$
Sobre saliente	Mayor del 51%

Fuente: elaboración propia

Comportamiento general de la empresa familiar en México: concentración y distribución geográfica por regiones, sector y tamaño de empresa.

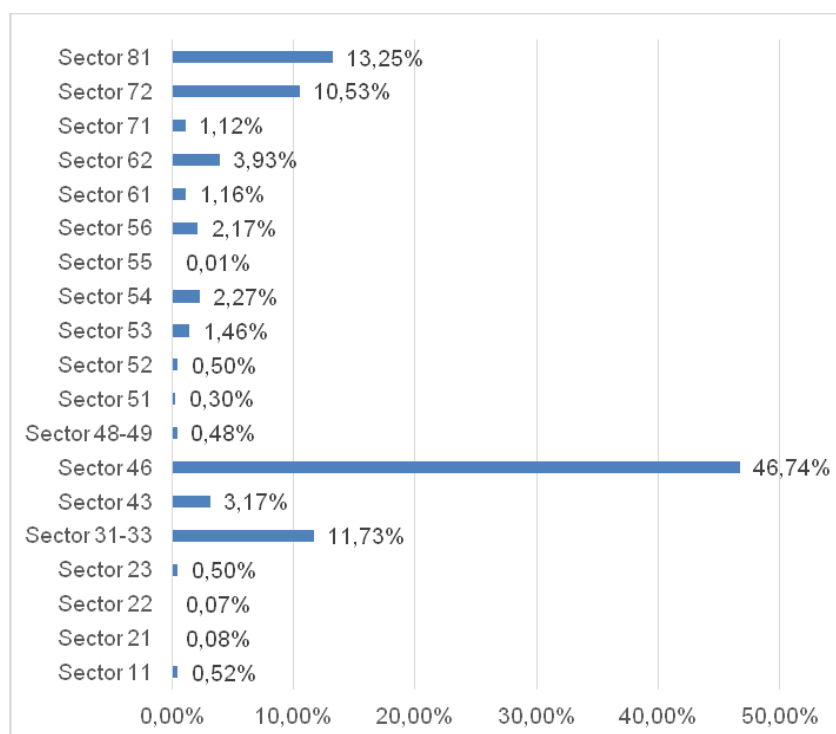
<sup>158</sup> La división de la República Mexicana en regiones que se utiliza, hace referencia únicamente a visualizar el espacio geográfico por grupo de entidades federativas.

## 1. Contexto general de la empresa mexicana

Dentro de un sistema económico como el capitalista, la figura de la empresa ha sido una expresión concreta de las relaciones productivas de la economía mundial. Un tipo de organización que ha sido definida y estudiada ampliamente por diferentes perspectivas, es la pequeña empresa, pero fundamentalmente el acercamiento que se ha hecho a esta organización es económico, desde este punto de vista, la empresa es un ente donde las relaciones económicas determinan su origen, su diario actuar, su desarrollo y su muerte; su estudio y comprensión se ha limitado a sus generalidades resaltando básicamente sus relaciones económicas (de la Rosa, 2004)

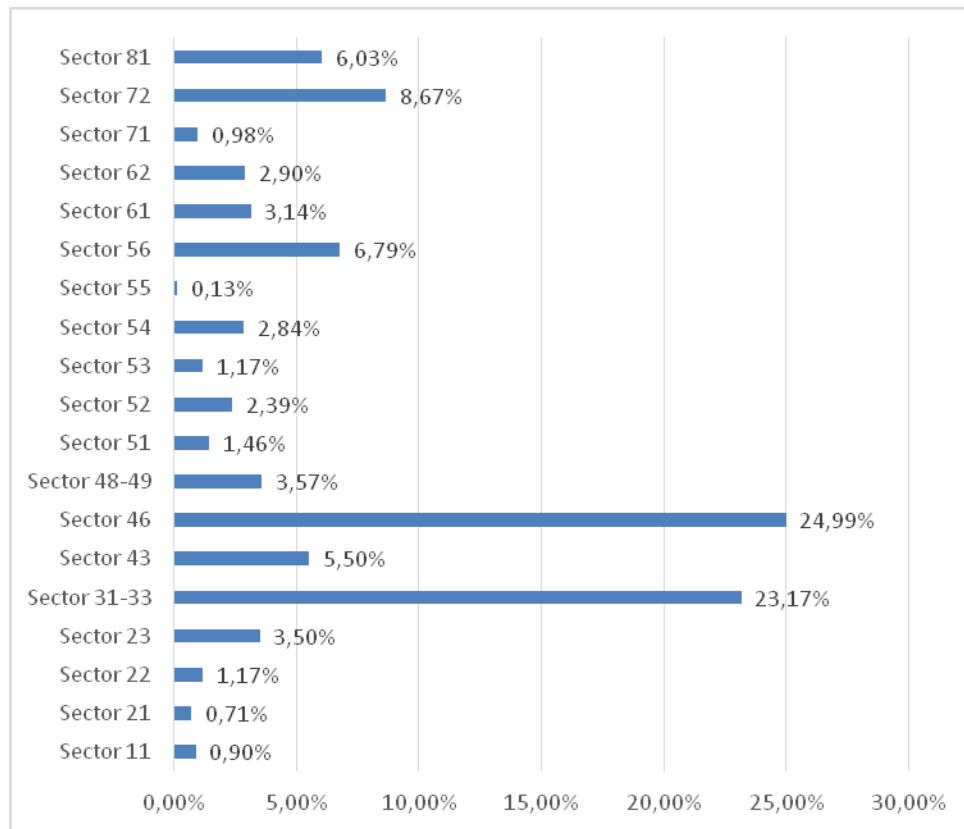
Así el estudio de la empresa familiar en México se ha generado a partir del reconocimiento de la sociedad y el gobierno al identificar el potencial de las mismas en la economía mundial (Ruiz, 1995), es por esto que la mayoría de las investigaciones y aportes hechas en torno a ésta, ha girado alrededor de su importancia como actor económico y a sus relaciones productivas, su relación con el empleo, su productividad, su eficiencia y las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB); de esta forma la empresa familiar como aquella forma de organización moderna, su importancia ha radicado, en términos económicos, en el nivel de empleo que proporciona y las aportaciones como agente económico. (Gitman y McDaniel, 2001). De esta forma para poder tener una idea de cómo se comporta la economía mexicana primero se presenta, de forma general, la concentración de empresas por sector de actividad (Ver gráfica 1) y por personal ocupado (ver gráfica 2).

**Gráfica 9 Concentración de las empresas por sector de actividad**



Fuente: Censo Económico 2009

**Gráfica 10 Personal ocupado total por sector de actividad**



Fuente: Censo Económico 2009

Lo que se observa en las gráficas 1 y 2 determina que México y su actividad económica está, básicamente, basada en el comercio al por menor (sector 46), el cual concentra de personal ocupado total el 24.99%, siendo estos los porcentajes más altos.

En cuanto al tamaño, el comportamiento de la micro, pequeña, mediana y gran empresa es la siguiente:

**Tabla 16 Concentración por tamaño de empresa**

DENOMINACIÓN	UNIDADES		PERSONAL	
	ECONÓMICAS	PORCENTAJE	OCUPADO TOTAL	PORCENTAJE
MICRO	3,536,178	94.96%	8,414,444	41.83%
PEQUEÑA	125,280	3.36%	2,117,602	10.53%



DENOMINACIÓN	UNIDADES		PERSONAL	
	ECONÓMICAS	PORCENTAJE	OCUPADO TOTAL	PORCENTAJE
MEDIANA	43,356	1.16%	2,273,951	11.30%
GRANDE	19,205	0.52%	7,310,837	36.34%
TOTAL	3,724,019	100.00%	20,116,834	100.00%

Fuente: elaboración propia con base en el Censo Económico 2009

Como se observa México tiene una concentración de micro empresas con el 94.96% y el 5.04% distribuido en la pequeña, mediana y gran empresa; sin embargo el personal ocupado, aunque sigue siendo alto en la micro empresa, con el 41.83%, en el caso de la gran empresa tiene una concentración del 36.34%; porcentaje alto con respecto a la proporción de micros y grandes empresas. Con base en los datos obtenidos por el Censo Económico 2009, México y su economía principalmente, se sustenta en el comercio al por menor y en las micro empresas.

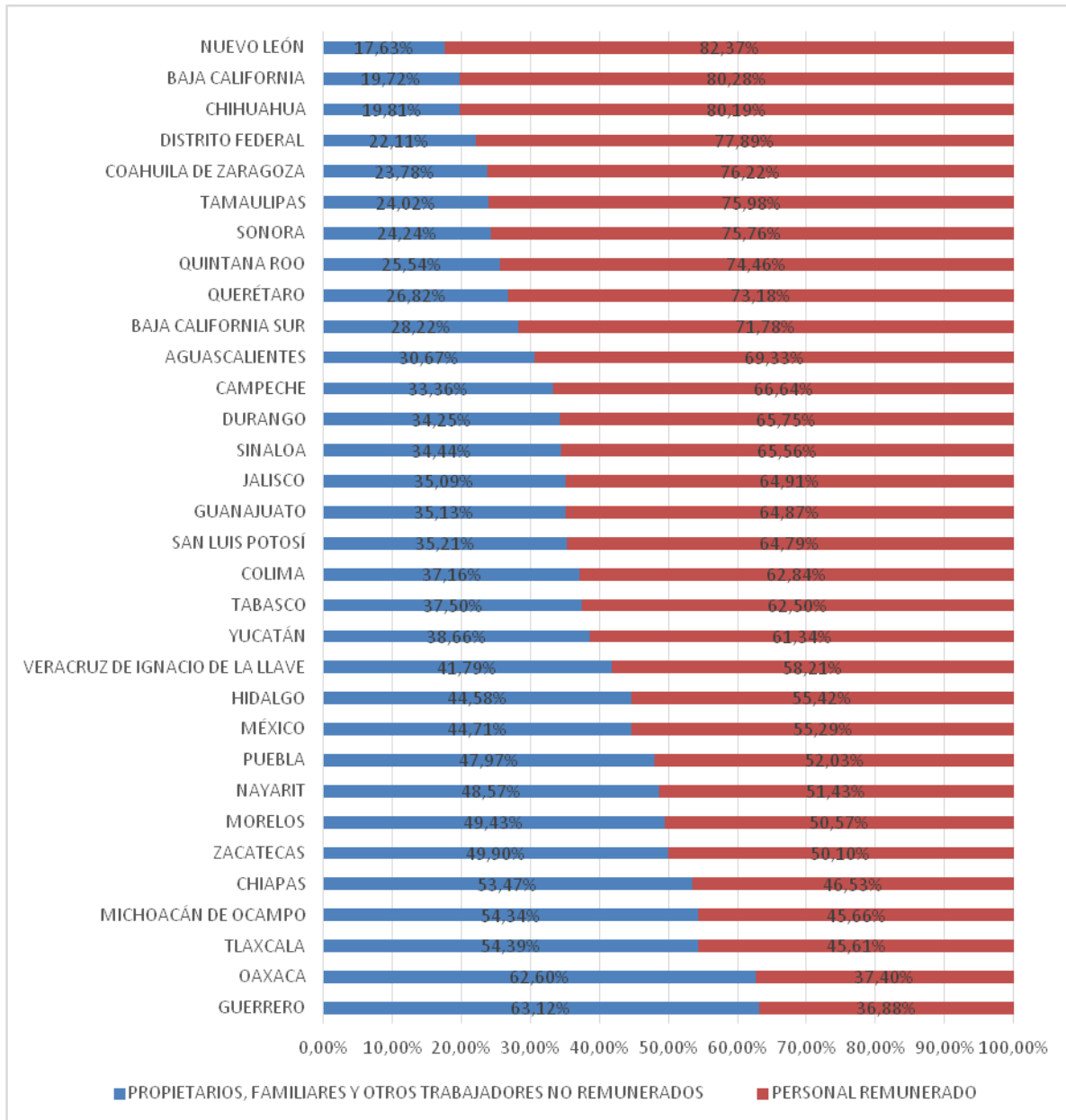
### **1. La empresa familiar en México:**

El presente apartado configura la forma en la que se comporta la empresa familiar en México, en qué región y sector se concentra, y cuál es la relación que guarda con el tamaño de la empresa.

Lo primero que se encontró a nivel general y según la definición de empresa familiar, la mayor parte de las empresas en México son familiares, desde las micro hasta las grandes, estadísticamente y como punto de referencia en el Censo Económico 2009 se observó que todos los sectores y las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas tienen propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados. Este punto es importante porque determina que se necesita una definición menos ambigua de la empresa familiar y que no sólo hable de la fusión entre la familia, la empresa y la propiedad como una particularidad trascendental y única (Díaz & Mayett, 2011) (Belausteguigoitia, 2010) (Ramírez, 2008)(De la Rosa, Lozano, & Ramírez, 2009).

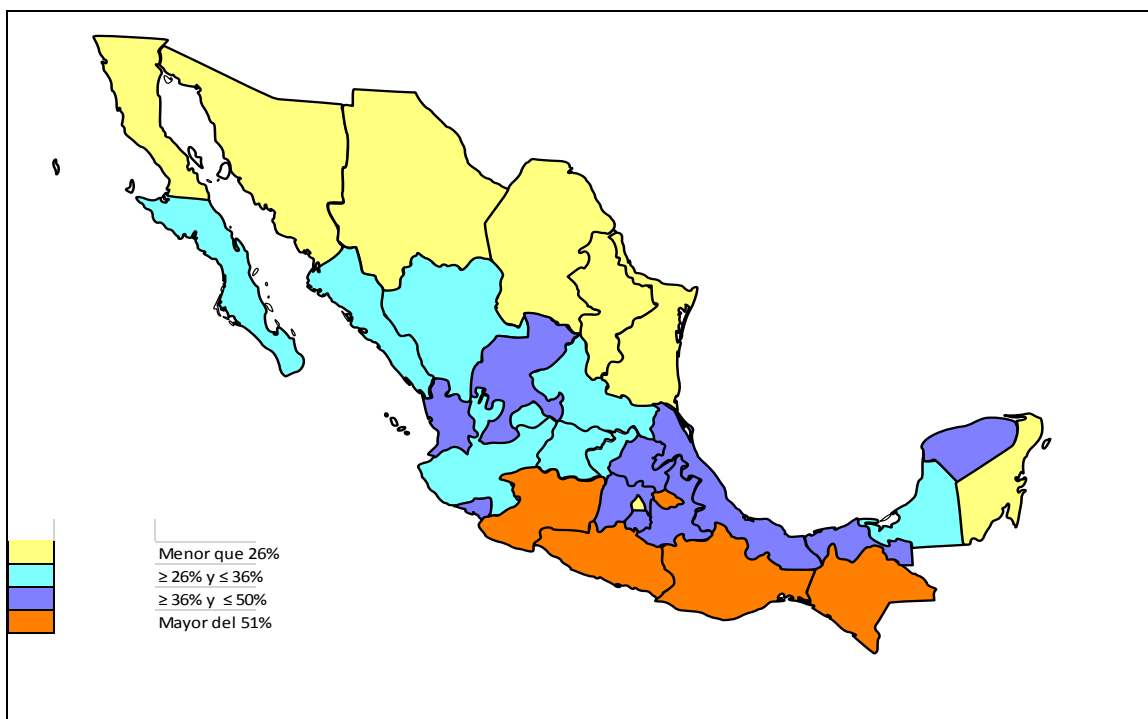
Los datos apuntan que el conjunto de empresas por entidad federativa tiene una concentración que va desde el 17.63% con Nuevo León, siendo éste el más bajo a nivel nacional en comparación con Guerrero que tiene el 63.12% de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados (ver gráfica 3).

**Gráfica 11 Personal dependiente de la razón social**



Con base en la gráfica 3 se exploró la relación de la concentración de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados con el espacio geográfico y se encontró lo siguiente:

## Mapa 2 Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por entidad federativa



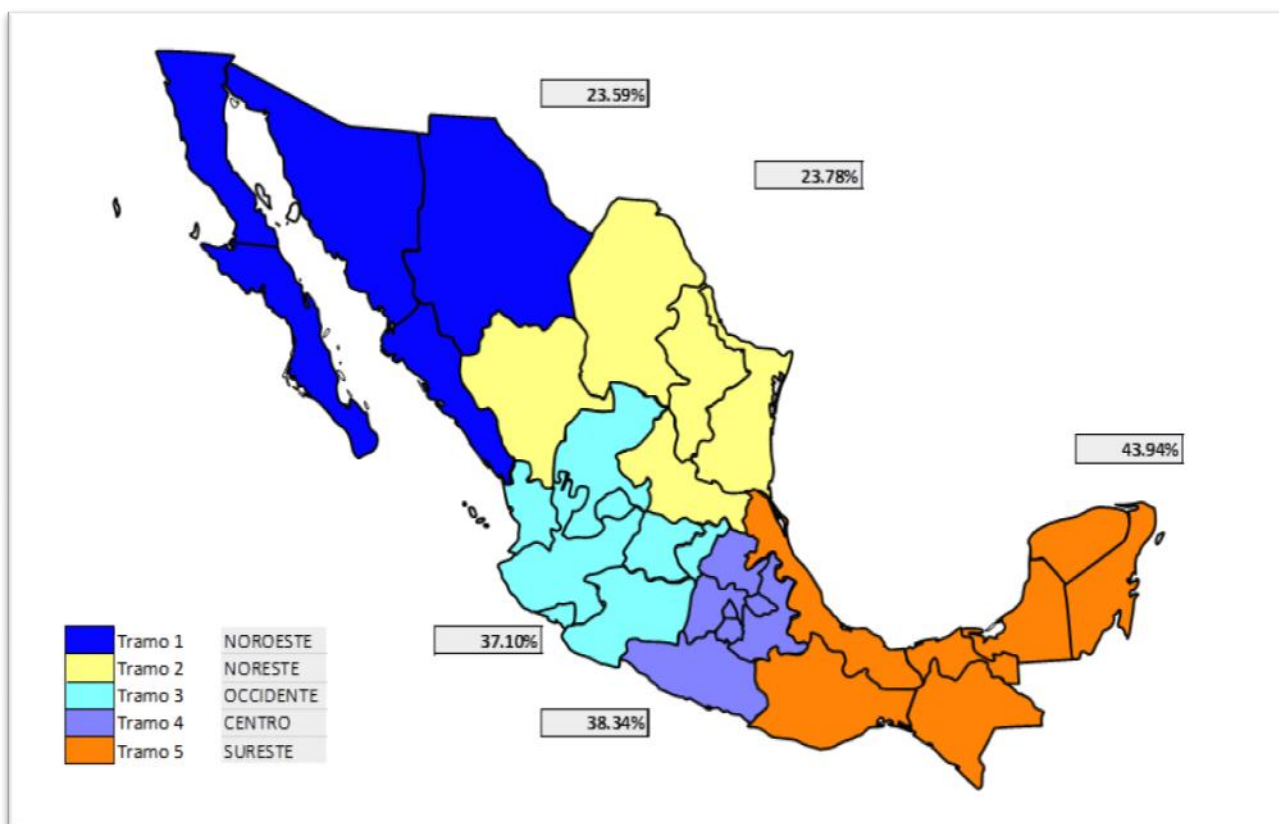
Fuente: elaboración propia con base en la gráfica 3

Como se observa hay dos zonas claramente contrastantes, la zona que se encuentra en color amarillo cerca de la frontera con Estados Unidos de Norteamérica (excepto Quintana Roo y el Distrito Federal que se encuentran alejados) donde la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados es baja con una concentración menor al 26% y aquella en color naranja que agrupa a las entidades federativas que tienen más del 51%. En el caso de la zona fronteriza marcada de amarillo, puede deberse la baja concentración debido a que la mayoría de las empresas se dedica a la manufactura (Mendoza, 2006) cuyo sector, a nivel nacional, presenta una concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados de 17%. En contraste con la zona naranja donde los sectores económicos que presentan una mayor concentración de familia son el sector 11 agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, sector 46 comercio al por menor, sector 53 servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, sector 62 servicios de salud y de asistencia social, sector 71 servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, sector 72 servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, y sector 81 otros servicios excepto actividades gubernamentales, actividades productivas relacionadas con la región sureste.

a) **Regiones y familia**

Al definir los datos en las Regiones establecidas se observan dos tendencias; la primera, es que las regiones noroeste y noreste tienen una tendencia marcada hacia la concentración baja de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, esto con relación a la dinámica económica del país, puede referirse a que la frontera norte presenta índices de crecimiento superiores y un desarrollo económico más alto en comparación con las otras regiones (Aguilar, 2007). (Ver mapa 3). Esto puede llegar a tener una relación con el Producto Interno Bruto y con la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados. El segundo punto, es que conforme se baja en el territorio nacional, rumbo al sureste, la concentración porcentual de la familia crece. Los datos señalan una estructura precisa del comportamiento de las empresas familiares y de la economía nacional, en el cual identifica las diferencias marcadas en los índices de crecimiento y desarrollo económico entre el norte y el sur (Aguilar, 2007).

**Mapa 3 Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por regiones**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en el Censo Económico 2009

b)

*Sectores y familia*

En cuanto al comportamiento de los sectores de actividad y la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados se observa que los sectores 11, 46, 62 y 81 presentan una concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados de más del 50 %. En relación con la población de empresas, las cuales, al agruparlas representan el 64.44%; es decir esto puede ser indicativo del comportamiento y estructura de las familias empresarias, ya que se desconocen datos concretos (De la Rosa & Lozano, 2011) (Ver tabla 5).

**Tabla 17 Concentración de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por sector de actividad**

Sector	Empresas	porcentaje	Personal remunerado	Propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados
<b>NACIONAL</b>	<b>3,724,019</b>	<b>100%</b>	<b>65.52%</b>	<b>34.48%</b>
<b>Sector 11</b>	<b>19,443</b>	<b>0.52%</b>	<b>31.39%</b>	<b>68.61%</b>
<b>Sector 46</b>	<b>1,740,522</b>	<b>46.74%</b>	<b>37.81%</b>	<b>62.19%</b>
<b>Sector 81</b>	<b>493,337</b>	<b>13.25%</b>	<b>39.09%</b>	<b>60.91%</b>
<b>Sector 62</b>	<b>146,532</b>	<b>3.93%</b>	<b>48.60%</b>	<b>51.40%</b>
<b>Sector 72</b>	<b>392,242</b>	<b>10.53%</b>	<b>53.34%</b>	<b>46.66%</b>
<b>Sector 53</b>	<b>54,188</b>	<b>1.46%</b>	<b>56.02%</b>	<b>43.98%</b>
<b>Sector 71</b>	<b>41,821</b>	<b>1.12%</b>	<b>57.58%</b>	<b>42.42%</b>
<b>Sector 54</b>	<b>84,695</b>	<b>2.27%</b>	<b>72.41%</b>	<b>27.59%</b>
<b>Sector 31-33</b>	<b>436,851</b>	<b>11.73%</b>	<b>82.05%</b>	<b>17.95%</b>
<b>Sector 43</b>	<b>118,028</b>	<b>3.17%</b>	<b>82.51%</b>	<b>17.49%</b>
<b>Sector 48-49</b>	<b>17,705</b>	<b>0.48%</b>	<b>88.08%</b>	<b>11.92%</b>
<b>Sector 61</b>	<b>43,286</b>	<b>1.16%</b>	<b>88.08%</b>	<b>11.92%</b>
<b>Sector 56</b>	<b>80,922</b>	<b>2.17%</b>	<b>90.96%</b>	<b>9.04%</b>

<b>Sector 21</b>	<b>2,957</b>	<b>0.08%</b>	<b>92.41%</b>	<b>7.59%</b>
<b>Sector 51</b>	<b>11,354</b>	<b>0.30%</b>	<b>93.17%</b>	<b>6.83%</b>
<b>Sector 52</b>	<b>18,706</b>	<b>0.50%</b>	<b>95.15%</b>	<b>4.85%</b>
<b>Sector 23</b>	<b>18,637</b>	<b>0.50%</b>	<b>97.40%</b>	<b>2.60%</b>
<b>Sector 22</b>	<b>2,589</b>	<b>0.07%</b>	<b>98.18%</b>	<b>1.82%</b>
<b>Sector 55</b>	<b>204</b>	<b>0.01%</b>	<b>99.98%</b>	<b>0.02%</b>

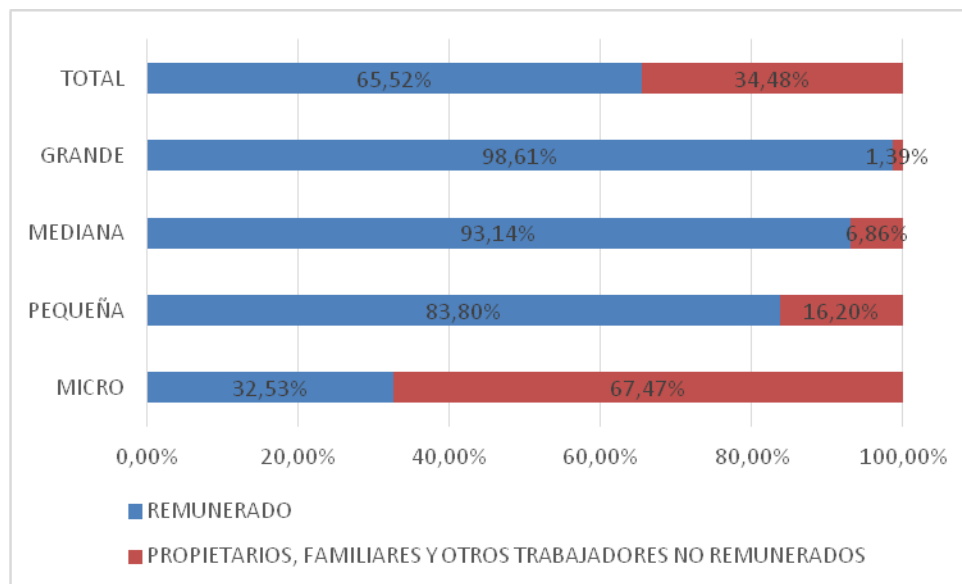
Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenido en el Censo Económico 2009

Por otro lado, los sectores marcados de color amarillo representan a los de menor concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, siendo el más alto el sector 31-33 que es de manufacturas y el menor el sector 55 de corporativos (outsourcing) el cual es el que se manifiesta con menor concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados a nivel nacional.

**c) *Tamaño de la empresa y la familia***

En cuanto al tamaño, se encontró lo siguiente que las microempresas tienen una mayor concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados representada por el 67.47% y gráficamente se observa que existe una relación entre el tamaño y la proporción de la familia en la empresa; es decir, entre menor sea el tamaño de la empresa mayor es el concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados.

## Gráfica 12 Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en el Censo Económico 2009

Para Mintzberg (2002) existen dos hipótesis en cuanto al tamaño de la organización:

Hipótesis 1: cuanto mayor sea el uso de la normalización<sup>159</sup> para la coordinación, mayor será la unidad de trabajo.

Hipótesis 2: cuanto más se dependa de la adaptación mutua<sup>160</sup>, menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

Esto en relación con la empresa familiar determina dos puntos: el primero, que en aquellas microempresas, no sólo la familia dirige sino opera, es decir la familia aporta horas de trabajo y la coordinación del trabajo se ve establecida por la adaptación mutua y la supervisión directa; en el caso de la gran empresa, en la mayoría de los casos, la familia dirige pero ya no opera o en otro caso, ya sólo tiene acciones (Belausteguigoitia, 2010); es decir su función preponderante se limita a la toma de decisiones estratégicas; esto puede dar una explicación a este comportamiento; sin embargo, estas empresas no dejan de ser familiares, solamente cambia la posición que toma la familia en cuanto a la operatividad de la organización.

### d) *Género, familia y empresa*

<sup>159</sup> Mintzberg (2002) la normalización se refiere a programar y especificar formalmente los procesos de trabajo; esto es, vía escrita.

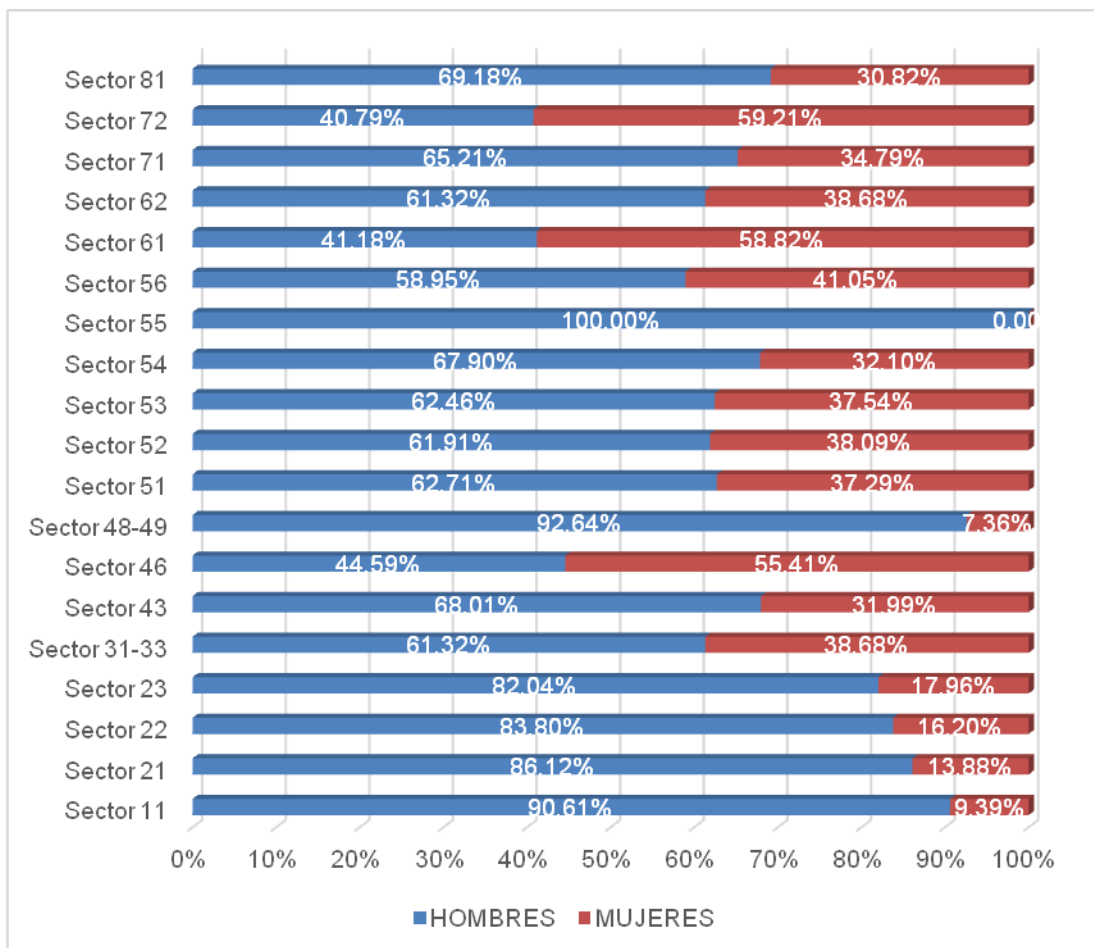
<sup>160</sup> Mintzberg (2002) explica, dentro de sus mecanismos de control, que la adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.

La inserción de la mujer en las empresas ha traído cambios sustanciales en diversas dimensiones de la vida cotidiana, y posiblemente el impacto más significativo sea sobre la familia. En el caso de la empresa familiar reformula los diferentes roles que tiene que llevar a cabo basadas en las conductas estereotipadas por la cultura sustentadas en creencias y atribuciones sociales (INMUJERES, 2007); como aquellas que determina su actuar; es decir la mujer cuida de los hijos y se encarga de las labores de la casa; sin embargo, la mujer se ha insertado precipitadamente en la actividades económicas; este es el caso de las empresas familiares. En la gráfica 5 se observa la concentración de la mujer y los hombres en la actividad productiva de México para el caso de la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, como se observa las mujeres que tienen una mayor incidencia en los sectores 46 comercio al por menor, el 61 de servicios educativos y el 72 de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con una concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados mayor al 50%; en el otro rango que va del 30 al 40% se encuentran aquellos sectores dedicados a las actividades terciarias; esto puede indicar un inserción paulatina creciente de la mujer en todos los sectores de actividad productiva rompiendo estereotipos (Barbeito, Nieto de Almeida, & Pereira, 2011) (INMUJERES, 2007) , como lo menciona Blanco (1999):

*“la fuerza de trabajo femenina se ha incorporado mayoritariamente al sector de los servicios (incluyendo el comercio), aunque en el caso de México cabe destacar la importante presencia de la industria maquiladora como fuente de trabajo para las mujeres; de tal suerte que, en conjunto, se habla del fenómeno de la feminización de los mercados de trabajo” (p. 29)*



**Gráfica 13 Concentración de Propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por género**



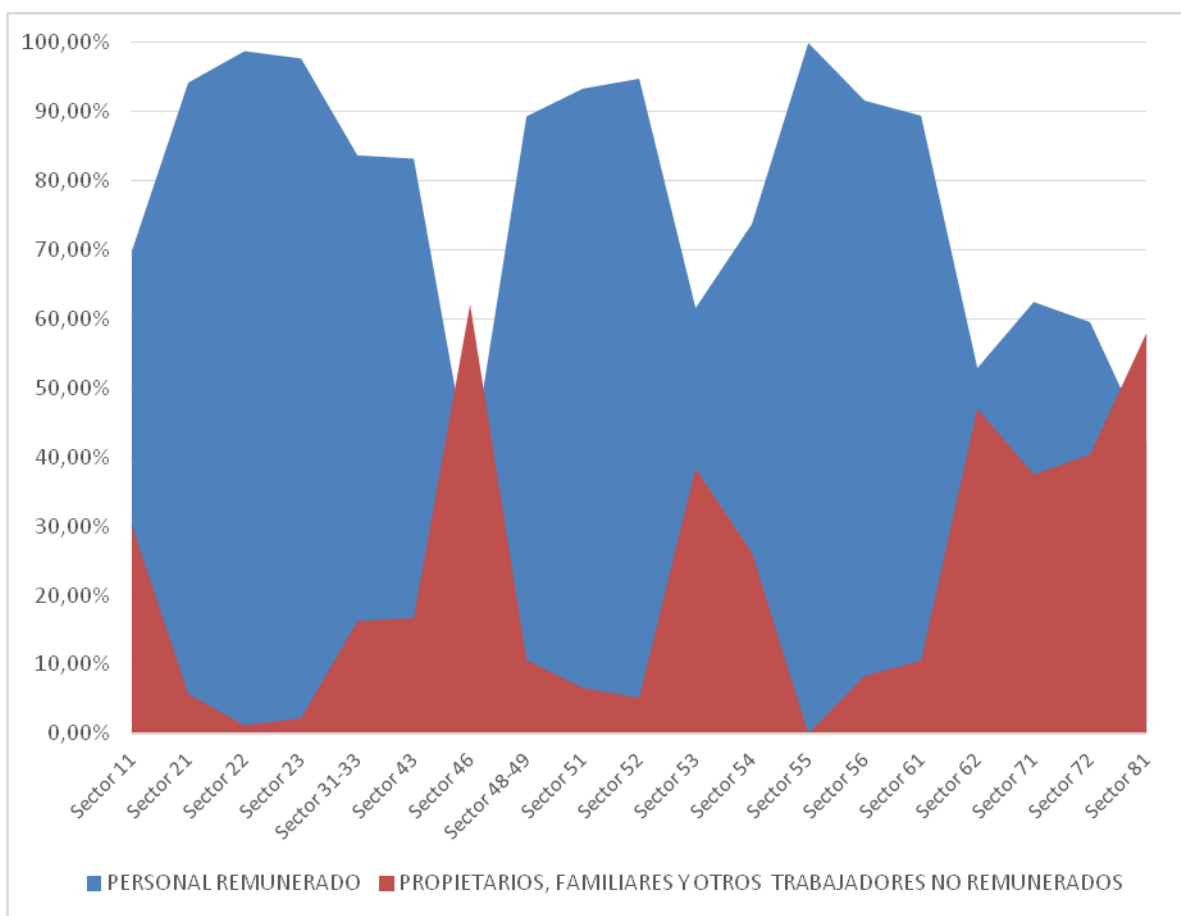
Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenido en el Censo Económico 2009

**e) *Horas de trabajo y la familia***

Las horas de trabajo se pueden definir como un insumo importante para la producción de bienes y servicios de cualquier organización (Volpentesta, 2002); en el caso de la empresa familiar las horas de trabajo se convierten en un insumo sin un costo financiero pero de alto valor agregado. En los datos presentados a continuación se hace una clasificación por concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados de concentración entre las horas de trabajo de los trabajadores remunerados y los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, y los sectores de actividad productiva y se encontró lo siguiente:

Los Sectores 46 (comercio al por menor), el 62 (servicios de salud y de asistencia social), el 72 (servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas), y el 81 (otros servicios excepto actividades gubernamentales) aportan más del 40%. El sector 46 y 81 manifiesta tener más del 58% del total de las horas de trabajo, porcentaje que establece el nivel de importancia de la familia en la empresa. (Ver Gráfica 6)

**Gráfica 14 Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados de concentración de horas de trabajo de trabajadores remunerados y propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenido en el Censo Económico 2009

## Reflexiones

### Puntos de reflexión del estudio:

El presente estudio de caso ayudó a identificar de forma general, el campo de estudio de la empresa familiar en México, encontró algunas estructuras sobre su comportamiento, por sector, por región y por tamaño. Su importancia radica en poder tener un panorama amplio y acercado a la realidad mexicana de este tipo de organizaciones; identificando algunos patrones.

- El concepto de empresa familiar es ambiguo y no nos permite tener una idea clara, sólo algunas características; tal es el ejemplo de aquellas grandes empresas que en proporción de la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados es menor, y sus integrantes sólo dirigen; y por esto no son menos familiares que aquellas donde la familia es el sustento en la operatividad de la empresa, donde cada integrante aporta su conocimiento y capital de trabajo, como las horas de trabajo; cuyos insumos son importantes para la empresa que agregan valor agregado; es decir, ¿qué tan familiar es una empresa? O ¿qué define y caracteriza a la empresa familiar? El punto de reflexión alude a que, por ejemplo, aquellas empresas grandes en donde el dueño y los hijos sólo se encargan de la dirección estratégica o en aquellas que los roles de la familia se funden completamente con la dinámica de la empresa, operan, dirigen, planean y organizan; tal es el caso de TELEVISA o BIMBO, por mencionar algunas, o las micro empresas donde el papá, la mamá y los hijos tiene una obligación identificada para dar vida a la empresa. Esto en relación con los datos se menciona porque, al menos con esta base de datos, se puede decir que la mayoría de las empresas son familiares.
- En cuanto al comportamiento identificado entre la zona noroeste y noreste que tienen una menor concentración de familia, puede deberse al nivel de industrialización y de desarrollo económico y social, variables no estudiadas en el presente caso, pero sería importante tener un acercamiento a este tipo de estructuras reconocidas. Otro punto importante es poder dar explicación a que en cuanto al mapeo de la empresa familiar por regiones la concentración va de menor a mayor de norte a sur.
- El género aporta otros elementos de reflexión de la empresa familiar, por ejemplo en sectores donde las mujeres tienen una mayor presencia, donde ellas han roto estereotipos y roles específicos de la cultura mexicana. La mujer en la empresa familiar resulta un punto importante sobre la agenda de investigación de la empresa familiar; así como, su inserción paulatina y creciente en

la actividad económica como fundadoras, dirigentes y sucesoras en una sociedad machista (INMUJERES, 2007).

## Referencias

Aguilar, B. I. (2007). Frontera norte de México: agenda de desarrollo e integración económica. Reflexiones sobre el Noreste de México-Texas. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (81), 125–155.

Balli, M. B. (2003). *Negocios de familia*. Bogotá, Colombia: Disonex Fonolibro.

Barbeito, R. S., Nieto de Almeida, A., & Pereira, C. D. (2011). El efecto del género en la empresa familiar. *Boletín Económico de Información Comercial Española*. Retrieved from [http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_3022\\_45-54\\_\\_8935A1197C6463419AB4DDF14B2FC310.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3022_45-54__8935A1197C6463419AB4DDF14B2FC310.pdf)

Belausteguigoitia, R., Imanol. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Primera.). México: McGraw-Hill Interamericana.

De la Rosa, A. A., & Lozano, C. O. (2011). Los grupos de MiPYME relativamente homogéneos como estrategia metodológica para el estudio del campo de la MIPYME. In *Metodología y Estudio de la empresa familiar* (pp. 105–150). México: Grupo Hess.

De la Rosa, A. A., Lozano, C. O., & Ramirez, S. J. C. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar. *Gestión y Estrategia*, Julio/diciembre(36), 17–36.

De la Rosa Alburquerque Ayuzabeth (2004) "Hacia la emergencia de un objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización" *Revista Iztapalapa* No.56, año 25. México Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa pp129-174.

Díaz, G. H., & Mayett, M. Y. (2011). Diagnóstico, gestión y evolución de las empresas familiares en Tehuacán. Presented at the XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México DF. Retrieved from <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvi/docs/15C.pdf>

Gitman, Lawrence J y Carl McDaniel (2007) *El futuro de los negocios*. Traducción Pilar Mascaró Sacristán. 5ª Edición . México, D. F. Editorial Thomson.

INMUJERES. (2007). El impacto de los estereotipos y los roles de género en México. INMUJERES. Retrieved from [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100893.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100893.pdf)

Mendoza, C. J. E. (2006). Ingresos, integración económica y empleo en las ciudades fronterizas. *Economía Mexicana. Nueva Época*, XV(1), 31–65.

Mintzberg, Henry. (2002). *La estructuración de las organizaciones* (Séptima.). Barcelona, España: Ariel.

Ramirez, S. J. C. (2008). *Relaciones de Poder, Relaciones Familiares y Empresa: El Caso de una Microorganización del Sector Textil* (Maestría). Universidad Autónoma Metropolitana, México, DF.

Ruíz Durán Clemente (1995) *Economía de la pequeña empresa: hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo. 1ª Edición. México. Editorial Planeta Mexicana.*

Volpentesta, J. R. (2002). *Análisis y Gestión de la productividad* (1ra Edición.). Buenos Aires, Argentina: Osmar Buyatti.

Base de datos:

Censo Económico 2009. INEGI

## **MEJORANDO LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE GERENTES EN LAS PYMES: CASO TIENDAS DE AUTOSERVICIO**

**Dr. Roger Manuel Patrón Cortés**  
Universidad Autónoma de Campeche  
[roger\\_patron\\_cortes@hotmail.com](mailto:roger_patron_cortes@hotmail.com)

**Dr. Luis Alfredo Argüelles Ma**  
Universidad Autónoma de Campeche

**Dr. Román Alberto Quijano García**  
Universidad Autónoma de Campeche

### **Resumen:**

Este trabajo permitió entender aspectos críticos relacionados con la formación de gerentes de tiendas de autoservicio ubicados en la ciudad de San Francisco de Campeche. Asimismo, tuvo como objetivo identificar las competencias que utilizan y la necesidad de adquirir otras con miras a contribuir al desarrollo económico del estado de Campeche y de México. Este estudio es exploratorio de tipo descriptivo y utiliza métodos mixtos de recolección de datos dividido en dos etapas: medición cuantitativa y evaluación cualitativa. Participan un total de 40 gerentes de tiendas de autoservicio. Se utiliza la clasificación de competencias directivas de Cardona y Chinchilla (1999). En esta primera etapa se encontró que las competencias que presentan dimensiones más ocultas o complejas en su desempeño dentro de la naturaleza organizacional son las del área del comportamiento humano tales como: resolución de problemas, red de relaciones efectivas, trabajo en equipo, empatía, visión de negocio, y desarrollo personal. Se sugiere continuar con la segunda etapa del estudio mediante una perspectiva de análisis basada en la técnica de grupos focales que permita Identificar las competencias directivas que requieren adquirir los gerentes de las tiendas de autoservicio con la finalidad de fortalecerlas y mejorarlas.

**Palabras Clave:** Pymes, competencias directivas, gerentes de tiendas de autoservicio.

### **Introducción:**

Este trabajo tiene como objetivo identificar las competencias directivas que utilizan los gerentes de tiendas de autoservicio de la ciudad de San Francisco de Campeche y la necesidad que tienen de adquirir otras con la finalidad de mejorar su gestión laboral y contribuir al desarrollo económico del estado de Campeche y de México. El trabajo presenta primero un marco teórico, posteriormente explica el método de investigación para

la recolección de datos y el desarrollo de los resultados, finalmente expone conclusiones y sugerencias del mismo.

### **Planteamiento del problema**

Para poder operar adecuadamente las tiendas de autoservicio necesitan garantizar durante todo el año el abasto de productos en grandes cantidades con ciertos estándares de calidad para poder satisfacer a los consumidores. Además tienen que garantizar que las relaciones de consumo sean equitativas y cumplir con los requerimientos legales, para hacer frente a la competencia, lo que implica una adecuada administración y dirección de empresarial. Debido a la importancia que las tiendas de autoservicio han adquirido en los últimos años y a que existe poca investigación sobre las competencias directivas que los gerentes requieren adquirir para mejorar su desempeño en beneficio del desarrollo sustentable de este sector, se decidió realizar el presente estudio.

### **Preguntas de investigación**

¿Cuáles son las competencias directivas que utilizan los gerentes de las tiendas de autoservicio ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México?

¿Cuáles son las competencias directivas que requieren adquirir los gerentes de las tiendas de autoservicio ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México?

### **Objetivos**

Identificar las competencias directivas que utilizan los gerentes de las tiendas de autoservicio ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México.

Identificar las competencias directivas que requieren adquirir los gerentes de las tiendas de autoservicio ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México.

### **Justificación**

Este trabajo contribuye a enriquecer las investigaciones sobre las competencias directivas que los gerentes de tiendas de autoservicio utilizan y las que requieren adquirir, pues coadyuva a comprobar la tesis expuesta por McClelland (1975, citado por Gross, 2008) de que existen diferencias entre los conocimientos adquiridos y las competencias desarrolladas. Asimismo, este estudio permite que al mejorar y fortalecerse las competencias directivas de los gerentes de tiendas de autoservicio se logren beneficios tales como: a) mayor desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en el estado de Campeche, b) trabajadores más contentos, c) clientes más satisfechos con los servicios ofrecidos, d) incremento de las fuentes de empleo, y e) mayor contribución de impuestos para beneficio social repercutiendo a nivel local, regional y nacional, entre otros.

## **Limitaciones del estudio**

Para la recolección de datos se solicitó el apoyo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche, así como también la ayuda de los alumnos que estudian la licenciatura en administración y finanzas. Debido a la ubicación, tiempo y costo, el estudio incluyó sólo a los gerentes de 40 tiendas de autoservicio ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México en el mes de junio de 2013. En este trabajo se presentan los resultados preliminares de la medición cuantitativa.

## **Marco teórico:**

### **Competencias directivas.**

Las Pymes tienen el gran reto de adaptarse al mundo globalizado y cambiante de los tiempos actuales. Según Treviño (2004) la administración de una empresa forma parte de un proceso en el que los resultados organizacionales están vinculados de forma directa a la efectividad en la toma de decisiones. La toma de decisiones empresariales cada día se va tornando más compleja por diferentes factores tales como el incremento en las alternativas de solución, mayores costos por errores administrativos, difícil acceso en la información necesaria, y el tiempo en el que se tiene que decidir entre otros aspectos. Esto hace necesario que los directivos de las Pymes mejoren sus competencias. Gross (2008) señala que David McClelland en 1973 encontró que los conocimientos y los test de inteligencia no predecían la adaptación de las personas a los problemas de la vida y al éxito profesional. En este sentido McClelland fue el primero en acuñar el término de “competencias” refiriéndose al “rendimiento en el trabajo”

Cada vez un mayor número de Pymes están interesadas en evaluar a sus directivos a través del desempeño que puedan demostrar en su trabajo, es decir sus competencias. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero también son subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador. Esta situación no ocurre con los objetivos, pues son cuantificables e independientes de la persona que los mide. Por tanto la evaluación de las competencias y su perspectiva de análisis debe ser más cuidadosa que el de los objetivos ya que hay que tener en cuenta su subjetividad, es decir sus dimensiones ocultas dentro de la naturaleza organizacional. Maisch (2004) señala que las Pymes deben definir sus competencias distintivas para poder cumplir con su misión. Una vez definidas sus competencias deben diseñar un sistema de evaluación que permita determinar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos con la finalidad de hacer frente a los retos del contexto socioeconómico.

Según Cardona (1999) los directivos cada vez están más conscientes de que la diferencia está en las personas y de que ya no se puede dirigir sin pensar en el desarrollo profesional y en el compromiso de los colaboradores. Por su parte, Pfeffer (1998) manifiesta que el éxito



no depende de la elaboración de una buena estrategia, sino de su adecuada implantación. Esta implantación depende principalmente del personal que integra la empresa, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa.

Abad y Castillo (2004) revelan que existen dos tipos de competencias: a) las técnicas, que se refieren a los atributos que exige un puesto específico tales como el dominio del cálculo en ingeniería o el saber interpretar un balance contable y b) las directivas, que son comportamientos observables y habituales que permiten que una persona tenga éxito en su función como director. Álvarez y Moreno, (2002:3) aclaran que las competencias están relacionadas con los hábitos del comportamiento, y aunque pueden aprenderse, su desarrollo será más fácil cuanto más pronto, por lo que los estudios profesionales son fundamentales.

Cardona y Chinchilla (1999) manifiestan que es posible distinguir entre comportamientos esporádicos y habituales. Pero aunque ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, pueden contribuir al éxito de una misión, es preferible referirse a las competencias solo como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo. Estos autores también expresan que las competencias son comportamientos habituales y observables que permiten que una persona tenga éxito en su función como director. Distinguen entre las competencias técnicas o referidas a un puesto concreto y las competencias directivas o genéricas que se dividen en: a) estratégicas, b) intratécnicas, y c) de eficacia personal.

Las competencias estratégicas se refieren a la capacidad del directivo y a su relación con el entorno externo de las Pymes. Comprende las siguientes variables:

- a) Visión de negocio. Distingue y hace buen uso de las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad del negocio.
- b) Resolución de problemas. Reconoce un problema complejo y tiene la capacidad de síntesis y de toma de decisiones.
- c) Gestión de recursos. Utiliza los recursos de modo eficaz para obtener los objetivos.
- d) Orientación al cliente. Responde en tiempo y eficacia a las necesidades del cliente.
- e) Red de relaciones efectivas. Despliega y sostiene una amplia red de relaciones con personas clave de la empresa y de su entorno.
- f) Negociación. Logra el apoyo y la conformidad de personas y grupos clave que influyen en su área de responsabilidad.

Las competencias intratécnicas se refieren a la capacidad ejecutiva y de liderazgo de un directivo al interior de las Pymes. Comprende las siguientes variables:

- a) Comunicación. Comunica de manera efectiva y proporciona evidencias para respaldar sus opiniones y resoluciones.

- b) Organización. Asigna funciones a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- c) Empatía. Comprende, tiene en cuenta a los demás y respeta sus sentimientos.
- d) Delegación. Procura que los integrantes de su equipo tomen decisiones para lograr sus objetivos.
- e) Coaching. Ayuda a sus colaboradores a mejorar y a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- f) Trabajo en equipo. Promueve un clima de colaboración, comunicación y confianza entre los integrantes de su equipo de trabajo y los motiva para el logro de objetivos comunes.

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Comprende las siguientes variables:

- a) Proactividad. Muestra iniciativa, creatividad y autonomía personal
- b) Autogobierno. Tiene disciplina, concentración y autocontrol
- c) Gestión personal. Mantiene adecuado control del tiempo, estrés y riesgo ante situaciones de gran responsabilidad.
- d) Desarrollo personal. Se autoevalúa para lograr cambios de comportamiento que fortalezcan su gestión directiva.

### **Las tiendas de autoservicio**

Derivado de las condiciones económicas políticas y sociales de los tiempos modernos, las tiendas de autoservicio en todo el mundo y en nuestro país han pasado por un proceso de transformación adaptándose constantemente a los cambios. Su ventaja principal consiste en concentrar en un solo lugar una gran variedad de productos y servicios que en tiempos pasados se encontraban aislados y que los clientes tenían que disponer de mayor tiempo y costo para poder satisfacer sus necesidades. Además, en su entorno se aglutina una variedad de establecimientos que coadyuvan a cubrir los requerimientos de los que asisten a estas tiendas de autoservicio o bien se encuentran ubicadas estratégicamente dentro de grandes centros comerciales. Estos establecimientos han implementado nuevas herramientas mercadológicas, ofertas y promociones que les permiten tener precios atractivos y la integración de nuevos servicios, permitiendo a los usuarios hacer un uso más eficiente del tiempo.

López, Segovia, García, y Beade (2013) manifiestan que las tiendas de autoservicio en México concentran el 45% de la venta de perecederos y el 80% del mercado es controlado por cinco cadenas comerciales que pueden considerarse transnacionales, pues el capital extranjero que tienen es del 75% al 90%. Asimismo, indican que de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Denue) en el primer semestre de 2012 había en el territorio nacional 3,686 supermercados. La penetración de supermercados registra mayor dinamismo en algunos estados del país ya que en 11 de ellos se concentra el 70% de estos establecimientos. Algunas cadenas tales como Wal-Mart, Comercial

Mexicana, Soriana, Casa Ley y Chedarui se caracterizan por tener presencia nacional, pero también hay un número importante de cadenas regionales dispersas en los diferentes estados.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) de los 29 millones 43 mil 363 hogares contabilizados en México, el 99% realizan gastos en tiendas de autoservicio. En términos generales el gasto mensual se distribuye de la siguiente manera: a) el 33.7% a alimentos, bebidas y tabaco, b) el 5.7% a vestido y calzado, c) el 6.4% a servicios y artículos para la casa, d) el 13.4% a servicios y artículos de educación y esparcimiento, y e) 7.5 a cuidados personales, entre otros.

### **Método:**

Este estudio es exploratorio de tipo descriptivo y utiliza métodos mixtos de recolección de datos divididos en dos etapas: medición cuantitativa y evaluación cualitativa. Participan un total de 40 gerentes de tiendas de autoservicio que operan en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México.

### **Instrumentos**

Para identificar las competencias utilizadas por dichos gerentes se utilizó la clasificación de competencias directivas o genéricas de Cardona y Chinchilla (1999) que se dividen en: a) estratégicas, b) intratéticas, y c) de eficacia personal.

Este instrumento está compuesto por valores de respuestas ofrecidas a un conjunto de declaraciones. Consta de 16 ítems que pueden ser contestados con uno de cinco valores de respuesta: 1) no ocurre, 2) raramente ocurre, 3) algunas veces ocurre, 4) ocurre frecuentemente y 5) ocurre muy frecuentemente. La evaluación cualitativa utiliza la técnica de grupos focales con base en Krueger y Casey (2000).

### **Procedimiento**

En la primera etapa se miden las competencias directivas que utilizan 40 gerentes de tiendas de autoservicio ubicados en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México; mediante el cuestionario adaptado de Cardona y Chinchilla (1999). En la segunda etapa se evalúan cualitativamente las competencias directivas que requieren adquirir dichos gerentes. El estudio cualitativo se realiza con base en la técnica para grupos focales, siguiendo los lineamientos generales de López (2005) y las recomendaciones de Krueger y Casey (2000). Se forman cuatro grupos interdisciplinarios de 10 integrantes cada uno. La

comprensión de la información permite un mejor entendimiento teórico, al ser más extensiva la recogida de información.

**Resultados preliminares:**

Las competencias utilizadas de los gerentes de tiendas de autoservicio ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México; se detallan en las Tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1.

*Competencias estratégicas utilizadas y por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Visión de negocio	3.30	15
Resolución de problemas	3.53	11
Gestión de recursos	4.12	2
Orientación al cliente	4.15	1
Red de relaciones efectivas	3.46	12
Negociación	3.69	7

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 1 se observa que el 50% (4.12, 4.15 y 3.69) de las competencias estratégicas son utilizadas frecuentemente por los gerentes de tiendas de autoservicio y el otro 50% (3.30, 3.53 y 3.46) son utilizadas algunas veces. En cuanto a las competencias: gestión de recursos (4.12), orientación al cliente (4.15), y negociación (3.69) las utilizan con conocimiento de causa, pues están conscientes de la importancia que juega el cliente en la toma de decisiones, utilizan los recursos de forma eficaz y logran el apoyo de las personas. Sin embargo las competencias: visión de negocio (3.30), resolución de problemas (3.53) y red de relaciones efectivas (3.46) demostraron ser más complejas en cuanto a su desempeño efectivo. Por tanto, los gerentes requieren ser más competentes en estas áreas.

Tabla 2.

*Competencias intratégicas utilizadas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Comunicación	3.89	4
Organización	4.02	3
Empatía	3.38	14
Delegación	3.66	8
Coaching	3.64	9
Trabajo en equipo	3.43	13

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 2 se advierte que el 67% (3.89, 4.02, 3.66 y 3.64) de las competencias intratégicas son utilizadas frecuentemente por los gerentes de tiendas de autoservicio y el 33% (3.38, 3.43) son utilizadas algunas veces. La complejidad en su desempeño las presentaron en mayor grado: la empatía (3.38) y el trabajo en equipo (3.43), y en menor grado: la comunicación (3.89), organización (4.02), delegación (3.66) y coaching (3.64).

Tabla 3.

*Competencias de eficacia personal utilizadas por los gerentes*

Competencia	Puntaje Total	Ranking
Proactividad	3.76	5
Autogobierno	3.74	6
Gestión personal	3.58	10
Desarrollo personal	3.15	16

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 3 se detalla que el 75% (3.76, 3.74, y 3.58) de las competencias de eficacia personal son utilizadas frecuentemente por los gerentes de tiendas de autoservicio y el 25%

(3.15) son utilizadas algunas veces. Por tanto, los gerentes presentaron dificultad para desarrollar la competencia de: desarrollo personal (3.15), y utilizan de mejor manera las competencias: proactividad (3.76), autogobierno (3.74) y gestión personal (3.58).

La Tabla 4 muestra las competencias directivas que utilizan los gerentes de tiendas de autoservicio en orden jerárquico.

Tabla 4

*Competencias directivas utilizadas de acuerdo a su jerarquía*

Competencia	Tipo	Puntaje total	Ranking
Orientación al cliente	Estratégica	4.15	1
Gestión de recursos	Estratégica	4.12	2
Organización	Intratégica	4.02	3
Comunicación	Intratégica	3.89	4
Proactividad	Eficacia personal	3.76	5
Autogobierno	Eficacia personal	3.74	6
Negociación	Estratégica	3.69	7
Delegación	Intratégica	3.66	8
Coaching	Intratégica	3.64	9
Gestión personal	Eficacia personal	3.58	10
Resolución de problemas	Estratégica	3.53	11
Red de relaciones efectivas	Estratégica	3.46	12
Trabajo en equipo	Intratégica	3.43	13
Empatía	Intratégica	3.38	14
Visión de negocio	Estratégica	3.30	15

---

Nota: Elaborada a partir de datos recolectados por los investigadores.

En la Tabla 4 se especifica que la competencia que más utilizan los gerentes de tiendas de autoservicio es la orientación al cliente (4.15) y la que menos utilizan es el desarrollo personal (3.15). De acuerdo a la valoración que realizaron los gerentes, se considera que sólo las primeras tres competencias son utilizadas de manera frecuente y las siguientes siete van descendiendo para ser utilizadas algunas veces. Las seis competencias que presentan dimensiones más ocultas o complejas de la naturaleza organizacional son: resolución de problemas (3.53), red de relaciones efectivas (3.46), trabajo en equipo (3.43), empatía (3.38), visión de negocio (3.30), y desarrollo personal (3.15).

### **Conclusiones:**

Debido al ámbito empresarial en el que se desempeñan los gerentes de tiendas de autoservicio, éstos demostraron claridad de conocimientos en el área administrativa que comprenden las competencias estratégicas, intratérgicas y de eficacia personal. Estas variaciones en el desempeño de las competencias son consistentes con Cardona y Chinchilla (1999) quienes manifiestan que a diferencia de los resultados las competencias son objetivas pero también son subjetivas, por lo que cada vez son más las Pymes interesadas en evaluarlas.

Las competencias que mostraron mayor complejidad en su desempeño tanto en la categoría estratégica como intratérgica fueron las del área del comportamiento humano, tales como: resolución de problemas, red de relaciones efectivas, empatía, y trabajo en equipo. Aunque de acuerdo con la literatura administrativa se tiene el conocimiento de que los problemas relacionados con el aspecto humano de comprender y respetar el sentimiento de los demás son importantes para el buen funcionamiento de una empresa, son poco utilizados por los gerentes en la en práctica, lo que repercute en una adecuada formación y colaboración de sus equipos de trabajo. En este sentido los gerentes deben desarrollar y mantener relaciones humanas efectivas tanto con los trabajadores como con personas clave del entorno externo en el que se desenvuelven, de tal forma que les permita conseguir apoyo y llegar a acuerdos satisfactorios.

En cuanto a las competencias de eficacia personal se encontró que los gerentes utilizan muy poco la competencia de: desarrollo personal, por lo que requieren evaluar con mayor frecuencia su propio comportamiento, para fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles en beneficio de ellos mismos, de las tiendas de autoservicio, y de la sociedad en su conjunto. Esto es congruente con Chávez (2013) quien indica que es importante que el directivo tome la iniciativa para desarrollar y perfeccionar habilidades gerenciales con las que pueda mejorar su nivel competitivo.

Estos resultados son preliminares, por lo que se sugiere continuar con la segunda etapa del estudio mediante una perspectiva de análisis basada en la técnica de grupos focales que permita Identificar las competencias directivas que requieren adquirir los gerentes de las tiendas de autoservicio ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México con la finalidad de fortalecerlas y mejorarlas

## Referencias

- Abad, I., y Castillo, A. (2004). Desarrollo de competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Boletín Económico de ICE* N° 2795, 29-41.
- Álvarez, C. y Moreno C. (2002) Formación basada en competencias emprendedoras para la modernización del Estado. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Lisboa, Portugal 8-11 octubre.
- Cardona, P. (1999). En busca de las Competencias directivas. El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas. *Revista de Antiguos Alumnos*, diciembre 1999, 19-26.
- Cardona, P. y Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89: 10-27.
- Chávez, N. (2013). Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*. De gerencia.com. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competencias-gerenciales-elementales>
- Gross, M. (2008). Nuestro déficit de competencias directivas (corregido). *Pensamiento imaginativo*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/161409/Nuestro-deficit-de-Competencias-Directivas-corregido.html>
- INEGI (2010). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares.
- López, P., Segovia, A., García, C y Beade, A. (2013). El sector de tiendas departamentales y de autoservicio en México. *Brújula de compra*. S.E. Procuraduría Federal del



Consumidor. Disponible en:  
[http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp)  
Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage Publications.  
López, V. (2005). *Lineamientos generales para la elaboración de tesis bajo el paradigma cualitativo*. Trabajo no publicado, Universidad del Mayab, Mérida, Yucatán, México.  
Maisch E. (2004). La alineación estratégica de los recursos humanos a la gestión organizacional. Gestión del talento. *Gestiopolis*. Recuperado el 4 de julio de 2012 de: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/aliesrrhh.htm>  
Pfeffer, J. (1998). *The human equation*, Harvard Business School Press, Boston  
Treviño, Sandra. (2004). “El uso de SSD en las Mipymes mexicanas”. *Gestiopolis*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm>

# LOS FACTORES SOCIOEMOCIONALES Y EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

**Dr. Francisco Moisés Arreola Bravo**

Universidad de Occidente

[arreolabravofranciscomoises@hotmail.com](mailto:arreolabravofranciscomoises@hotmail.com)

**Dr. Juan Cayetano Niebla Zatarain**

Universidad de Occidente

**Dr. Guillermo Ramírez Martínez**

Universidad de Occidente

## **Resumen:**

La sucesión de liderazgo es uno de los principales retos de las empresas familiares. Las generaciones sucesoras son las responsables de conservar el legado recibido por los fundadores y cumplir con las expectativas del sistema familiar. En este trabajo se hace una revisión de la literatura existente en el campo de la empresa familiar incluyendo los siguientes apartados: la empresa familiar y sus características, el proceso de sucesión, el enfoque del patrimonio o riqueza socioemocional (SEW) y sus dimensiones, los aspectos emocionales en la empresa familiar, y se presentan las hipótesis de la investigación. En segundo lugar, se presenta un modelo conceptual para el análisis de la influencia de los factores socioemocionales en el proceso de sucesión y su impacto en la experiencia y desempeño de los sucesores, y por último se hacen una serie de conclusiones y sugerencias para investigaciones futuras. Se encuentra que existe una relación directa entre el nivel de participación de la familia y la intensidad de transferencia generacional, así como también que los factores socioemocionales son determinantes de la calidad de la experiencia de los sucesores y su desempeño. Se sugiere profundizar en algunos temas de investigación.

**Palabras Clave:** Empresa familiar, proceso de sucesión, factores socioemocionales, próximas generaciones.

## **Introducción:**

A pesar del creciente interés por el estudio de los aspectos emocionales en las organizaciones, y que estas tienen relevancia para la riqueza socioemocional de la empresa familiar, han sido escasamente estudiadas (Berrone, 2012). Existen vacíos importantes en el

escenario de las empresas familiares con respecto al estudio de las emociones en el sistema familiar y su efecto en los procesos de estas organizaciones (Labaki, Michael-Tsabari y Zachary (2013).

El proceso de sucesión es el tema más estudiado en la literatura de las empresas familiares (Sharma et al. 2004; Le Breton Miller, Miller, Steier, 2004; Casillas y Acedo, 2007) y es considerado uno de los retos más importantes que enfrentan estas organizaciones. Sobresalen trabajos que atribuyen importancia al aspecto relacional de los involucrados, por ejemplo, Handler (1992) argumenta que tomar en cuenta la experiencia e intereses de los sucesores es un elemento clave para una transición exitosa, por su parte, Cabrera Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida (2001) proponen un modelo para la sucesión desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, incorporando el constructo *Familiness*<sup>161</sup> (Habbershon y Williams, 1999) y la perspectiva basada en conocimiento. Otros trabajos influyentes en la sucesión que destacan son los relacionados con las resistencias a la sucesión (Lansberg, 1988), la perspectiva psicológica (Kaye, 1996), las relaciones entre generaciones como elemento fundamental para su éxito (Handler, 1991; Barach y Ganitsky, 1995; Sharma, 2003).

Recientemente, la investigación en la empresa familiar ha adquirido cierta madurez y se ha extendido a campos de estudio como las finanzas, economía, emprendedurismo (Carney, Chrisman, Kellermanns, 2012), asimismo, uno de los paradigmas que se consideran potencialmente dominantes en este campo de estudio en los últimos años es la perspectiva de la riqueza socioemocional (SEW)<sup>162</sup> en las empresas familiares (Gómez Mejía, TaKács, Núñez, Jacobson, Moyano Fuentes, 2007; Berrone, Cruz, Gómez-Mejía, Larraza-Quintana, 2010; Berrone, Cruz y Gomez-Mejia, 2012; Björnberg y Nicholson, 2012; Cennamo, Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012; Hauswald y Hack, 2013). El enfoque de la riqueza socioemocional (SEW) es un paradigma emergente basado en la teoría del comportamiento que captura el legado afectivo de la familia (Berrone et al. 2012).

Gómez Mejía et al. (2007) explican que la referencia principal de las empresas familiares es la pérdida de su riqueza socioemocional y para evitarlo, sus miembros están dispuestos a aceptar ciertos riesgos significativos para su desempeño, a su vez, Berrone et al. (2012) afirman que el estudio de las empresas familiares ha tomado “prestados” paradigmas para explicar el comportamiento de la empresa familiar, los cuales no alcanzan a cubrir sus particularidades, por lo tanto, existen vacíos por llenar, ya que los temas centrales de la empresa familiar, “lo cuales en su mayoría son de naturaleza no financiera” (p. 258), no han sido abordados de manera directa y bien articulada pues los enfoques utilizados fueron

---

<sup>161</sup> El conjunto de recursos que son distintivos de una empresa como resultado del involucramiento familiar

<sup>162</sup> Socioemotional wealth: se utilizarán las siglas SEW de aquí en adelante para referirse al enfoque teórico de la riqueza socioemocional.

instrumentados desde una perspectiva económica, lo cual no permite el tratamiento adecuado de la singularidad de las empresas familiares.

Se plantean los siguientes objetivos:

- 1) *Determinar la relación que existe entre el nivel de participación de la familia en la empresa familiar y su interés por la transferencia generacional.*
- 2) *Analizar las implicaciones de las dimensiones de la SEW de las empresas familiares en el proceso de sucesión y la experiencia de las generaciones sucesoras.*

## **Revisión de literatura**

### ***La empresa familiar***

Litz (1995) propone una definición que concluye a partir de dos premisas: una empresa puede ser considerada empresa familiar, dependiendo del grado en que su propiedad y control están concentrados en una familia y en que sus miembros buscan alcanzar y/o incrementar el parentesco familiar de manera intraorganizacional. Al respecto, Gómez mejía et al. (2007) expone que la SEW es un aspecto no exclusivo pero sí fundamental y característico de la empresa familiar y que la necesidad que más satisface es la formación de la identidad del individuo con la organización, dicha identidad será el elemento que favorezca la construcción de la riqueza socioemocional.

Recientemente, Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire y Mercken (2013) desarrolla una clasificación de empresa familiar en función de su nivel de profesionalización, “conforme la empresa evoluciona a través de ciclo de vida organizacional, la complejidad de las operaciones se incrementa así como la demanda de sistemas organizacionales y de administración más sofisticados” (p. 83).

Por consiguiente, entenderemos a la empresa familiar como *aquella entidad económica en la que el control y propiedad está en manos de una familia o miembros de una familia, su visión a largo plazo corresponde a mantener su participación en la estructura organizacional, propiedad y control y conforme evoluciona, podrá adoptar una estructura diferente en función de su grado de profesionalización o formalización y apertura.*

### ***El proceso de sucesión***

De manera general, son dos perspectivas desde las que se define la sucesión 1) como un evento súbito e instantáneo que se compara con un “paso de batuta” y 2) un largo proceso que prácticamente lleva toda una vida (Lam, 2011), en este sentido, Handler (1991) sostiene que el proceso de sucesión consta de tres fases que son 1) el desarrollo personal de sucesor, 2) involucramiento en la empresa y 3) sucesión de liderazgo.

Le Breton-Miller et al. (2004) desarrollan un modelo de 4 fases: 1) establecimiento del sistema de reglas, 2) crianza y desarrollo de sucesor(es), 3) selección y 4) transferencia de control. Lam (2011) define la sucesión como un proceso social continuo de desarrollo que involucra a los fundadores, sucesores y grupo interesados (stakeholders) en una empresa

familiar y que este complejo proceso inicia mucho antes de que los sucesores participen en la empresa.

<b>Referentes investigativos acerca del proceso de sucesión</b>		
<b>Temas abordados</b>	<b>Autores</b>	<b>Ideas y hallazgos sobresalientes</b>
Características y relación que tiene el predecesor con el sucesor	Lansberg (1988); Dyer (1988); Davis y Tagiuri (1989); Handler (1990, 1992); Barach y Ganitsky (1995); Goldberg (1996); Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida. (2001) Cadieux (2007); Haberman y Danes (2007); Gagnè, Wrosch y de Pontet(2011)	Importancia de la preparación del predecesor para la sucesión, la muerte, delegación, capacidad para confiar y compartir, ser mentor, actitud cooperativa y apertura a nuevas ideas; la calidad de la relación con el sucesor basada en la confianza mutua y el entendimiento entre predecesor y sucesor son factores clave.
Aspectos relacionados con el sucesor, sus habilidades, motivaciones, experiencia	Handler (1992); Barach y Ganitsky (1995); Chrisman, Chua y Sharma (1998); Sharma, Chrisman, Pablo y Chua (2001) Ibrahim, Soufani, Poutziouri y Lam (2004);; Mitchell, Hart, Valcea y Townsend (2009)	Disposición y compromiso del sucesor, congruencia entre sus motivos e intereses personales con la empresa, educación apropiada, experiencia externa, aprendizaje en la empresa familiar pues está relacionado con la sucesión efectiva.
Familia, armonía	Davis y	Los factores más

y compromiso con la empresa	Harveston (1998); Handler y Kram (1988); Kaye (1996); Sundaramurthy (2008).	importantes son la dinámica familiar y la calidad de la comunicación, la confianza que prevalezca entre los grupos involucrados, la presencia de resistencias que influyan en cómo se desarrolla la sucesión
Planeación de la sucesión, selección y desarrollo del sucesor, estructuras de gobierno	Dyer (1988); Lansberg (1999); Dyck, Starke y Miske (2002); Elstrodt (2003); Sharma, Chrisman, y Chua (2003); Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004)	La sucesión debe ser manejada como un proceso planeado, debe existir una visión compartida de las metas y estrategias
La profesionalización de la empresa familiar	Stewart and Michael A. Hitt (2012) Dekker et al. (2013)	Proponen argumentos por los cuales las empresas familiares deberían buscar la forma de ser “menos familiares” a través de la profesionalización y este proceso de profesionalización corresponde también a su ciclo de vida, el cual está directamente relacionado con el tipo de liderazgo ejercido en las generaciones sucesoras.

Fuente: elaboración propia

### ***Los aspectos emocionales en la empresa familiar***

Las emociones han tenido muy poca atención en el estudio de las empresas familiares, aunque la distinción entre empresas familiares y no familiares ha sido delimitada con base

en los elementos familiares, pocos investigadores han incluido explícitamente las características emocionales de la familia en sus definiciones (Labaki, Michael-Tsabari y Zachary (2013).

Con el objeto de construir una tipología de las empresas familiares para el estudio de las emociones, Labaki et al. (2013) establecen 3 tipos de empresas familiares desde la perspectiva de tres enfoques teóricos: Teoría de los sistemas familiares de Bowen, Teoría del intercambio y Teoría de la disonancia emocional, concluyendo que existe la empresa familiar compleja (enmeshed), empresa familiar balanceada (balanced) y empresa familiar desligada (disengaged).

Algunos antecedentes acerca del estudio de los aspectos psicológicos y emocionales relacionados explícita o implícitamente con el proceso de sucesión se encuentran en los trabajos referentes a 1) las resistencias a la sucesión (Handler, 1988; Lansberg, 1988; Kets de Vries, 1985), 2) la sucesión y la salud del sistema empresa-familia (Kayes, 1996), la relación entre los sistemas empresa y familia (Kepner, 1983; Tagiuri y Davis, 1986), 3) la importancia del compromiso y la calidad de relación entre ambas generaciones (Handler, 1992; Barach y Ganitsky, 1995, Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Haberman y Danes, 2007; Janjuha-Jivraj y Spence, 2009; Lee, 2006), 4) el nivel de control de la empresa entre generaciones (Brun, Wrosch y Gagne, 2007).

No obstante, Berrone et al. (2012) explican que existe un vacío paradigmático para abordar los aspectos centrales de las empresas familiares (los cuales son en su mayoría no financieros) ya que cuando mucho, “son revisados de manera tangencial concluyendo en muchos casos en resultados reduccionistas, contradictorios e interpretaciones teóricas fragmentadas” (p. 258).

### **El enfoque de la riqueza socioemocional (SEW)**

Gómez-Mejía et al. (2007) definen la riqueza socioemocional (SEW) como “los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad, la habilidad para ejercer la influencia, la perpetuación de la dinastía familiar, la preservación del capital social familiar, el cumplimiento de las obligaciones familiares basado en los lazos sanguíneos más allá de criterios de competencias y la oportunidad de ser altruistas con los miembros de la familia” (p.10).

Al respecto, Berrone et al. (2012) agregan que el legado socioemocional incluye el nivel de valor relacionado con el afecto que resulta del control que ejerce una familia en una empresa; "el valor que otorgan las familias al patrimonio socioemocional es intrínseco, su preservación se convierte en un fin por sí mismo y se encuentra sujeto a un nivel

psicológico profundo entre los miembros de la familia cuya identidad está inextricablemente atada a la organización” (p.260).

Una de las explicaciones que ofrece Gomez-Mejía et al. (2007) desde el punto de vista de la riqueza socioemocional es que las empresas familiares dan prioridad a mantener el control aún si esto significa correr mayores riesgos de tener un pobre desempeño y argumentan que “perder el patrimonio o riqueza emocional implica perder intimidad, reduce el estatus y es una falla en cumplir con las expectativas familiares” (p.108).

El concepto de identidad está fuertemente ligada a la riqueza socioemocional, “cuando los miembros de la empresa se sienten fuertemente identificados con ella, existen beneficios no económicos que se desprenden de esta identificación” (Ashforth y Mael, 1989, 1996; Schneider, Goldstein y Smith, 1995, citado en Gómez-Mejía et al. 2007, p. 109). En este sentido, Hauswald y Hack (2013) encuentran que la percepción de benevolencia de los propietarios por parte de los grupos interesados (stakeholders) es positiva, sin embargo, esta percepción puede revertirse si el patrimonio o riqueza emocional se encuentra en riesgo.

Incluso, Zellweger y Dehlen (2011) argumentan que no existe una clara explicación de “cómo y bajo qué condiciones, el afecto, es decir, sentimiento y emociones influyen en la formación del patrimonio o riqueza socioemocional y que además conducen las percepciones de valor de los propietarios“ (p. 281), esto significa que los propietarios “calculan” el valor de sus activos en función de las pérdidas de riqueza socioemocional.

Todo esto implica que conservar el patrimonio socioemocional es una meta clave, y para lograrla se requiere mantener el control en manos de la familia, los propietarios encaran los problemas evaluando cómo afectarán sus decisiones en el legado socioemocional de la familia, muchas veces, más que en los aspectos financieros aunque estas decisiones pongan en riesgo el desempeño de la empresa. Transferir el legado socioemocional a las próximas generaciones es una alternativa para la conservación de la riqueza socioemocional.

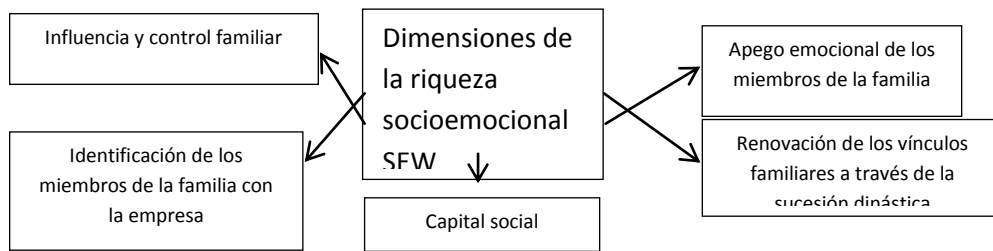
Gómez-Mejía et al. (2007) encuentran que las decisiones en la empresa familiar se orientan a la conservación del patrimonio socioemocional, aun cuando esto represente afectar negativamente el desempeño de la organización, es decir, muchos de los riesgos que corren las empresas familiares dependen del interés por conservar el legado socioemocional. Las generaciones sucesoras estarán cada vez menos dispuestas a sacrificar los aspectos financieros por los familiares. La formalización y profesionalización toman importancia.

### ***Dimensiones de la riqueza socioemocional***

Berrone et al. (2012) identifican cinco dimensiones que emergen de la literatura previa en la empresa familiar y de la riqueza socioemocional:



## Dimensiones de la riqueza socioemocional SEW

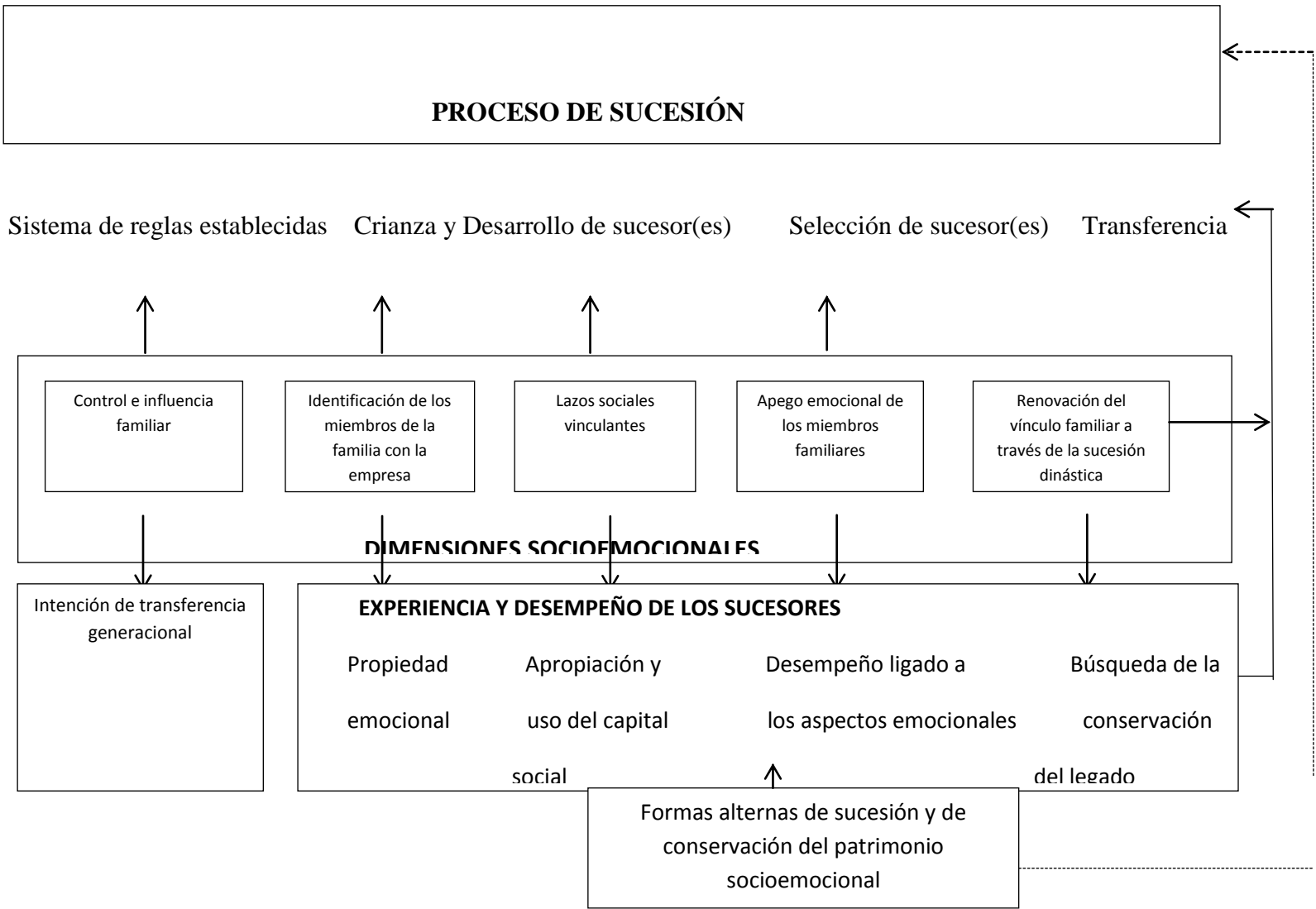


Fuente: propia basado en Berrone et al. (2012)

### Descripción del Modelo conceptual

Para el análisis de la relación entre las dimensiones socioemocionales y las etapas del proceso de sucesión, se ha diseñado un modelo desde la perspectiva de la riqueza socioemocional, en el cual se consideran:

- a) El proceso de sucesión
- b) Las dimensiones de la riqueza socioemocional



Con base en las dimensiones de la riqueza socioemocional propuestas por Berrone et al. (2012) y las fases del proceso de sucesión de Lebreton-Miller Et al. (2004), se describe la relación existente, así como algunos aspectos que influyen en la experiencia de los sucesores durante dicho proceso.

### ***Influencia y control familiar***

Los escenarios bajo los cuales se construyen el conjunto de reglas y normas que definen las formas en que se decide cómo se hacen las cosas en la empresa familiar y quiénes participarán en el proceso de sucesión, están determinados por el nivel de influencia de la familia en la empresa, regularmente, la generación fundadora crea la cultura organizacional (Schein, 1983) y ahí se encuentran establecidas las “reglas del juego” de la familia y la empresa. Gómez-Mejía et al. (2007) y Berrone et al. (2012) concluyen que el nivel de control e influencia está directamente relacionado con la intención de transferencia generacional, lo cual sería el primer elemento indispensable para pensar en un proceso de sucesión.

Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua (2011) sostienen que por razones de legitimidad y poder, el nivel de control afecta positivamente la riqueza socioemocional generando un “alto precio” como para renunciar a su riqueza socioemocional y control, de esta forma, el nivel de control indica el involucramiento familiar y su habilidad para influir en las decisiones que favorezcan el crecimiento de la riqueza socioemocional.

La visión del futuro, elemento del sistema de reglas, es un aspecto crítico en el proceso de sucesión (Le breton-Miller et al. 2004; Zellweger et al. 2011), pues la intensión de transferencia generacional solamente será efectiva si forma parte de una visión compartida y los beneficios de la riqueza socioemocional solo serán alcanzables si la familia conserva el control transgeneracional así como la perpetuación de la dinastía familiar.

*El nivel de control e influencia de la familia sobre los aspectos de la empresa familiar se relaciona directamente con la generación en turno y la intención de transferencia generacional. La influencia familiar configura el sistema de reglas establecido bajo el cual se desarrolla el proceso de sucesión, las formas y medios para criar y desarrollar al sucesor, seleccionarlo y definir criterios que serán tan durables como las generaciones sucesoras estén dispuestas a mantener.*

### ***Identificación de los miembros de la familia con la empresa***

La crianza del sucesor es un proceso de socialización que implica la adquisición de conocimiento y valores que hacen posible para él o ella vivir e interactuar con otros en un sistema social (García-Álvarez, López-Sintas y Saldaña, 2002), el fundador tiene una gran influencia en este proceso, los potenciales sucesores adquieren un “conjunto de valores y

reglas bien establecidos, con el fin de prepararlos para la sucesión y el éxito futuro de la empresa y su continuidad” (p. 190).

Los miembros de la familia se sentirán identificados y cercanos a la empresa si tienen un sentido de pertenencia, si perciben que el éxito de la empresa es su propio éxito y si experimentan orgullo por ser miembros de la familia y su negocio (Zellweger y Dehlen, 2011). El proceso de crianza y desarrollo genera paulatinamente la identificación de los miembros de la familia hacia el negocio, pues quien(es) sea(n) elegido(s) para ser sucesor(es) contará(n) con esta identificación y se podrá pensar que se ha formado una propiedad emocional en estos individuos (Björnberg y Nicholson, 2012), es decir, su experiencia antes, durante y después de la sucesión será probablemente más satisfactoria debido a esta identificación.

Tal como afirman Björnberg y Nicholson (2012), el clima familiar, el apoyo y la confianza son aspectos fundamentales para que se desarrolle la propiedad emocional y estos tienen su origen en los medios y formas del sistema familiar para desarrollar este sentido de identidad del cual forma parte el proceso de crianza y desarrollo. Por otro lado, Fang, Duffy y Shaw (2010) sostienen que el proceso de socialización requiere de las tácticas organizacionales para facilitar el ajuste y adaptación del nuevo miembro a través de un proceso de “aprendizaje y asimilación” (p. 131) y de la proactividad del individuo.

Asimismo, algunos propietarios dedican demasiado tiempo al trabajo, dándole mayor prioridad que a sus compromisos familiares, esta devoción extrema por el trabajo puede privarlos de ser una influencia formativa en sus hijos e incluso pueden provocar actitudes rebeldes hacia todo lo que se decide; esto último puede provocar un deceso de la empresa (Barach y Ganitsky (1995).

*El nivel de identificación de los miembros de la familia con la empresa estará en función de los esfuerzos del fundador a través de su disposición a ser una figura formativa y en la creación de un sistema de valores y creencias que circunscriban las interacciones dentro y fuera de la empresa familiar; el proceso de crianza y desarrollo está entonces directamente relacionado con el grado de identificación pues en la medida en que el fundador logre que el sucesor se identifique, en esa misma medida será su disposición y compromiso a involucrarse y tomar el control de la empresa, su propiedad y a conservar su riqueza socioemocional.*

### ***Los lazos sociales vinculantes***

Los lazos sociales vinculantes son las relaciones sociales familiares (Berrone et al. 2012), o capital social. El capital social familiar es la buena voluntad o buena disposición entre los miembros de la familia y de las familias con los miembros de su comunidad, lo que puede

ser considerado como insumos para el funcionamiento de la empresa y para su competitividad; a diferencia del capital humano, el cual es encarnado en los individuos, el capital social lo es en las relaciones entre la gente y las relaciones formales con las instituciones (Coleman, 1988; Danes, Stafford y Amarapurkar, 2009; Nahapiet, Ghoshal, 1998; Portes, 1998; Sorenson, y Bierman, 2009).

La transferencia de este capital a través del proceso de sucesión no es una transferencia súbita ni “en automático”, es un largo proceso de trabajo de involucramiento del sucesor a los círculos cercanos de relaciones de la familia y la empresa (Sirmon y Hitt, 2003), la relación de esta dimensión con la crianza y desarrollo de sucesores y la apropiación y uso del capital social está definida por la forma en que la generación fundadora transfiere todo el cúmulo de relaciones sociales a través de la inclusión y participación gradual en los eventos tanto familiares como de negocios donde se va dando una especie de presentación y entrenamiento de los candidatos a sucesores.

Gómez Mejía et al. (2007) expone que mientras más generaciones van transcurriendo, menor será el interés por conservar el patrimonio socioemocional, incluido en este, el capital social. Esto significa que probablemente, los sucesores van perdiendo paulatinamente el interés por mantener el control de la empresa y por ende, aparentemente también el legado socioemocional.

Desde la perspectiva de la riqueza socioemocional, Berrone et al. (2012) encuentra que acciones o enunciados como los siguientes evidencian la importancia de esta dimensión:

- Que la empresa participe en actividades sociales en la comunidad
- Los empleados que no son familiares son tratados como parte de familia
- Las relaciones contractuales son principalmente basadas en la confianza y normas de reciprocidad
- Construir relaciones fuertes con otras empresas, asociaciones de profesionistas, instituciones, etc.

*En la medida en que los sucesores se apropien y sean aceptados por los grupos cercanos y de interés, en esa medida serán capaces de ejercer su liderazgo y conservar e incluso fortalecer ese capital social. En caso contrario, la posibilidad de conservar la red de relaciones que han dado soporte a la empresa familiar estaría en riesgo de perderse y ser uno de los factores principales de la falla en la sucesión. Además, cabe señalar que el sucesor debe construir su propia red de relaciones pues el capital social que construyeron los fundadores no será para siempre y tampoco puede ser implantado.*

### ***Apego emocional de los miembros de la familia***

Esta dimensión se refiere al rol de las emociones en el contexto de la empresa familiar donde, al coexistir un sistema familiar con el sistema empresa (Tagiuri y Davis, 1996), se presenta un amplio universo de emociones, algunas de ellas positivas como la calidez, ternura, amor, consuelo y felicidad y otras que son negativas como el coraje, miedo, soledad, ansiedad, tristeza, desacuerdo y depresión (Epstein, Bishop, Ryan, Miller y Keitner, citado en Berrone et al. 2012).

Asimismo, Kaye (1996) hace un análisis de las relaciones “no sanas” entre los fundadores de las empresas familiares e hijos, esposas y demás miembros de la familia y argumenta que algunos propietarios “utilizan la empresa para retrasar el desarrollo normal de sus hijos y de ellos mismos” (p. 348); desde la teoría de los sistemas familiares y la psicología explica que los miembros de una familia empresaria donde el propietario tiene problemas con un “ego inadecuado”, pueden ser inhabilitados de por vida como una familia disfuncional donde los conflictos se perpetúan, se justifica la explotación y se excusa la incompetencia, además, parientes tontos e hijos mimados pueden utilizar el negocio para clamar desamparo y victimización (Kaye, 1996).

Sin embargo, Kaye (1996) afirma también que estos casos aunque no son raros, sin embargo, los aspectos afectivos resultan mayormente benéficos para el sistema de la empresa familiar e incluso son considerados la mayor fuente de ventajas competitivas (Irava y Moores, 2010; Habbershon, Timothy y Williams, Mary, 1999; Barney, Ketchen, Wright, 2011).

El apego emocional también se refiere a la “*apropiación psicológica*” (Berrone et al. 2012, p. 263) de la empresa debido a los vínculos existentes dentro y afuera de la empresa, de esta forma la empresa se convierte en el lugar donde las necesidades de pertenencia, afecto, intimidad e identidad y autonomía son satisfechas (Kepner, 1983). El apego emocional de la familia a la empresa fomenta el sentido de legado, puesto que la pérdida de la empresa representa un evento fuertemente emocional para la mayoría de los propietarios (Berrone et al. 2012).

En la etapa de selección del sucesor, la decisión dependerá principalmente de las características de los posibles candidatos, los valores y creencias del fundador (por ejemplo la primogenitura) y de un previo proceso de socialización de las próximas generaciones influenciado fuertemente por los valores del fundador (García-Álvarez, López-Sintas, Saldaña, 2002). Esta influencia, a través del proceso de socialización genera en algunos miembros de la familia un apego emocional que produce una fuerte identidad, sentido de pertenencia e interés por el bienestar de los miembros de la familia. Las decisiones relacionadas con el negocio tienen la misma o mayor importancia que los aspectos

financieros, hay preocupación por conservar los lazos familiares fuertes y protegerse mutuamente.

*La relación existente entre el apego emocional y la selección del sucesor es, que mientras mayor sea su identificación con la organización, se espera que haya mayor disposición a conservar el control de la empresa en manos de la familia y conservar la riqueza socioemocional. El proceso de toma de decisiones estará fuertemente influenciado por su compromiso con la familia como prioridad antes que los aspectos financieros de la empresa.*

### ***Renovación del vínculo familiar a través de la sucesión dinástica***

Esta dimensión de la riqueza socioemocional revela la esencia del proceso de sucesión pues sintetiza su objetivo, que es darle continuidad al legado y tradición familiar, ofreciendo a los miembros de la familia identidad y satisfacción de necesidades de índole emocional y psicológica (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993; Kaye, 1996; Zellweger y Dehlen, 2011; Berrone et al. 2012).

La preservación de la dinastía familiar, la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa y la intención de transmitirla a generaciones subsecuentes fomenta una estrategia de inversión generacional que genera capital social, además, debido a que la continuidad del legado familiar y las tradiciones y la idea de que las inversiones son a largo plazo, son importantes para la generación fundadora, la probabilidad de vender la empresa es poco probable y la transferencia a generaciones próximas es una meta importante (Berrone et al. 2012). Estos intereses indican la tendencia a una renovación del vínculo familiar a través de la sucesión generacional, los miembros de las generaciones sucesoras se ven en la situación de conservar el legado socioemocional a través de la sucesión a las generaciones futuras.

No obstante, Stockmans, Lybaert y Voordeckers (2010) encuentran que las generaciones fundadoras tienen mayor inclinación por utilizar las ganancias de la empresa para mantener la riqueza socioemocional de la empresa, en cambio cuando la segunda o tercera generación toma el control y propiedad de la empresa, “los objetivos de independencia se vuelven menos importantes” (p. 282), de manera similar, Gómez Mejía et al (2007) encuentra que la disposición a renunciar es más baja cuando la riqueza emocional es más alta; esto sugiere que cuando las generaciones sucesivas entran a la empresa, “el enfoque cambia, de los objetivos familiares, hacia una combinación entre objetivos familiares y objetivos de la empresa” (p. 283).

### **Conclusiones:**

Especialmente los trabajos de Gómez-Mejía et al. (2007) y Berrone et al. (2012) permiten llegar a un nivel de entendimiento de las características particulares de las empresas familiares, refrescan los conceptos y perspectivas teóricas que se han “tomado prestadas” en este campo de estudio. El análisis del proceso de sucesión desde la riqueza socioemocional abre una gran cantidad de posibilidades de extender el horizonte de nuevas explicaciones y un constante replanteamiento de los hallazgos hechos en investigaciones pasadas y nuevas líneas o vacíos en la investigación.

Se concluye que existe una relación directa entre el nivel de participación de la familia y la intensidad de transferencia generacional en la empresa familiar, además, los factores socioemocionales de la empresa familiar están íntimamente ligados con la calidad de experiencia y desempeño de los miembros de las generaciones sucesoras. Cada etapa del proceso de sucesión está relacionada con una o más dimensiones de la riqueza socioemocional.

Es necesario buscar explicaciones de las fallas y aciertos en el proceso de sucesión desde la perspectiva de la riqueza socioemocional pues probablemente se encuentran algunas causas de los problemas principales de la sucesión debido a los asuntos emocionales que subyacen a las relaciones entre los miembros de la familia.

Nuevas preguntas de investigación se generan, por ejemplo: ¿qué relación existe entre los factores socioemocionales y los conflictos en la organización?, ¿qué sucede con el legado socioemocional a través de las generaciones?, ¿cómo son los escenarios bajo los cuáles los factores socioemocionales son desplazados por los económicos y viceversa?, ¿qué impacto tiene el emprendedurismo en las empresas familiares y la idea de sucesión y transferencia del legado emocional?

## **Referencias**

Barach y Ganitsky (1995). Successful Succession in Family Business. *Family business review*. Vol. 8, No. 2.

Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, y Larraza-Kintana (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: ¿Do family-controlled firms polluteless? *Administrative Science Quarterly*. Vol. 55.



- Berrone, Cruz y Gomez-Mejia (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*. Vol.25, No. 3.
- Björnberg y Nicholson (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*. Vol. 25, No. 4.
- Hauswald y Hack (2013). Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of benevolence. *Family Business Review*. Vol. 20, No. 10.
- Casillas y Acedo (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of FBR. *Family business review*. Vol. 20, No. 2.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family business review*, Vol. 14, No. 1.
- Cabrera Suárez (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness *Revista de Empresa Familiar*. Vol. 2, No.2.
- Chrisman, Kellermanns, Chan y Liano (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family business review*. Vol. 23, No.1.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 28.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Danes, S., Stafford, K., Haynes, G. y Amarapurkar, S. (2009). Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social, and Financial Capital, Vol. 22, No. 3, 199-215.
- DeNoble, Ehrlich, Singh (2007). Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource Based Perspective. *Family Business review*. Vol. 20, No. 2.

- Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire y Mercken (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct : Exploratory Research. *Family Business Review*. Vol. 26, No.1.
- Dyck, B.,Mauws,M., Starke, F.A., y Miske, G.A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*. Vol. 17, No. 2.
- Fang, Duffy y Shaw (2010). The Organizational Socialization Process: Review and Development of a Social Capital Model. *Journal of Management*. Vol. 37 No. 1.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*. Vol.52.
- Habbershon, Timothy y Williams, Mary. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*. Vol.3, No. 1.
- Handler, W. (1991). Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firm. *Journal of Small Business Management*. Vol. 29, No. 3.
- Handler, W. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*. Vol 5, No. 3.
- Handler, Wendy (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, Vol. 3, No. 2.
- Hauswald y Hack (2013). Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence. *Family Business Review*. Vol. 20, No. 10.
- Kaye, Kenneth. (1996). When the Family Business Is a Sickness. *Family business review*. Vol. 9, No. 4.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A co-evolutionary perspective. *Organizational Dynamics*.
- Kets de Vries (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No. 3.

- Labaki, Michael-Tsabari y Zachary (2013). Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *De Gruyter*, 301-336.
- Lam (2007). Understanding the process of creating, maintaining and 'reproducing' family business (summary). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Vol. 27.
- Lam (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*. Vol. 29, No. 5.
- Lansberg, I. y Astrachan, J.H. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*. Vol. 1, No. 2.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*. Vol. 54.
- Litz, R. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family business review*. Vol 8, No. 2.
- Le Breton Miller, Isabelle; Miller, Danny y Steier, Lloyd (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Journal of Business Venturing*, Vol.18, No. 4.
- Miller, Steier, y Le Breton-Miller (2003). Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. *Journal of business venturing*, Vol. 18, No. 4.
- Morck y Yeung (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 27.
- Nahapiet y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*. Vol. 18, No. 5.
- Sharma, Chrisman y Chua (2003). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family business review*. Vol 16, No. 1.
- Sharma (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family business review*, Vol. 18, No. 1.

- Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*. Vol. 12.
- Sirmon y Hitt (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 27.
- Sorenson, Goodpaster, Hedberg y Yu (2009). The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance : An Exploratory Test. *Family business review*. Vol. 22, No. 3.
- Tagiuri, R., Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family business review*. Vol. 9, No. 2.
- Yu, Lumpkin, Sorenson, y Brigham (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*. Vol. 25, No. 1.
- Zellweger y Astrachan (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, Vol. 21, No. 3.
- Zellweger y Dehlen ( 2011). Value Is in the Eye of the Owner : Affect Infusion and Socioemotional Wealth Among Family Firm Owners. *Family Business Review*. Vol. 25, No. 3.
- Zellweger, Kellermanns, Chrisman y Chua (2011). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*.
- Zellweger y Nordqvist (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families : Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review*. Vol. 25, No. 2.

# METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE APLICACIONES EMPRESARIALES CON SOPORTE EN LA TECNOLOGÍA "LA NUBE" PARA MIPYMES

**Lic. Javier Erivan Villa Aguilar**

Universidad Veracruzana  
[erivan90aguilar@gmail.com](mailto:erivan90aguilar@gmail.com)

## **Resumen:**

Actualmente, las empresas se ven obligadas a innovar en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para seguir compitiendo en el mercado. Por lo anterior, es necesario identificar alguna forma en que una empresa de característica **MIPyME** pueda mejorar su nivel de productividad aprovechando de la mejor manera el uso de las **TIC**.

Según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el “Mapa de Ruta 2025” propone la integración de seis tendencias tecnológicas (comercio electrónico, dinero electrónico, **cómputo en la nube**, movilidad y aplicaciones, medios sociales, y analítica de datos). Las tecnologías móviles tendrán especial relevancia al convertirse en el eje de desarrollo de las TIC.

Este trabajo nace con la idea de aportar soluciones de bajo coste, accesibles a cualquier empresario basándose en los beneficios de las TIC para la gestión de micro pequeñas y medianas empresas. En concreto, abordará la importancia de implementar **aplicaciones de gestión empresarial** del modo **SaaS** (Software como servicio) destinado a MIPyMES, ya que el 99% de las empresas de México son de este tipo y son las que menor poder adquisitivo y menor índice de uso de las TIC tienen.

**Palabras Clave:** MIPyME, TIC, Cómputo en nube, SaaS, aplicaciones empresariales.

## **Introducción:**

Las MIPyME pueden ser uno de los grandes beneficiarios del “cómputo en la nube” y por ende un sector donde se deberán enfocar esfuerzos para la adopción de dicha tecnología. La posibilidad de contar con grandes capacidades en Tecnologías de la Información (TI) sin realizar grandes inversiones, así como la flexibilidad en el aumento de capacidades informáticas, hacen a la nube un modelo ideal para mejorar y ampliar los pequeños

negocios. Antes de migrar a la nube, las MIPyME deben: evaluar qué parte de su TI puede migrar, comparar costos, estimar los beneficios y conocer a los proveedores.

Las principales ventajas de esta tecnología para las MIPyME (Potencial Pymes, 2013) son:

- Reducción de barreras a la entrada. Los bajos costos de entrada permiten que las pequeñas y medianas empresas tengan acceso a herramientas computacionales a las que sólo podían acceder las grandes empresas con departamentos de TI, lo que las vuelve más competitivas.
- Administración de TI por terceros. Muchas MIPyMES y *start-ups* (empresas de nueva creación que presentan grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable.) no pueden aumentar su capacidad de TI por no poder pagar especialistas en el área. Al usar el “cómputo en la nube”, la mayoría de los recursos de TI son administrados por el proveedor y la virtualización permite ahorrar tiempo y recursos en actualizaciones de aplicaciones.
- Back-up. La mayoría de las MIPyMES no cuentan con gran infraestructura de TI necesaria para afrontar escenarios de desastre (pérdida de datos, ataques cibernéticos, pérdida o fallas de las computadoras). Al usar “cómputo en la nube”, la información se encuentra en un servidor remoto, por lo que se puede acceder a ella sin preocuparse por asuntos de mal funcionamiento.
- Fácil migración a la nube. Muchas MIPyMES no cuentan todavía con un sistema desarrollado de TI y por tanto, la migración a la nube puede ser mucho más sencilla que para una gran empresa (o una empresa intensiva en TI) en la que los empleados están acostumbrados a trabajar con cierto tipo de aplicaciones.
- Desarrollo de aplicaciones. Se pueden desarrollar aplicaciones para la empresa sin la necesidad de incurrir en costos y en la dificultad de comprar y mantener infraestructura de desarrollo dentro del negocio.

El presente trabajo muestra el desarrollo temático referente a Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el entorno e importancia de las MIPYMES en la economía mexicana, la adopción de las TIC en este tipo de empresas y se describen generalidades del cómputo en nube. Por otro lado se muestran los elementos que constituyen los objetivos y método a utilizar en la investigación. Finalmente, se presentan los resultados esperados.

### **Desarrollo Temático**

#### **Micro, pequeña y mediana empresa (mipyme)**

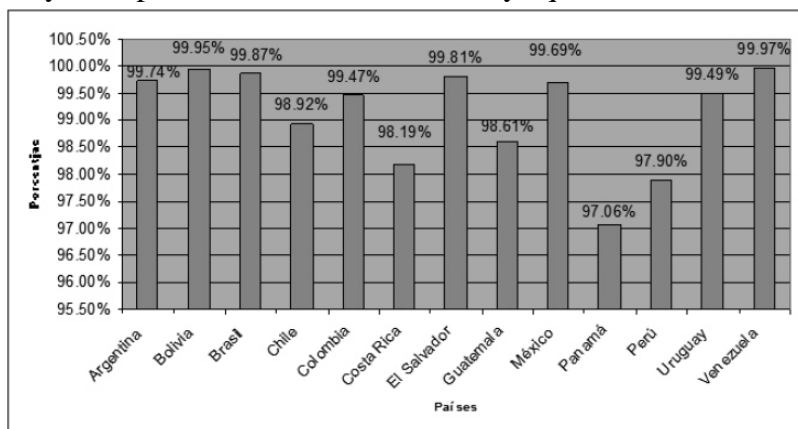
Cada país define a las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) utilizando pautas esencialmente cuantitativas que, si bien tienen ciertas características similares, también tiene diferencias significativas. No existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada (Saavedra G., 2008).

### Situación de las mipymes en México

Las MIPYMES, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (PYME, 2013).

Se optó por enfocar la investigación a las MIPYMES porque es el sector base de la economía mexicana. De acuerdo con cifras del INEGI resumidas en el artículo “PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México” (ProMéxico:Inversión y Comercio, 2013), de las 4 millones 734 unidades empresariales existentes en México, 99.8% son micro, pequeña y medianas empresas, las cuales generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Del total de estos negocios, casi 30 por ciento utiliza alguna tecnología de la información y comunicación, como computadora e internet según cifras de la Secretaría de Economía, a su vez, son empresas con grandes posibilidades de crecimiento.

Hablando específicamente de las microempresas, a nivel nacional representan el 95.3%, en las cuales labora el 45.6% de los trabajadores (INEGI, 2009). Sin lugar a dudas porcentajes muy altos para la actividad económica ya que se coloca en el lugar más sobresaliente.



**Ilustración 17. Porcentaje de MIPyMES en Latinoamérica 2008**

## **Principales ventajas y desventajas de las mipymes en México**

Toda MIPYME tiene fortalezas con respecto a las grandes empresas que le permiten mantenerse en el mercado, lograr un nivel altamente competitivo y crecer, pero también presentan debilidades. A continuación se mencionan algunas de ellas (ProMéxico:Inversión y Comercio, 2013):

### **Ventajas de las MIPYMES:**

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

### **Desventajas de las MIPYMES:**

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

## **Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**

### **Generalidades de las TIC**

Los autores C. Laudon & P. Laudon (2008) conceptualizan Tecnología de información (TI) como todo el hardware y software que una empresa requiere para alcanzar sus objetivos de negocios. En la actualidad las TIC juegan un papel fundamental en cualquier empresa, sin importar el tamaño, los negocios ya no son como antes en la economía mundial. El comercio electrónico y la publicidad por internet están en auge: los ingresos



por publicidad en Google sobrepasaron los 6,000 millones de dólares en 2005 (C. Laudon & P. Laudon, 2008) en tanto que la publicidad continua creciendo a más de 30% anual.

### **Adopción de las tic en las mipymes de México**

En México datos obtenidos por la OCDE (Talonia, 2009) revelan que el 70 % de estas empresas cuentan con acceso a internet, sin embargo, solo el 40% de las empresas que tienen el acceso, planean adquirir algún dominio electrónico y comenzar a promocionar y comercializar sus productos mediante esta herramienta. Aunque el porcentaje no es del todo malo, en otros países como Finlandia, el 90 % de las micro empresas tiene acceso a internet mientras que para las pequeñas y medianas empresas se incrementa hasta el 96%.

No obstante a estos altos números, el acceso a internet no significa automáticamente que éstas empresas utilicen esta herramienta tecnológica para realizar alguna actividad relacionada con el desarrollo de la empresa, de hecho según datos de Wilson (2005) en países como México o Argentina y Brasil existe un gran desconocimiento acerca de cómo obtener un dominio o identidad en internet, por lo tanto las empresas de estos países y esta región no están del todo conscientes acerca de los beneficios y el provecho que se le puede sacar a esta fabulosa herramienta tecnológica.

En este contexto, se puede afirmar que cuando una empresa tiene acceso más rápido y sencillo a herramientas tecnológicas e innovadoras, tendrá por ende más oportunidades para lograr su desarrollo. Desafortunadamente muchas veces la empresa que accede a esta tecnología es la competencia y si se toma en cuenta de que el 75% de las Pymes en México señalan que el ambiente es altamente competitivo (Talonia, 2009), entonces el acceso a la tecnología e innovación se vuelve un requerimiento básico en la estrategia de cualquier empresa.

De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2013), el “Mapa de Ruta 2025”, se propone la integración de seis tendencias tecnológicas (comercio electrónico, dinero electrónico, **cómputo en la nube**, movilidad y aplicaciones, medios sociales, y analítica de datos) en la industria, ciudadanía y gobierno. Las tecnologías móviles tendrán especial relevancia al convertirse en el eje de desarrollo de las TIC, establece el documento. Cálculos de la agencia de investigación *Select* señalan que la penetración de los teléfonos inteligentes por cada línea móvil pasará de 30% en 2012 al 85% en 2016 (EL ECONOMISTA, 2013).

Expertos en mercadotecnia en México señalan: "el mundo digital y conectado es ya parte de la vida de millones de mexicanos y las empresas tienen que alinear sus intereses y estrategias para hacer negocios de nuevas formas"

## Aplicaciones empresariales

Son sistemas que abarcan todas las áreas funcionales, con la tarea de ejecutar procesos de negocios a lo largo de toda la empresa, e incluyen todos los niveles de administración (C. Laudon & P. Laudon, 2008). Ayudan a las empresas a volverse más flexibles y productivas, por medio de la coordinación más estrecha de sus procesos de negocios y la integración de grupos de procesos, de modo que se enfoquen en la administración eficiente de recursos y servicios al cliente.

C. Laudon & P. Laudon (2008), identifican cuatro aplicaciones empresariales fundamentales:

**Sistemas empresariales (ERP).**- Integran procesos de negocios clave de toda una empresa en un solo sistema de software que permita un flujo transparente de la información a través de la organización. Se enfocan principalmente en procesos internos, aunque podrían abarcar transacciones con clientes y proveedores.

**Sistemas de administración de la cadena de suministro (SCM).**- Ayudan a las empresas a manejar las relaciones con sus proveedores. Constituyen un tipo de sistema inter organizacional, porque automatizan el flujo de la información a través de los límites de la organización.

**Sistemas de administración de las relaciones con el cliente (CRM).**- Aportan información para coordinar todos los procesos de negocios relacionados con los clientes en las áreas de ventas, marketing y servicio al cliente, para optimizar los ingresos, al igual que la satisfacción y la retención del cliente.

**Sistemas de administración del conocimiento (KMS).**- Permiten a las organizaciones manejar de mejor manera sus procesos para captar y aplicar el conocimiento y la experiencia. Apoyan procesos para adquirir, almacenar, distribuir y aplicar el conocimiento, al igual que los procesos para generar nuevo conocimiento e integrarlo a la organización.

## La Nube

### ¿Qué es la computación en nube?

Una de las definiciones más extendidas para definir este concepto es la proporcionada por el *National Institute of Standards and Technology* – NIST Norteamericano: "*Cloud Computing* es un modelo que permite acceder a la red, por demanda, un fondo compartido de recursos de cómputo configurables (redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones, y servicios) que pueden ser rápidamente implementados y actualizados con un mínimo esfuerzo de administración o interacción de proveedores de servicio." (Alonso, 2012)

En el documento "Cómputo en nube": nuevo detonador para la competitividad (IMCO, 2011) se define el cómputo en la nube como un modelo de tecnología que mueve los servicios de computación (software, plataformas o infraestructura) de un medio tradicional

(computadora personal o celular, entre otros) a Internet donde sólo se paga lo que se consume.

## **Tipos de nube**

“Nube” tiene varias definiciones y modelos de implementación. Los tipos básicos son:

**Nube pública.-** A este modelo se le considera como “cómputo en la nube”. Es aquel donde el servicio se otorga a través de un proveedor de servicios en la nube y los recursos de TI son compartidos con otras empresas o usuarios a través de Internet. Las ventajas de este modelo son eficiencia en costos, colaboración y flexibilidad. Sin embargo, para los usuarios que tienen que cumplir con políticas de privacidad.

**Nube híbrida.-** Ofrece los beneficios de dos o más nubes. Las nubes híbridas abren la posibilidad de seleccionar qué información y aplicaciones pueden migrar a la nube pública y cuáles deben permanecer en las instalaciones de la empresa o institución, para reducir los costos mientras se mantiene la información dentro de la compañía que no quiere almacenarse en una infraestructura compartida.

**Nube privada.-** Es aquella que ofrece servicios de TI para el uso de una sola empresa u organización. La nube se puede encontrar tanto fuera como dentro de las instalaciones de la organización. Además de la seguridad y el control que proporciona ser el único propietario de la nube, permite escalabilidad, autoservicio *on-demand* y un servicio medido. La desventaja es un precio más alto, pues se eliminan algunas posibilidades de generar economías de escala presentes en una nube pública.

Modelos de servicio en nube

La nube ofrece básicamente tres servicios:

Software como Servicio (SaaS), el proveedor proporciona aplicaciones y software a través de un modelo de suscripción de paquetería, a cambio de una renta por uso. Generalmente este servicio no se cobra por tiempo, sino por usuario o bien por dispositivo.

Plataforma como Servicio (PaaS). Una empresa que desarrolla sus propias aplicaciones, puede alquilar una plataforma tecnológica en la nube que incluya hardware, sistema operativo, *middleware* y comunicaciones para correrlas en línea, sin preocuparse por comprar y administrar su propia infraestructura. De esta forma la plataforma tecnológica alquilada se puede expandir o contraer en base a su demanda que se cobra generalmente por hora efectiva consumida de servidores, almacenamiento y ancho de banda.

Infraestructura como Servicio (IaaS), es el acceso bajo demanda y por vía remota a servidores, subsistemas de almacenamiento y redes, este espacio se renta a un proveedor de IaaS, ahorrando el costo de inversión en dicha infraestructura. La renta de este servicio se

estima generalmente por hora consumida de poder de cómputo de los servidores, espacio de almacenamiento y ancho de banda utilizado. En este modelo el contratante es quien administra la infraestructura tecnológica alquilada.

Modelo de distribución de software como servicio (SaaS)

El autor Valera, en su proyecto final de carrera de ingeniería en telecomunicación titulado: “Servicios de Gestión Empresarial para PYMEs: Un caso práctico de SaaS” (Valera, 2010), menciona que SaaS es un modelo de distribución de software donde la empresa que ofrece el software en modo SaaS también ofrece a la vez el mantenimiento del servidor donde se aloja el software, tanto en hardware como en sistemas operativos, antivirus, seguridad de la información, actualizaciones y parches, copias de seguridad de los datos, alimentación eléctrica redundante, sistemas de climatización a baja temperatura y soporte del software usado por el cliente. Significa tener la información, el procesamiento y los resultados de la lógica de negocio del software alojado en el proveedor SaaS.

El software es un producto que se puede distribuir de varias maneras, el método clásico es mediante una instalación directa en equipos del cliente.

Software bajo demanda (on Demand)

***On Demand.*** El concepto de *On Demand* o software bajo demanda, es un concepto que surge a raíz del concepto de SaaS. Se trata en poder utilizar una aplicación desde un ordenador cliente, por ejemplo un **TPV (Terminal de Punto de Venta)** el cual se conecta a un servidor central colocado en la empresa proveedora de la aplicación y no en la empresa del cliente (Valera, 2010). Alquilamos bajo demanda por ejemplo por horas, y solo pagamos cuando lo usamos. Esta es la filosofía de SaaS, pago por uso.

Ventajas de SaaS

No es necesario que la empresa usuaria disponga de departamento de informática para mantener el sistema, con lo cual disminuye los gastos de la empresa y minimiza el riesgo de la inversión.

Los trabajadores de la empresa usuaria no tienen acceso a los datos en local ya que están alojados fuera de la empresa. Evita fuga de información.

La responsabilidad de las operaciones sobre la aplicación recae sobre la empresa proveedora de SaaS. Esto significa que la garantía de disponibilidad de la aplicación y su correcta funcionalidad, es parte del servicio que ofrece la empresa proveedora de SaaS.

La empresa proveedora de SaaS no desatiende al cliente, ya que el proveedor debe prestarle el servicio y atención continua al cliente mientras este pague el servicio.

La empresa proveedora de SaaS ofrece medios seguros de acceso en los entornos de la aplicación. La empresa proveedora debe garantizar que los accesos son seguros para evitar accesos no deseados y fuga de datos.

No es necesaria la compra de una licencia para utilizar el software, sino el pago de un alquiler o renta por el uso del software.

Se le permite al cliente completa flexibilidad en el uso de los sistemas operativos de su preferencia, o al cual pueda tener acceso.

### Inconvenientes de SaaS

La empresa usuaria podría tener una sensación de inseguridad y desconfiar del proveedor SaaS, ya que si los datos no están cifrados, el proveedor podría acceder a los mismos y consultarlos.

La empresa usuaria no tiene acceso al programa, por lo cual no puede hacer modificaciones en el software, aunque dependiendo del contrato que tengamos con el proveedor, se puede llegar a obtener el código

Al estar el servicio y el programa contratados con la misma empresa no permite a la empresa usuaria migrar a otro proveedor utilizando el mismo programa (aunque dependiendo de la modalidad del contrato de servicios cabría la posibilidad de hacerlo).

Si el servicio de Internet no está disponible por parte del ISP (Proveedor del Servicio de Internet), el usuario no tendrá acceso al programa, por lo que podría llegar a paralizar el trabajo de la empresa cliente hasta que dicho servicio se restablezca.

### Objetivos

#### Objetivo general:

Generar una metodología para la implementación de software empresarial con soporte en la nube (modelo SaaS) orientado a MIPyMES mexicanas.

#### Objetivos específicos:

Identificar la manera de evaluar los beneficios económicos de transferir cada carga de trabajo a la nube.

Identificar qué tipo de nube se prefiere en las MIPyMES.

Determinar si el cliente de la empresa tiene visibilidad y control suficientes para administrar el consumo de los servicios, en concreto, Identificar si el cliente puede emplear cualquier control necesario sobre los niveles de servicio, *backup* y recuperación, y sobre la administración de los datos (especialmente, ubicación y eliminación).

Redactar una metodología de implementación en base a casos prácticos del modelo SaaS, adaptable a cualquier empresa de característica MIPyME en México.

Aplicar la metodología en una empresa MIPyME de la ciudad de Xalapa Veracruz. México  
Medir resultados.

## **Metodología**

Realizar una revisión de la literatura sobre el Impacto de las TIC en la MIPYME y la Nube en México con un enfoque descendente, es decir de lo general a lo más concreto:

### **SITUACIÓN DE MIPYMES EN MÉXICO**

- Impactos de las TIC EN MIPYMES DE MÉXICO.
- Barreras de adopción TIC EN MIPYMES DE MÉXICO
- Herramientas de apoyo TIC para la MIPYME (aplicaciones empresariales).
- Las TIC como servicio en la PYME, el paradigma de todo como servicio.
- Modelo de distribución Software como servicio SaaS
- Proveedores de SaaS EN México
- Formas de implementación
- Casos de éxito en México

Analizar casos de éxito de al menos tres empresas de característica MIPyME de la ciudad de Xalapa, Veracruz que utilicen una o más aplicaciones empresariales con soporte en la nube.

Realizar entrevistas al dueño o gerente de la empresa en análisis para determinar los procesos principales de la misma.

Entrevistar al personal encargado de sistemas o al propio dueño si es el caso para conocer el procedimiento que se llevó a cabo para implementar la aplicación en la nube, requerimientos técnicos de instalación, usuarios del sistema, políticas de uso, procesos que se migraron a la nube, motivos de adquirir el software, costos y tiempo de la implementación, relación con el proveedor del sistema, mejoras desde la utilización de la aplicación en la empresa, seguridad de los datos.

Encuestar a los usuarios del sistema.

Realizar diagramas de flujo de los procesos principales de las empresas analizadas

Realizar diagrama de flujo del proceso utilizado en la nube

Analizar Proveedores de SaaS que presenten soluciones empresariales integrales para MIPyMES.

Generar un proceso metodológico derivado de los análisis realizados.

## **Resultados esperados**

Impulsar la adopción de la nube mediante el uso de una metodología que oriente y facilite a cualquier MIPyME o *Startup* la implementación de aplicaciones empresariales en su empresa o negocio bajo el modelo de distribución SaaS (Software como servicio).

Contribuir a que más de una MIPyME de la ciudad de Xalapa Veracruz, México pueda utilizar las soluciones de computación de mayor complejidad y potencia disponibles en el mundo sin inversiones iniciales de capital, con un costo promedio muy accesible, logrando ventajas competitivas y un aumento en la productividad.

## Referencias

Alonso, A. E. (2012). *Constructor: Plataforma como Servicio en la Nube para Startups*. Madrid, España.

C. Laudon, K., & P. Laudon, J. (2008). *Sistemas de Información Gerencial*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

EL ECONOMISTA. (2013). *Industria de TI propone plan de acción para estrategia digital*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2013/04/30/industria-ti-propone-plan-accion-estrategia-digital>

García, E. M. (Junio de 2010). *El impacto de la Nube en la productividad de la PYME*. Obtenido de Universidad Politécnica de Cataluña: <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/9575#>

Gutiérrez, M. A. (2012). *Ventajas y Desventajas de los Sistemas Administrativos de Punto de Venta*. Obtenido de Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas (Nayarit): <http://www.utbb.edu.mx/index.php/component/content/article/3-newsflash/123-ventajas-y-desventajas-de-los-sistemas-de-punto-de-venta.html>

Hernández, I. V. (2013). *Las Pymes se suben a la nube*. Obtenido de CNNEXPANSIÓN: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2013/05/13/las-pymes-se-suben-a-la-nube>

Huertas, I. J. (2012). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD COMPUTACIÓN EN LA NUBE PARA EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO COLOMBIA*. Recuperado el 06 de 09 de 2013, de [http://redpront.com/parquesoftpasto/images/cloud\\_computing.pdf](http://redpront.com/parquesoftpasto/images/cloud_computing.pdf)

IMCO. (2011). *"Cómputo en la nube": nuevo detonador para la competitividad de México*. Obtenido de IMCO Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.: [http://imco.org.mx/telecom\\_y\\_tics/computo\\_en\\_la\\_nube\\_nuevo\\_detonador\\_para\\_la\\_competitividad\\_en\\_mexico\\_pp/](http://imco.org.mx/telecom_y_tics/computo_en_la_nube_nuevo_detonador_para_la_competitividad_en_mexico_pp/)

IMCO. (2013). *MAPA DE RUTA 2025*. Obtenido de <http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2013/5/mapaderuta2025.pdf>

INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa (Estratificación de los establecimientos)*. Obtenido de Censos económicos INEGI 2009: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

INFO CHANNEL. (2013). REPORTE ERP'S. *INFO CHANNEL*, 40.

Porto, F. R. (Noviembre de 2012). *Revistas Bolivianas*. Recuperado el 04 de 09 de 2013, de Revista de Información, Tecnología y Sociedad: [http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S1997-40442012000200046&script=sci\\_arttext&lng=es](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S1997-40442012000200046&script=sci_arttext&lng=es)

Potencial Pymes. (2013). *Activa a tu Pyme con cómputo en la nube*. Obtenido de <http://potencialpyme.azurewebsites.net/post/2013/04/24/161;Activa-a-tu-PyME-con-computo-en-la-nube!.aspx>

Pozas, J. L. (2013). *Entrega AMITI “Mapa de Ruta 2025” al gobierno federal*. Recuperado el 04 de 09 de 2013, de PcWorld: <http://www.pcworld.com.mx/Articulos/28791.htm>

ProMéxico:Inversión y Comercio. (2013). *PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

PYME, I. (2013). *Nubes para PYMES*. Obtenido de Instituto PYME: [http://www.institutopyme.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=134&Itemid=177](http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=134&Itemid=177)

Ralph M. Stair, G. W. (2010). *PRINCIPIOS DE SISTEMAS DE INFORMACION: UN EFOQUE ADMINISTRATIVO*. México: CENGAGE LEARNING.

Saavedra G., M. L. (2008). *Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. Venezuela.

Talonia, J. A. (2009). *Políticas de Apoyo a la Internacionalización de las PYMES Mexicanas. (Tesis de Licenciatura, UDLA)*. Recuperado el 14 de 09 de 2013, de Colección de Tesis Digitales Universidad de las Américas Puebla: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/hernandez\\_t\\_ja/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/portada.html)

Valera, R. T. (Marzo de 2010). *Servicios de Gestión Empresarial para PYMEs: Un Caso Practico de SaaS (Software as a Service)*. Recuperado el 2013, de Universidad Politécnica de Cartagena, Repositorio Digital: <http://repositorio.bib.upct.es:8080/jspui/handle/10317/1924>



# DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL PARA UNA MICROEMPRESA MEXICANA: EL CASO DE UNA JOYERÍA.

**Lic. Gabriel Hernández Martínez**

Universidad Veracruzana

[mexgabo@gmail.com](mailto:mexgabo@gmail.com)

## **Resumen:**

Los mercados internacionales, siendo cada día más difíciles de acceder por el proteccionismo, ocasionan que día a día las empresas que buscan posicionarse en los mismos, tiendan a renovarse e incluso reformularse completamente con la finalidad de ser acogidas por los diferentes tipos de consumidores, logrando así extender los alcances de sus productos y dejando la marca en la memoria del mercado global. El diseño mexicano va en aumento y cada vez son más los artistas y diseñadores reconocidos en otros continentes. A raíz de este fenómeno se detectó la oportunidad de internacionalizar una marca de joyería 100% mexicana, la cual como otras Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) deben de seguir ciertos pasos para poder elegir el camino correcto para tomar una de las decisiones más importantes de su vida, la internacionalización.

**Palabras Clave:** mercadotecnia internacional, mezcla de marketing, internacionalización de la empresa, estrategias de posicionamiento.

## **Introducción:**

La tendencia de los países de satisfacer a su población con mejores productos y servicios, le ha dado al comercio internacional la apertura de los mercados mundiales para el intercambio de innovación y desarrollo tanto de productos como de servicios, así como la importancia de ser uno de los factores de crecimiento interno y externo de una nación. (Hair & R.P., 2003)

Empresas trasnacionales, extranjeras y nacionales luchan por obtener ventaja sobre su mercado meta, esta competencia genera nuevos métodos y componentes para el desarrollo de procesos y productos innovadores que día a día inundan aparadores, estantes y negocios de todo el mundo. Para que estos bienes estén al alcance de todos, es necesario que se lleve a cabo una estrategia mercadológica internacional, que conlleva a la investigación de mercados. (Underwood, 2008) Para este estudio se requiere obtener información para asegurarse de que el producto se ajustará a las necesidades del consumidor, cumplirá con

los requisitos del mercado, la cuantificación de la demanda, el análisis de la competencia, etc., es por ello que se deberán analizar aspectos políticos, culturales, económicos, sociales y tecnológicos del mercado meta, facilitando así al consumidor la decisión de elegir la mejor opción. (Secretaría de Economía, 2010)

La presente investigación trata sobre el proyecto de desarrollo de un plan de marketing (mercadotecnia) para internacionalizar una microempresa cien por ciento mexicana dedicada a la joyería, y cuya ventaja competitiva es la calidad de los productos, la mezcla de materiales y lo más importante de todo, el diseño, que siempre cuida no perder la esencia de los simbolismos, creencias y costumbres de las etnias que conforman el patrimonio y la riqueza cultural de México.

El objetivo de la internacionalización es dar a conocer la empresa a nivel mundial, ganando mercado y promover la nueva corriente de diseñadores mexicanos quienes buscan ganar posición y reconocimiento en otros continentes. (Quesnel, 2013)

En los siguientes apartados se muestra el desarrollo de las teorías que sustentan el marketing internacional, posteriormente se presentan los objetivos y método a seguir en la presente investigación. Finalmente se muestran algunos resultados esperados y un espacio de conclusiones que servirán como tema de discusión y base para futuro desarrollo de otras investigaciones relacionadas.

## **Desarrollo de la temática**

### **Marketing Internacional**

Es el proceso de planeación y realización de transacciones a través de las fronteras nacionales con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones. (Czinkota, 2008)

### **Internacionalización de la Empresa**

La internacionalización suele iniciarse de diversas formas, ya sea de una manera eventual, por la participación en una feria, un viaje de negocios o por alguna otra estrategia. (PROMEXICO, 2010)

La decisión de una empresa de internacionalizarse es una de las más importantes de su vida, ya que deberá replantear sus objetivos y metas y así, comenzar con el intercambio de mercancías y/o servicios. Para esto, es necesario un plan de mercadotecnia que defina el mercado de interés para preparar el producto o la línea de productos a introducir. La elección del país al que se quiere llegar debe acompañarse de estudios del mercado, de la competencia directa, factores de la competitividad de la empresa, así como un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Valencia, 1990).

No es necesario tener una empresa grande, sino que se contemple la posibilidad de acceder a mercados transnacionales, considerando por parte de los gerentes, administradores y dueños de la misma, la perspectiva y oportunidades de tal decisión, contemplando la respectiva adecuación al plan estratégico de marketing y al mercado que se busca llegar, ponderando la decisión de exportar como una nueva y positiva estrategia de mercado. (Yip, 1992)

El tamaño de la empresa no es obstáculo para entrar en mercados diferentes al de su país de origen, aunque puede marcar diferentes patrones operativos, dado que la base para la proyección hacia el exterior es la posesión de recursos de distintos tipos que le permitan extenderse fuera de las fronteras nacionales, esos recursos y capacidades estratégicas son pieza clave para dicho propósito. De lo que sí se puede estar seguro es que una empresa, sea cual sea su tamaño, mientras posea una ventaja en su mercado local, sí debe tratar por lo menos de exportarla al comercio exterior. La decisión de internacionalizar la empresa, que no es más que la de hallar una respuesta alternativa al mercado doméstico respondiendo al deseo natural de crecimiento, es una toma de posición importante y compleja. La exportación como expansión comercial repercute en los beneficios de las cuentas monetarias, pero a veces no está exenta de riesgos y no hay que olvidar que sufre costos. (BANCOMEXT, 2000)

### **Entorno de la Mercadotecnia Internacional**

El marketing está caracterizado en todas las decisiones y actividades a las exigencias y las oportunidades en el mercado internacional. El marketing global tiene la formación de estrategias de selección de mercados y la penetración en los mercados a nivel mundial, teniendo de manera presente todas las actividades de producción y de comercialización para su adecuada implementación. (Jerez, 2010)

Existen muchos factores de comercio que deben de ser tomados en cuenta para el comercio internacional, tales como: el proteccionismo que existe en cada país derivado del descontrol que existe en la oferta, lo que exige obedecer regulaciones específicas como el etiquetado del producto, el cual debe contener la información del contenido del empaque en el idioma del país al que se está llevando; regulaciones sanitarias legisladas por organismos tanto locales como internacionales y que obligan a desinfectar y curar todo aquello que pueda traer alguna bacteria o plaga del país origen al país destino; regulaciones ecológicas que protegen la flora y la fauna del país productor, así como definir mediante un marcado el país al que se le está atribuyendo el origen de la mercancía. (Secretaría de Economía, 2010) Este último por mucho tiempo fue una de las principales causas de demandas internacionales, ya que países con altos aranceles para exportar sus productos aprovechaban los tratados internacionales ya con países que tuvieran ventajas arancelarias para maquilar el terminado de su producto, y de esta manera el origen lo atribuían al país del acabado final, beneficiándose de sus exenciones para el pago de aranceles, perjudicando el comercio

local ya que dicho producto se podía vender a mejor precio en comparación con los nacionales ya existentes.

Cada país tiene su propia personalidad económica, financiera, cultural, política, legal, geográfica y demográfica; dichos agentes juegan un papel muy importante en la estrategia de posicionamiento de la empresa en el extranjero, ya que dependiendo de la estabilidad con la que el país cuente, la empresa contará con la seguridad de éxito o fracaso. (Tugores, 1994)

Es así como la empresa que quiere salir a competir a mercados extranjeros debe utilizar el marketing internacional, de tal forma que desde el inicio se tomen las decisiones dependiendo de la factibilidad del negocio y de las gestiones para poder llegar a tener presencia en el mercado al que se quiere abordar.

### **Búsqueda de mercados**

La investigación de los mercados internacionales es tratar de salirse de lo conocido. Para una mejor indagación es necesario relacionarse con características inherentes y propias de cada país. Así, en las posiciones diversas en el desarrollo en los prototipos en los mercados, teniendo información exacta, oportuna, objetiva, completa, relevante, clara y concisa; teniendo la seguridad al exportar, obteniendo satisfactoriamente la necesidad de internacionalizarse comercialmente en el mercado. (Jerez, 2010)

La internacionalización de una marca implica cambios en su percepción, identificación y valores, tanto en su mercado de origen como en el exterior. La flexibilidad y la rápida adaptación de la empresa a los entornos cambiantes son características clave que la empresa deberá tomar en cuenta para este proceso. (PROMEXICO, 2010)

Las metas de la sociedad actual están orientadas hacia la producción y el crecimiento, bajo la condición de que si algo es deseable también es posible, lo anterior, estimulado por la publicidad, crece indefinidamente.

### **Tipos de Consumidores**

Las sociedades comparten una cultura, lo cual significa tener las mismas costumbres, creencias, valores, percepciones, idioma y religión; estos elementos obedecen a un comportamiento que es adoptado por el consumidor y rige la decisión de compra, ya que, para llegar a ésta, se llevan a cabo acciones que evalúan si realmente el producto o servicio que se va a adquirir servirá para satisfacer sus necesidades.

Existen diferentes tipos de consumidores: aquellos que utilizan los productos comercializados por una empresa en específico, los que compran productos de la competencia, los potenciales quienes no utilizan el producto, los no compradores absolutos que por el momento no han utilizado el producto y que sin embargo, más adelante lo

pudieran hacer y finalmente, los que influyen en que otra persona para que adquiera el producto. (Arellano, 2002)

De lo anterior se puede decir que, dependiendo de cada región, la tendencia de compra varía, no es igual el consumidor europeo al latino. Incluso entre países del mismo continente puede cambiar la decisión.

Es así como la mercadotecnia internacional, con apoyo de las estrategias de mercado, constituye un punto básico primordial para el desarrollo de las empresas a nivel internacional.

### **Planeación de la Mercadotecnia Internacional**

El punto de partida de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos demandados en mercados individuales o grupales. Se puede tomar a la mercadotecnia como una forma de pensar que abarca todas las actividades de una organización, lucrativa o no, y cuando se adopta, ésta afecta todas las actividades de la organización. Para ello es importante mencionar la mezcla de mercadotecnia, la cual se refiere a una combinación distintiva de estrategias de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, presentación, filosofía (philosophy) y productividad, diseñadas para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo. (Czinkota, 2008) Es importante mencionar que, antes de definir las directrices para el desarrollo de la investigación de la mezcla de mercadotecnia, la empresa debe analizar su capacidad para exportar.

El concepto de mercadotecnia sostiene que las empresas pueden ganar más si exteriormente se orientan hacia el mercado en lugar de que se orienten interiormente hacia la producción. “En lugar de poner en el mercado lo que para nosotros es más fácil producir, tenemos que descubrir más acerca de lo que el cliente está dispuesto a comprar” (Mortinier, 1959)

### **Estrategias de la Mezcla de Mercadotecnia Internacional**

A continuación se menciona la Mezcla de Mercadotecnia, la cual según (Belch, 2004) se lleva a cabo cuando se elabora un producto que cumple con las necesidades y deseos del consumidor examinadas con detenimiento y se ofrece a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilite los procesos de intercambio y el desarrollo de relaciones. Cuadro 1.

Cuadro 1. Variables de la combinación de mercadotecnia

DECISIONES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA			
PRODUCTO	PLAZA	PRECIO	PROMOCIÓN
Calidad	Selección de distribuidores	Niveles de precio	Propaganda
Empaque	Margen de distribuidores	- Política de precios	Promoción de ventas
Garantía		- Comisiones	Ventas personales
Etiqueta	Ayuda técnica al canal	- Descuentos	Publicidad
Gama de productos	Política de distribución	- Márgenes	
Políticas de marcas		-	Objetivos
Nuevos productos		-	Elección del mensaje
Segmento de mercado		-	Presupuesto

Fuente: *Guía Mercadotecnia Internacional SEGOFI-Bancomext*

El producto presenta múltiples atributos físicos, psicológicos e incluso el consumidor asocia aspectos sociológicos a los productos. Las cualidades con las que se relaciona la calidad de éste le dan la ventaja sobre la competencia, estos factores estratégicos son: el diseño del producto, la plaza o distribución, la fijación del precio y la promoción. (BANCOMEXT, 2000)

En el diseño para lograr la buena aceptación de un producto por parte de los consumidores, es indispensable considerar la satisfacción de las necesidades y deseos de éstos; que sea durable y con atractiva apariencia, ofrecer el mejor producto en calidad con relación a otros similares nacionales o extranjeros, así como brindar un precio adecuado a las expectativas del cliente y al desempeño del producto ofrecido. Un buen diseño permite aumentar la calidad de los atributos del producto, optimiza sus funciones, adecua la apariencia del producto a las preferencias y gustos de los clientes, y permite mejorar los factores que conforman su precio.

El diseño del producto debe complementarse con una imagen que comprende: la marca comercial, etiquetas, envases, manuales e instructivos, catálogos de productos y publicidad, así como buena imagen corporativa de la empresa. (Sistema de Información Empresarial, 2013)

La plaza define el canal de distribución del producto, debe hacerse un estudio mediante el cual se valore la manera en que el producto va a llegar al usuario final, la política de distribución debe definir la esencia de la marca, ya que de esta forma se llega a tener una imagen en la mente del comprador. Existe la problemática de perder el control de la presentación de su producto en anaquel si se elige una mala estrategia de canal de distribución. (Kotler, 2006)

El precio puede medir la competitividad del producto frente a las otras empresas, si al momento de hacer el estudio el producto tiene un precio mucho más bajo que el de los competidores, entonces se deberá tomar la decisión dependiendo del segmento en que se quiera competir, ya que un precio bajo puede deteriorar la imagen del producto en la mente del consumidor poniendo en duda su diseño y durabilidad. Dependiendo del país destino, existen diferentes impuestos que pueden incrementar el costo del producto aunque éste estuviera ya terminado, de igual forma este factor tiene que ser tomado en cuenta. (Kotler, 2006)

A pesar que los aspectos no relacionados con el precio tienen un papel cada vez más importante en los procesos de mercadotecnia modernos, el precio sigue siendo un factor fundamental de la mezcla de marketing. El precio es el único de los cuatro factores que generan ingresos, el resto sólo genera costos. (BANCOMEXT, 2000)

El último factor es la promoción, la cual define la personalidad del producto frente a los consumidores, se puede decir que es la tarjeta de presentación de éste. Para que la exportación se consolide en el largo plazo se requiere investigar sobre las formas de promoción más adecuadas para el producto en el exterior: catálogos, lista de precios, envío de muestras, visitas personales, participación en ferias y exposiciones, publicidad a través de revistas especializadas e Internet, entre otras.

Las actividades de promoción internacional y nacional son similares. Sin embargo, las primeras son más complejas debido al mayor número de variables que se han de considerar antes de llevar a cabo cualquier plan de promoción internacional; por un lado, la empresa puede adaptar el producto al segmento elegido del mercado internacional, también tiene la posibilidad de aplicar precios diferentes y utilizar varios canales de distribución en función de los mercados exteriores en los que comercializará su producto. (Sistema de Información Empresarial, 2013)

Actualmente, está de moda el marketing por Internet mediante redes sociales, como Facebook y Twitter, este tipo de publicidad ha sido aprovechado por empresas locales y globales, con la ventaja de no tener ningún costo por la publicación, jugando un papel muy importante en la nueva forma de hacer marketing. (Scipion, 2013)

Derivado de los avances tecnológicos que existen actualmente, se crearon empresas que ayudan a la medición e identificación de los usuarios que navegan en las páginas Web de las empresas, esto mediante pequeños cuestionarios al momento de abrir una cuenta de correo, social o un simple registro al momento de acceder a cualquier herramienta en la Web; de esta forma se pueden hacer reportes que ayudan a segmentar mercados, hacer cambios en los productos según la preferencia del usuario e incluso persuadir al usuario de comprar un producto en específico.

Como es posible dar cuenta, un negocio debe nacer con las bases para poder internacionalizarse, de esta forma el negocio debe tomar en cuenta que la marca debe estar disponible para ser utilizada en los mercados potenciales. Lo ideal es poder registrar un nombre que se encuentre libre en los principales mercados, ya que muchas veces nombres de empresas que comienzan a ser famosas en el extranjero son comprados en países donde potencialmente podrían instalarse. (BANCOMEXT, 2000) De esta manera la empresa tiene que negociar con el dueño del nombre para poderse comprar y así seguir con su plan de internacionalización. El nombre debe ser fácil de pronunciar en diferentes idiomas y de identificar, para que al momento de que se le de difusión, las personas puedan relacionar la identidad de la marca, los colores y formas con el nombre, un aspecto fundamental es que la marca se pueda utilizar en los distintos mercados.

La intención del desarrollo de esta investigación es posicionar la empresa de joyería mexicana en el extranjero mediante las estrategias de mercadotecnia internacional, teniendo como objetivos, método y elementos siguientes.

### **Objetivo:**

Desarrollar una estrategia de marketing internacional para el posicionamiento de una microempresa mexicana dedicada a la joyería.

### **Objetivos específicos**

- Analizar la literatura referente a la mercadotecnia internacional, para fundamentar el marco teórico de la investigación.
- Identificar las características que debe trabajar la empresa para poder competir en el mercado internacional.
- Determinar el tipo de productos a vender.
- Desarrollar los elementos componentes de las estrategias mercadológicas, a fin de diseñar la propuesta.

### **Método:**

Investigación de Mercados Internacionales

- Se realizará una investigación documental sobre la literatura referente a la investigación de mercados internacionales.
- Se buscará una oportunidad de mercado de la cual se obtengan beneficios para la empresa.
- Se identificarán mercados rentables extranjeros buscando la factibilidad de la incursión de la empresa en éstos.



- Se elaborará una encuesta en los siguientes idiomas: inglés, francés, alemán italiano y español, para que se aplique a los clientes de la sucursal de la empresa de joyería mexicana, ubicada en el aeropuerto internacional Benito Juárez de la Ciudad de México.
- Se hará un estudio de factibilidad y viabilidad en otros países, tomando en cuenta: aspectos económicos, culturales, demográficos, sociales, tecnológicos, legales, políticos, etc.

### **Plan de Mercadotecnia Internacional**

- Se elaborará un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa con relación a los mercados potenciales internacionales.
- Se analizará la mezcla de mercadotecnia (precio, producto, plaza y promoción, personal, procesos, presentación, philosophy y productividad).
- Se diseñarán estrategias para el posicionamiento de la marca y sus productos en el extranjero.

### **Resultados esperados:**

Se espera el posicionamiento de la marca en el extranjero, un aumento en las ventas, así como reconocimiento de la calidad y diseño mexicano, y la apertura de un canal de distribución y difusión para el trabajo de los diseñadores mexicanos en el extranjero.

### **Conclusiones:**

Es muy importante que antes de adoptar la resolución de internacionalizar la empresa, se realice un exhaustivo análisis de las potencialidades de ésta para evaluar las ventajas y los inconvenientes de tal resolución empresarial, identificando las variables internas que permitan establecer nuevas operaciones con clientes extranjeros en mercados internacionales.

La internacionalización como estrategia de crecimiento, requiere de un análisis ponderativo que implique reflexión, decisión y recursos. Al presentarse una decisión que condicionará a mediano y largo plazo los parámetros de los planes estratégicos de la empresa, se debe ponderar no sólo la capacidad, sino también las consecuencias y los compromisos que se asumen tanto en lo referente al capital humano, como en el aspecto económico para el éxito del proceso que se forja.

Es muy importante tomar en cuenta la ficha técnica del país, el contexto político y financiero por el que atraviesa el mismo, y sus proyecciones a mediano plazo, así como los usos y costumbres de la población para poder definir quienes serán los clientes potenciales para la empresa, una vez teniendo un resultado favorable a lo anterior, entonces sí

comenzar a planear la estrategia mercadológica que servirá para posicionar a la empresa en el extranjero.

## Referencias

Czinkota, M. (2008). *Marketing Internacional*. México: Thomson.

Arellano, R. (2002). *Comportamiento del Consumidor Enfoque a América Latina*. McGraw-Hill.

BANCOMEXT. (2000). *Guía Básica del Exportador*. México: Bancomext 8va edición.

Belch, G. (2004). *Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral*. México: Mc Graw Hill.

El Universal. (s.f.). Recuperado el septiembre de 2013, de <http://www.eluniversal.com.mx/>

Hair, J., & R.P., B. (2003). *Investigación de mercados*. Mexico: McGraw Hill.

Jerez, J. (2010). *Marketing Internacional para la Internacionalización de la Empresa*. Madrid: ESIC.

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Mortinier, C. G. (1959). *The creative factor in marketing*. Philadelphia: Fifteenth Annual Parlin Memorial Lecture, American Association.

Organización Mundial del Comercio. (septiembre de 2013). Recuperado el 2011, de [www.wto.org](http://www.wto.org)

Organización Mundial del Comercio. (2012). *Estadísticas del comercio internacional 2012*. Suiza: WTO Publications.

PROMEXICO. (2010). Recuperado el septiembre de 2013, de [www.promexico.gob.mx](http://www.promexico.gob.mx)

Quesnel, A. (2013). *Nuevo Diseño en México*. Recuperado el 2013, de <http://coolhuntermx.com/>

Real Academia Española. (2013). *Diccionario de la Lengua Española, vigésima segunda edición*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=sociedad>

Scipion, F. (2013). *Estrategias de Marketing en Internet*. Recuperado el septiembre de 2013, de <http://www.lifestylealcuadrado.com/>

Secretaría de Economía. (2010). *Secretaría de Economía, Contacto Pyme*. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, de Contacto Pyme: [www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso\\_tc/odulo1\\_01.html](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/tmercado/curso_tc/odulo1_01.html)

SEGOFI-BANCOMEXT. *Guía Mercadotecnia Internacional*. México: Centro de Servicios al Comercio Exterior.

Sistema de Información Empresarial. (2013). *Guía Empresarial*. Recuperado el 2013, de [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

Tugores. (1994). *Economía internacional e integración económica*. España: Mc Graw Hill.

Underwood, G. A. (2008). Planificación Estratégica de Marketing para una PYME de Clase Mundial. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional* .

Valencia, J. R. (1990). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras, segunda edición*. México: Thomson Learning.

Yip, G. (1992). *Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Colombia: Norma.

## **PUNTO DE REFLEXIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRECIMIENTO DE LAS PYMES FAMILIARES**

**Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz**

Universidad Autónoma de Tamaulipas

[ljimenez@uat.edu.mx](mailto:ljimenez@uat.edu.mx)

[pinvestigación@yahoo.com.mx](mailto:pinvestigación@yahoo.com.mx)

**Dr. Lorenzo Manzanilla López de Llergo**

Universidad Autónoma de México

**MCE Oscar Iduarte Márquez**

Centro Universitario Tampico-Madero

### **Resumen:**

La Pequeña y Mediana Empresa es un detonador en la economía mexicana, en su orígenes muchas de estas empresas han sido manejadas como empresas familiares, por lo que se han ganado mayor atención tal como lo refieren De la Garza, Medina y Díaz, (2012) es preciso que se lleven a cabo investigaciones sobre este tipo de negocios. Desde el planteamiento de su pequeñez y en algunos casos su limitado manejo de recursos tanto humanos como financieros, su resistencia al cambio y a promover avances tecnológicos le han otorgado a algunas de ellas incapacidad de competir en el mercado ante la entrada de grandes cadenas de negocios, marcas y firmas internacionales. En este estudio de carácter descriptivo se presentarán evidencias empíricas de dos casos de éxito de Pymes familiares en Cd. del Carmen, Campeche, México (Carmelitas) analizando los factores que han incidido en su crecimiento, cuáles son las características de los miembros de la familia, sus ventajas competitivas, la responsabilidad adquirida dentro del entorno y la forma en que realizan la gestión de sus empresas, se utilizó la entrevista semiestructurada, dirigida a los dueños directores de las mismas, una en el sector de abarrotes y servicios con el Grupo Millán y otro en el ramo de alimentos con Paletas y Helados Percero, representativos del área de estudio.

**Palabras Claves:** Pymes Familiares, crecimiento, ventajas competitivas.

### **Planteamiento del problema:**

Mediante un estudio descriptivo se pretende analizar los factores que han influido en la actualidad en el crecimiento de algunas empresas familiares carmelitas, iniciando con un análisis FODA, para determinar su competitividad. Se parte del supuesto de que la gestión empresarial y el cambio cultural al asumir riesgos dentro de los miembros de un negocio

familiar son determinantes para fincar el éxito. Iniciamos identificando las ventajas competitivas que han desarrollado para mantenerse en el entorno, así como los determinantes que los han fortalecido hasta el grado de expandir su mercado.

Al evaluar las estrategias implementadas que les han servido para superar sus amenazas y riesgos ante los escenarios tan cambiantes que últimamente presenta el mercado en que han estado instaladas, se analizarán dos estudios de casos de éxito que se podrán aplicar como modelo de negocios a otros empresarios que pretendan realizar cambios en sus organizaciones; una de las condicionantes para el crecimiento en las empresas de este sector es que la relación tradicional de la gestión y el manejo de la familia tenga una propensión a ser modificada, con el fin de prepararse ante la entrada de nuevos competidores, cadenas de franquicias, cambios en los consumidores los cuales ponen en riesgo su permanencia.

### **Análisis del Entorno:**

La mayoría de las Pymes en Carmen son empresas familiares en donde la influencia principal en el manejo de la empresa recae en la familia como unidad central, la antigüedad dentro de este mercado oscila en los 15 y 20 años, aunque las relaciones familiares siguen cambiando como producto de nuevas adhesiones, separaciones, cambios en niveles estratégicos, la figura principal recae entre los miembros más antiguos que son los que toman decisiones; analizando la evolución del mercado, hasta hace aproximadamente cinco años los nativos del lugar lo consideraban un mercado cautivo porque no se había incrementado como hasta hoy la competencia y solo entre las mismas empresas locales existía cierta rivalidad, pero sin ver esto como amenaza o un riesgo de su permanencia. (Jiménez, Iduarte, Manzanilla (2012))

### **Breve descripción del sector estudiado**

#### **Dentro de su fortalezas:**

El Estado de Campeche de acuerdo a estos lineamientos ha tratado de revertir la falta de crecimiento al fomentar en los últimos años un clima estable para los inversionistas, pretendiendo brindar confianza en sus indicadores macroeconómicos para que puedan planear y tomar decisiones de corto y largo plazo, ubicando a la entidad como la Entidad Federativa que ocupa el primer lugar en la gestión para lograr este rubro (Informe de Competitividad Estatal del 2012). Las acciones implementadas en el Estado han tratado de buscar una mayor competitividad de la región y sus municipios, fortaleciendo la capacitación y ayuda financiera para la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las ya existentes, con una idea clara de no solo abarcar el mercado nacional sino buscar que los empresarios campechanos incursionen en los mercados de exportación.

Las empresas Instaladas en el municipio del Carmen, tienen grandes ventajas para aprovechar estas acciones, ya que cuentan con arraigo en la zona y son parte importante de la comunidad que los reconoce y estima. Las familias que están al frente de este tipo de negocios, llevan muchos años generando trabajo en la zona, y han adquirido responsabilidad con el entorno, hay lealtad por parte de la familia hacia los trabajadores y viceversa, y hacia la comunidad en general, considerando también a los proveedores como parte de ellos por la antigüedad dentro de esta actividad. Por estas razones la pequeña y mediana empresa familiar es considerada uno de los principales impulsores de la actividad económica del municipio.

### **Las debilidades:**

De acuerdo a los últimos datos del INEGI, a pesar de los esfuerzos del gobierno estatal, el estado de Campeche presenta un déficit acumulado desde el 2004 al 2010 del 23.7%, siendo la única entidad que arroja números negativos en su actividad económica; estados como Tabasco, Yucatán y Veracruz ubicados como vecinos en la zona golfo peninsular, en contraste han presentado un crecimiento sostenido de acuerdo con los últimos informes del Instituto Nacional para la Competitividad (2012), a pesar del clima de inseguridad y aumento de la delincuencia en esas entidades, este resultado se debe principalmente en el caso de la Pymes del Carmen a actitudes conformistas y a una cultura organizacional que no se encuentra bien definida, a la falta de liderazgo, falta de preparación académica, motivación, problemas de comunicación entre los miembros que componen la empresa y problemas derivados de las propias familias, así como a la falta de capital para la obtención de tecnología, la negativa ante el riesgo del cambio y la falta de competitividad.

Los atributos que caracterizan al empresario del Carmen se pueden relacionar con el comentario de Espinoza Yáñez (2011) quien argumenta “el principal problema del empresario mexicano es la no distinción entre el espacio privado y el trabajo, ya que de acuerdo a su explicación, no es suficiente pensar que la necesidad de empleo produce la recomendación”, en este tipo de empresas los amigos llegan a entrar a laborar al centro de trabajo, o existen las recomendaciones de gente cercana, además de las políticas de acercamiento de las familias a la empresa, y esto en la mayoría de veces no contribuyen al crecimiento de los negocios.

**Las amenazas** para este tipo de empresas en donde la rigidez en la toma de decisiones es una de las características que presentan, además los apegos a sus tradiciones familiares en el manejo del negocio, la poca o nula flexibilidad en las políticas establecidas, la manera de pensar que se trasmite de generación en generación entre otras consideraciones, son factores que limitan su actuación. Los negocios familiares en la región con estas implicaciones mantienen un riesgo latente ante los escenarios cambiantes, la indiferencia ante la exigencias de mercado, ante la globalización ante los cambios tecnológicos los colocan en una zona de riesgo, ya que ponen en peligro su estabilidad por la entrada de

una fuerte competencia con sistemas de gestión más avanzados, con mayores recursos de capital y con avances tecnológicos, así como mejores estrategias de mercadotecnia como poseen las grandes cadenas de negocios, franquicias, y empresas transnacionales quienes fácilmente las pueden eliminar de la competencia. Dentro de las Pymes familiares existe “un bajo nivel de formulación y estructuración de las actividades y, entre otros, una estructura jerárquica centralizada de actividades” (Montoya,2001, p:3).

**Las oportunidades** para el crecimiento de este sector se dan porque el Estado de Campeche es considerado una zona estratégica en la entrada de recursos, principalmente en la zona del Carmen, y dada la vulnerabilidad que presentaba la zona en las últimas décadas, por la dependencia de su economía con la industria petrolera, se aprecia una tendencia del gobierno estatal a impulsar el bienestar de la comunidad a través de incentivar otros sectores como el turismo, esto como forma de generar entradas de ingresos que beneficien a los prestadores de servicios, a los restaurantes los hoteles, los lugares de recreación, etc., así mismo muchas de las Pymes locales se han acercado, a solicitar información capacitación o apoyo para poder participar en los programas de gobierno.

#### **Notas importantes en los estudios de las empresas familiares y su crecimiento:**

Dentro de las nuevas dinámicas en que deben transitar las empresas, es el crecimiento económico un factor fundamental para buscar el bienestar no solo de los actores directos que intervienen en la empresa, sino de la comunidad en que se instalan. El crecimiento de la empresa puede considerarse un objetivo estratégico muy interesante independientemente que el negocio sea familiar o no, tal como lo referencia Fuentes, Hernández Vallejo ( 2008), la implementación y el diseño es abordado desde la dirección estratégica, la gestión empresarial y el liderazgo efectivo, considerando desde la forma de cómo medirlo, los motivos que los generan, los avances en los procesos de desarrollo así como, los pros y los contras de la mayor dimensionalidad empresarial (García, 2003)

Dentro de los estudios sobre empresas familiares, algunos resaltan la importancia de que para crecer y para lograr ser competitivas requieren de un compromiso de la familia con la empresa y sus miembros, además la capacidad de manejarla y de desarrollar una visión estratégica a favor de mejorar el ambiente de la comunidad, contribuyendo como el caso estudiado a lograr el desarrollo del municipio.

Dentro de los estudios que se han señalado sobre el crecimiento empresarial y los motivos que los impulsan están (Chandler,1990; Gertz y Baptista,1995 ,Canals,2001), el compromiso familiar dentro del manejo de la empresa; en la medida en que la empresa tienen un mayor grado de familiaridad, el crecimiento se persigue más por motivos familiares, su continuidad y el aumento de su bienestar, que por motivos empresariales.

De acuerdo a Canals (2001) Dentro de los razones que llevan a la empresa a buscar un crecimiento están:



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la revisión bibliográfica sobre las empresas familiares uno de los motivos en que muchos autores coinciden que los obliga a actuar, es encontrarse en un sector maduro, y se ven forzados a asumir riesgos ya que tienen que buscar mayor participación en segmentos jóvenes o diversificar para que esto, les permita seguir obteniendo mayores ventas.

Otros estudios realizados que demuestran los motivos que enmarcan el crecimiento de la empresa familiar a partir de la fundación, de la propiedad de las características de la familia y del tipo de empresas se muestran a continuación en el siguiente cuadro. De la Garza y Medina (2012).

### Razones que motivan el crecimiento en las Pymes Familiares

Autor y año	Ejes y Fases	Observaciones
Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997)	<p><i>De la empresa:</i> Fundación; Expansión y Formalización; Madurez.</p> <p><i>De la propiedad:</i> Propietario controlador; Asociación de hermanos; Consorcio de primos.</p> <p><i>De la familia:</i> Familia empresarial joven; Entrada a la empresa; Trabajo conjunto; Entrega del bastón del mando.</p>	Basado en el modelo de los tres círculos que intenta demostrar la evolución de cada eje



<p>Gallo y Amat (2003)</p>	<p><b>Eje horizontal:</b></p> <p><i>Tipo de empresa familiar:</i> Empresa de trabajo familiar; Empresa de dirección familiar; Empresa de gobierno familiar</p> <p><i>Modelos de estructura de la empresa:</i> Estructura funcional; Estructura divisional; Estructura holding.</p> <p><b>Eje vertical:</b></p> <p><i>Niveles de evolución de la familia:</i></p> <p><i>Fases de la evolución de la propiedad familiar:</i></p>	<p>Existen tres trayectorias posibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de evolución lenta</li> <li>• Modelo de evolución rápida</li> <li>• Modelo de evolución equilibrada</li> </ul>
<p>Gallo (2008)</p>	<p><b>Eje Horizontal:</b></p> <p><i>Transcurso del tiempo (edades y generaciones):</i></p> <p><i>1ª Generación</i></p> <p><i>2ª Generación</i></p> <p><i>3ª Generación</i></p> <p><b>Eje Vertical:</b></p> <p>Éxito (volumen de ventas)</p>	<p>Son cuatro etapas para la continuidad y desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestación</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Maduración</li> <li>• Revitalización estratégica</li> </ul>

Fuente: De la Garza y Medina (2012) basada en Gersick et al. (1997), Gallo y Amat (2003) y Gallo (2008)

Al analizar las características en la gestión de este tipo de empresas se puede observar que las relaciones entre directivos y supervisores en las empresas familiares, en el cumplimiento de las metas suele presentarse en dos formas, las que se sustentan en relaciones personales directas con los dueños y las relaciones autoritarias con los coordinadores.

En la primera la lealtad y confianza solo es para él dueño, tomando como referencia a las Pymes, aunque los empleados no tengan extensas redes de seguridad en el trabajo, ni grandes prestaciones, éstos sienten la emoción de trabajar en ellas, hasta llegan a

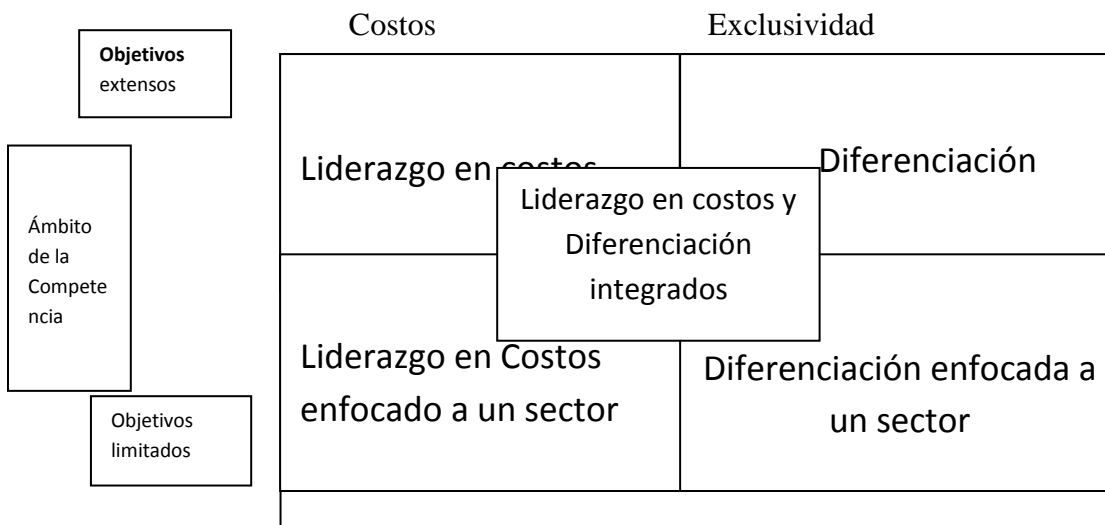
experimentar un claro sentido de la misión, dado que las líneas de comunicación son cortas y directas permitiendo mayor interacción entre el dueño la familia y los empleados; y la segunda que parte las relaciones autoritarias en las que el coordinador hace uso de su autoridad basada en la jerarquía de su puesto para imponer sus decisiones a supervisores y operarios (Hitt Ireland Hoskisson 2000 pag 495)

Toda empresa que quiera permanecer en un mercado sea familiar o no deberá de establecer estrategias de cambio, tal como lo señalaron Hitt et al (2004), argumentando que crear y usar estrategias bien diseñadas; es la clave del éxito de las compañías, adelantarse en el planteamiento de las nuevas tendencias, en los términos de la competencia cambiante, de las modificaciones en las expectativas, la variación de los gustos y preferencia de una temporada a otra, la conducta de los consumidores, son los factores indicativos de cuando debes de reorientar el rumbo de la empresa, promover un cambio en la organización y estar preparada para ello.

Las empresas familiares que permanecen estáticas que no evolucionan correr el riesgo de ser desplazadas por la competencia, y aunque la búsqueda del crecimiento puede asumir riesgos, al establecer estrategias que mayoría de veces para el pequeño empresario se presentan como ensayos y errores derivados de la observación, como juicios de valor para la toma decisiones; el no hacerlo puede implicar mayores contratiempos ya que se corre el peligro de perder a los clientes actuales y no tener las fortalezas para atraer a nuevos clientes potenciales. La acción del líder es vital en ese proceso, su visión y capacidad es lo que puede ayudar al planteamiento de nuevas expectativas para la empresa, Kenichi Ohmae (2004) señala lo siguiente : el reparto de actores que se mueven en el escenario, deberán estar listos para un nuevo guión , y su deposición y entusiasmo es el acelerador clave para ganarle a los demás en el reparto de papeles .....un hábil director de escena hubiera cambiado el escenario del primer acto al segundo acto en un abrir y cerrar de ojos (p. 260)

El cambio organizacional no necesariamente sucede de manera uniforme, depende de que como están integrados los miembros la comunicación existente y el interés por la empresa, así como su profesionalización, la estructura de la organización, las características de la empresa, tal como lo establecen "la calidad de las personas que la organización emplea, tendrá una enorme influencia en la eficacia final de sus estrategias" (Hitt, et alt ,2004; p. 109 ) por lo que se deberá de anticipar a los conflictos que puedan surgir en la transición, ya sea de manera interna o externa a la empresa, y estar preparados para solucionar los conflictos que puede alterar el funcionamiento y la interacción de la propia familia.

Para Mickel Porter(1988) en los estudios sobre la competitividad muestra las siguientes estrategias que las organizaciones pueden llegar a emplear



Fuente: Administración Estratégica de Hitt, Irelandy, Hoskisson:pag 119

Un liderazgo estratégico eficaz, necesita saber identificar el propósito en la implementación de la estrategia y la misión que se pretende lograr, hablar de estrategias efectivas, es el reflejo del bienestar tanto de la familia de la empresa y sus miembros y de la comunidad donde se ubican, "La empresa debe de tratar de preocuparse no solo de buscar la rentabilidad y la plusvalía sino los nuevos enfoques se reorientan a generar un bienestar en el entorno en que se instalan" Jimenez, Iduarte, Manzanilla (2012), para eso es importante relacionar los objetivos logrados, el tiempo invertido y el esfuerzo planeado, para Muller y Luthe (2008) señalan que existen 3 ejes que pueden mover a las empresas familiares: una es la voluntad para elegir el objetivo y la estrategia seleccionada y el ánimo, valor y espíritu para lograrlo....la manera adecuada de estructurarlas es iniciar con la persona, para seguir con la familia y terminar con la planeación estratégica de la empresa".

### Contrastación con los estudios teóricos:

Una empresa que no crece, que no evoluciona, que se mantiene estática ante el panorama global, es una empresa que corre un riesgo latente para permanecer en un mercado, la misma dinámica con que crece una economía, debe de ser aprovechada para el crecimiento de las organizaciones, **pero se necesita una visión un cambio de mentalidad una actitud más profesionalizante y proactiva** que lleve al empresario a asumir riesgos, que impliquen mayores posibilidades de obtener ganancias. Las Pymes en México se enfrentan

a una falta de crecimiento “porque no tienen una cultura bien definida, dentro de la organización, falta de liderazgo y motivación (Pérez Esparza)

Una Pyme familiar necesita **crear un sistema formal de planeación integral**, en donde además de los miembros de la familia que laboran dentro de los negocios, involucre a los empleados, a los trabajadores y a todos los actores que interactúan con la empresa. Se necesita para el crecimiento de un negocio familiar, **la implementación de sistemas** que faciliten su administración, y que les permitan analizar diferentes escenarios de acuerdo a sus ventajas competitivas. Tal como lo referencia Mintezberg y Walters (1990) Las empresas que crecen siempre prueban cosas y amplían sus límites estratégicos (citado por Moreno Sanabria, 2009,p.78)

### **Metodología:**

Esta investigación se llevó a cabo en Cd. del Carmen, Campeche, México, dentro de los trabajos que viene desarrollando el Cuerpo Académico Cultura y Desarrollo de Empresas, es un estudio de carácter descriptivo para conocer las Empresas familiares Carmelitas utilizando el método cualitativo mediante estudio de casos, y aplicando la técnica de entrevistas semiestructurada y la aplicación de cuestionarios.

Se parte del supuesto de que la gestión empresarial y el cambio cultural al asumir riesgos dentro de los miembros de un negocio familiar son determinantes para fincar el éxito. Las empresas con una cultura fuerte tienen mayores posibilidades de éxito (Pérez Esparza, 2009, p.15)

Pregunta de investigación: ¿Es en la gestión empresarial y su capacidad de asumir riesgos, los factores preponderantes para lograr el crecimiento en una empresa familiar?

De esta surgieron las siguientes proposiciones:

P<sub>1</sub> El empresario familiar busca el crecimiento de su empresa.

P<sub>2</sub> El empresario familiar aprovecha los recursos de tipo administrativo, financiero y tecnológico para establecer sus estrategias de crecimiento.

P<sub>3</sub> El empresario familiar asume riesgos para acrecentar sus ventajas competitivas

### **Características de las empresas estudiadas:**

**Caso A** Se trata del Grupo Empresarial Millán integrado por tres socios, todos ellos miembros de la familia; inicia sus actividades en 1970 en la Cd. del Carmen Campeche, y está compuesto por varias pequeñas y medianas empresas, dedicadas al negocio de

abarrotes, su principal giro (el de mayor posicionamiento en el mercado), además también ha incursionado con éxito en los negocios de la construcción, servicio de transporte entre los más importantes como una manera de diversificar el mercado y obtener mayores ganancias, actualmente se encuentra ente la primera y segunda generación que manejan las empresas, todos ellos con estudios profesionales, tiene 203 locales operando y un total de 800 trabajadores incluyendo a los tres directivos que son miembros de la familia.

**Caso B** Este es un pequeño negocio familiar, con 6 integrantes todos ellos miembros de la familia participando como socios, ubicado en la primera y segunda generación al frente de la empresa. Helados Parceró inicia operaciones en 1986 en Cd. del Carmen, Campeche, México, y principal actividad es la producción y comercialización de helados, tiene 12 empleados incluyendo a un directivo que es el socio fundador que no cuenta con estudios y a dos miembros más de la familia en la gerencia media que poseen carreras universitarias, laborando en la empresa, cuenta con cuatro locales incluyendo además dos anexos de servicios para fiestas.

**Resultados:**



**G**

Casos	Crecimiento en número de empleados los últimos años	¿Cuántas sucursales se han abierto o cerrado últimamente?	¿Cuál es el principal volumen de ventas del negocio principal?	En el caso de operar en otros sectores ¿cuáles es el volumen de ventas?	¿Cuál es la tasa de crecimiento esperado ,en volumen o porcentaje de ventas?
<p><b>Empresa A</b></p>	<p>Ha disminuido , por la implementación de procesos</p>	<p>Abierto 203 Cerrado 6</p>	<p>Volumen de ventas es mayor del 80%en el área de Abarrotes</p>	<p>En el área del transporte y de la construcción han alcanzado un incremento en las ventas del 80%</p>	<p>Como es una zona petrolera se espera un incremento en las ventas de un 50% en los sectores en que se opera</p>

<p><b>Empresa B</b></p>	<p>Se ha incrementado por el aumento de las ventas</p>	<p><b>Abierto 6 Cerrado 0</b></p>	<p><b>Volumen de ventas es de un 85% en la venta de Helados</b></p>	<p><b>Se han incrementado las ventas en la renta para fiestas en un 75%</b></p>	<p><b>Dentro de las metas esta ampliar el mercado hacia Tabasco y Campeche por lo que se espera un incremento del 100%</b></p>
-----------------------------	--	---------------------------------------	---	---	--



## **P<sub>1</sub> El empresario familiar busca el crecimiento de su empresa**

### **Empresa A:**

Es la de mayor crecimiento, iniciando operaciones como una pequeña empresa comercializadora de víveres y actualmente es una de las más reconocidas a nivel local, con planes de crecimiento a el resto del Estado de Campeche y el Estado de Tabasco, se ha mantenido en el mercado a pesar de la competencia con grandes cadenas de supertiendas y cuenta con el arraigo y prestigio dentro la región, lo que le ha permitido obtener ingresos y beneficios, **una de sus estrategias implementadas para su crecimiento es el liderazgo de costos y la diversificación**, que le ha concedido incursionar en otros nuevos mercados, previniendo así la dependencia de una sola actividad que la haría más vulnerable con ante las condiciones del entorno, en base al conocimiento perfecto que tiene el socio fundador de la región ha implementado acciones de distribución en los principales puntos de venta, creando utilidad en base a la cercanía para sus clientes, dentro de sus planes de crecimiento está el abastecer a la región como empresa 100% Campechana y aprovechar los beneficios que ofrece el Estado para promover a la empresas nativas de la zona.

### **Empresa B:**

Inicia operaciones siendo una empresa pequeña, pero con grandes aspiraciones de crecimiento en base a la mentalidad del empresario, **la estrategia implementada por el socio fundador es la diferenciación** en los productos que ofrece, la variedad y calidad de en sabores (32) lo que lo ha llevado a colocarse en el gusto de los clientes. El fundador ha buscado apoyar sus proyectos en los programas de gobierno que fortalecen a la pequeña empresa y a pesar de no tener estudios profesionales, recurre a la preparación de sus hijos, a su inclinación emprendedora y a la orientación del programa de apoyo de la Universidad del Carmen para ampliar sus operaciones al Estado de Tabasco, la empresa es nativa del lugar y cuenta con la estima y el cariño de los lugareños, que lo han motivado a ampliar sus operaciones, invirtiendo en un salón de eventos para el servicio de sus clientes.

## **P<sub>2</sub> El empresario familiar aprovecha los recursos de tipo administrativo, financiero y tecnológico para establecer sus estrategias de crecimiento**

Caso	Recursos de tipo administrativo	Recursos de tipo financiero	Recursos de tipo tecnológico	Recursos que les han proporcionado ventajas
Emp	Si realizan	Se utiliza el	Cuenta con	La ubicación y la

	<p>planes a largo plazo por año, si realizan estudios de mercado , llevan a cabo actividades de control principalmente para el monitoreo de fallas en los negocios, llevan a cabo programas de capacitación del personal y existe promoción de los mismos</p>	<p>capital de negocio para ampliar operaciones, o bien se recurre a préstamos bancarios, no han aplicado a programas de apoyo a la industria debido al burocratismo.</p>	<p>aplicaciones administrativas y ha ampliado el uso de software para soportar las operaciones en los negocios y mantener en todo momento la información para su análisis</p>	<p>antigüedad en el mercado , la reputación e imagen y el manejo de proveedores</p>
<p>Emp</p>	<p>No realizan planes a largo plazo, pero si a corto plazo. Según las ventas es la decisión de ampliar sus sucursales; no realizan estudios de mercad ; llevan a cabo actividades de control solo para prevenir fallas, el personal lo componen la familia y la</p>	<p>Utilizan su propio capital, no han necesitado recurrir a préstamos ni han utilizado apoyos del gobierno solo en la promoción.</p>	<p>No cuenta con aplicaciones administrativas , pero si se han interesado en el uso de nuevas tecnologías para la elaboración de los helados.</p>	<p>No existe competidor directo; el personal con que cuenta está capacitado y motivado , ha ayudado la remodelación en la imagen, además de la calidad del servicio y la relación con los proveedores.</p>

	capacitación es dada por ellos mismos .			
--	---	--	--	--

**Empresa A.-** Cuenta con mayor infraestructura capital y manejo de personal tiene forzosamente que llevar a cabo las actividades de planeación a corto y largo plazo dentro de la empresa, esto le permite realizar acciones oportunas para aprovechar los recursos administrativos, el principal problema que él detecta es la capacitación del personal, por la alta rotación de trabajadores; realiza investigación de mercado para detectar áreas de oportunidad, realiza mensualmente un monitoreo por sus puntos de venta para valorar resultados. En cuanto a los recursos financieros, prefiere manejar capital propio y solo utiliza ocasionalmente recursos bancarios cuando arranca nuevos proyectos de inversión, pero prefiere liquidarlos a corto plazo; en cuanto a los recursos tecnológicos los ha empleado para desarrollar las actividades administrativa instalando sistemas de información que le proporcionen datos de los negocios oportunamente . Entre las ventajas competitivas, el fundador de la empresa señala la ubicación, el arraigo en la zona, el manejo de proveedores y principalmente los puntos de venta que tiene.

**Empresa B.-** Es una empresa pequeña que va creciendo rápidamente dentro del mercado, dado que el fundador no cuenta con estudios profesionales ha recurrido a sus hijos para llevar a cabo planes de crecimiento pero solo a corto plazo, no utiliza tecnología para mejorar su administración, utiliza sistemas de cómputo pero solo para facturar. La ubicación, la calidad y variedad de sus productos, la integración e identidad de sus empleados hacia la empresa es lo que le ha dado mayores ventajas para competir a adquirido nuevas máquinas principalmente para elaborar helados, ha ampliado sus instalaciones, ha seleccionado nuevos puntos de venta y todo ellos manejando solo capital propio, no le gusta recurrir a créditos y solo pide capacitación a las entidades gubernamentales para mejorar sus negocio, no como forma de financiamiento.

**P3 El empresario familiar asume riesgos para acrecentar sus ventajas competitivas**

Cas os	¿Cuáles han sido los riesgos a	¿Ha sido el riesgo determinante para su	¿Ha planteado algún proyecto	¿Cuáles han sido los factores internos que	¿Cuáles han sido los factores externos de mayor incidencia en la
--------	--------------------------------	---	------------------------------	--	--

	los que se ha enfrentado o la empresa?	desarrollo?	de Innovación en cuanto a producto, proceso o servicio?	han tenido mayor incidencia en la empresa?	empresa?
Em pre sa A	Nuevas cadenas de negocios	Si, cuando se quiere se puede y más cuando se ama el negocios.	Las decisiones se toman en común acuerdo en donde participan los miembros directivos de la familia, así como los responsables de las áreas .el proyecto a implementar la entrega a domicilio y el uso del portal de internet para pedidos .	El capital humano, la mayor preparación profesional de los miembros de la familia, la contratación de personal capacitado externo para puestos directivos	La economía de la región por la actividad petrolera, los programas del gobierno para incentivar inversiones y la gestión política con las autoridades.

	<p>Malas condiciones Ambientales, demanda de productos estacional, que se ha subsanado con las rentas de salones de fiesta.</p>	<p>Si, el riesgo ha influido de manera positiva, ya que es uno más previsor en el gasto y utiliza la disciplina del ahorro para que no falte capital en la empresa.</p>	<p>Se ha innovado la imagen del producto, para cumplir con todas las normas de calidad que se exigen.</p>	<p>El uso de mayor tecnología ha mejorado la producción y la permanencia del personal es lo que ha ayudado a la empresa.</p>	<p>La demanda de los productos, por el trabajo que genera la industria petrolera que da poder adquisitivo a la población.</p>
--	---	---	---	--	---

**Empresa A.-** El asumir riesgos es un determinante en el crecimiento que ha tenido en los últimos años, la preparación profesional del líder y de los miembros directivos pertenecientes a la familia, lo que ha motivado a la empresa a arriesgar, realizando nuevas proyectos nuevas inversiones y mejoras en los sistemas, que lo ha llevado a incrementar beneficios reflejándose en los resultados del aumento de ventas. La familia maneja la lealtad en primer lugar con los mismos miembros **monoparentales**, que ven en el desarrollo del negocio su desarrollo personal, Además de la familia este grupo de empresas ha contratado a gente preparada en las distintas áreas como responsables del los distintos negocios y trata de impulsar el principio de identidad hacia la empresa motivando y promocionando a sus trabajadores. Las razones de su crecimiento además de los aspectos internos de la organización, se encuentran los aspectos externos como el crecimiento de la economía en la zona, las relaciones políticas, por ser una de las primeras empresas instaladas en el entorno y de relaciones que los miembros de la familia han mantenido en la comunidad.

**Empresa B.-** Uno de los riesgos que ha tenido esta empresa, es que su demanda es por temporadas, por lo que el riesgo es latente, sobre todo condicionada su venta hasta por condiciones climatológicas, por lo que el empresario ha tenido que realizar nuevas inversiones creando salones de fiestas para diversificar su mercado. El socio fundador pertenece a una cultura fincada en el esfuerzo y el aprovechamiento racional en los recursos principalmente el financiero por lo que él ve en el ahorro y el manejo de su propio capital las determinantes para mantenerse en el mercado cuando las ventas disminuyen. El socio fundador no cuenta con estudios, por lo que utiliza su intuición y el conocimiento del mercado como determinante en sus decisiones. Sus hijos ya con una preparación han motivado al fundador a realizar nuevas inversiones para ampliar el mercado, mejorar la capacidad instalada de la organización y en el manejo de una mejor imagen para la empresa. La demanda de sus productos ya está garantizada porque lo consideran un producto nativo y esto le ha permitido darlo a conocer en otros estados por la afluencia de personas que trabajan o visitan la Isla y que reconocen la calidad, con el cambio de mentalidad hacia una mayor expansión las Paletas y Helados Parcero piensa lograr un reconocimiento aprovechando su posición en el mercado.

### **Conclusiones:**

- El empresario familiar busca el crecimiento de su empresa, para mantener y a crecentar el bienestar de la familia en primer término y como efectos colaterales lograr el bienestar de la organización y sus miembros y de la la comunidad.
- El arraigo, la antigüedad y el pertenecer a una región delimitada le puede dar ventajas competitivas a las empresas familiares favoreciendo su crecimiento
- Dentro de los casos analizados ,las formas de gestión el dueño tiene centralizada la administración de los recursos financieros y la comercialización, pero dado

el crecimiento de sus organizaciones se presentan cambios en el manejo de algunas áreas como la producción que se encuentra ya descentralizada.

- En una organización de este tipo, sobrevive la tradición familiar y sus miembros monoparentales son solidarios con el líder, esto facilita el manejo de la organización además de ser aspectos determinantes para su éxito.
- Su relación laboral con la organización en estas Pymes familiares, está basada en la confianza, muchas veces hasta la contratación, se realiza en el momento, así como el pago y los servicios se liquidan en lo acordado a la hora de concluir; esto muestra una forma de organización basada en la solidaridad, y volvemos al punto de la no separación entre el espacio privado el trabajo en estas organizaciones que referencia Montoya (2001) ya que muchos son familiares conocidos vecinos ahijados amigos ect
- Las Empresas familiares que ya están creciendo, necesitan aprovechar sus recursos, ampliarlos y mejorarlos, debido al aumento de sus operaciones, la complejidad y el incremento de la responsabilidad hace necesario la implementación de estrategias administrativas financieras y dotar a los negocios de adelantos tecnológicos para mejorar los procesos.
- La profesionalización de los miembros que integran las Pymes familiares, gestionan mejores sistemas para su administración, que faciliten contar en tiempo y forma con información para la toma de decisiones, estableciendo estrategias más eficaces para su crecimiento,
- El pequeño y mediano empresario familiar, está desarrollando cambios en la gestión y manejo de sus negocios, ya con la participación de miembros más capacitados en áreas profesionales está dispuesto a asumir riesgos que les permita ampliar operaciones, para esto ya recurre a programas o a capacitación dentro de las mismas dependencias que los proporcionan.

## Referencias

- Belausteguigoitia, I.** (1996), *La Relación Familiar en las organizaciones mexicanas, Hoy en Administración—La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (30)*. México
- Belausteguigoitia, I.** (2004), *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mc Graw Hill. México
- Canals J** (2001) "How to think about corporate growth? *European management journal*. Vol.19 n 6 pp 587-598<sup>163</sup>
- Casillas C. José y Moreno Ana** ; "El ajuste entre la renovación estratégica y generacional en las empresas familiares" *CLM.Economía* , N,7 Segundo semestre del 2005.pag 131- 158
- De la Garza, M. I. y Medina, J. M.** (2012). *La empresa familiar a la luz de los modelos de crecimiento. Estudios de caso de segunda generación. Documento presentado en el 7º Foro*

---

<sup>163</sup> Conjunto de empresas o de empresarios. [www.rae.es](http://www.rae.es)

Nacional y 2º Foro Internacional de la Academia Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma de Yucatán

**De la Garza, M. I., Medina, J. M. y Díaz, J. G.** (2012). *Crecimiento de la empresa familiar en el sur de Tamaulipas. Estudio Multicaso. Documento presentado en IX Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos. Universidad de Guanajuato.*

**De la Rosa Alburquerque y Ramírez Segura** (2009) *Empresas, Conflicto y Familia*, en Lozano Carrillo, Cisneros Martínez Niebla Zatarin *Empresa Familiar (Casos)* Grupo Editorial Hess Mexico D.F.

**Espinoza Yáñez A** (2011) " Familia y negocios en la pequeña empresa en México. Una frontera frágil Revista Análisis Organizacional, Volumen 1, Número 4

**Chandler. A** (1990) *Scale and Scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass, Harvard

**Gallo M.A** (2002) *Unidad y Confianza en la empresa familiar IESE, junio 28-35*

**GARCÍA, M.G.** (2003): *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial. Tesis Doctoral.*

Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

**Gertz, D y Baptista, J, P, A** (1995) *Grow to be great. New York; Free Press*

**Ghoshal, S., Hahn, M. y Maran, P** (1997) *an integrative Theory of firm growth. Mimeo: London Business School*

**Gómez Samper** (Diciembre de 2007) "Relaciones Rentables en los barrios pobres de Caracas" en *Harvard Business Review* pág. 66

**Fuentes Lombardo, Hernandez Ortiz y Vallejo Martos** (2008), "Razones para crecer en la empresa Familiar un análisis comparativo" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de Empresas Vol. 14, Nun 3, pp15-34.*

**Jimenez Ferretiz L.**(2007) "La cooperación empresarial como Estrategia de Desarrollo Sustentable" *Tesis Doctoral UAT Mexico*

**Jimenez F, Iduarte M, Manzanilla L** (2012)"Strategic management applied to family enterprises, focused as a sustainable organizations to benefit the social environmen" ponencia presentada en el Congreso REDEMUN Puebla Puebla

**Hitt M ,Duane I, Hoskisson R** (2000) "Administración Estratégica: Conceptos y Globalización, Competitividad Tercera



**Hitt M ,Duane I, Hoskisson R(2004)**“Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización” Quinta Edición Edit Thompson México D.F

**Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012)** Boletín de Prensa Num 184/12 22 de Mayo. San Francisco de Campeche , Camp.

**Instituto Nacional para la Competitividad (2010)** “Análisis de Competitividad ” San Francisco de Campeche , Camp.

**Instituto Nacional para la Competitividad (2012)** “Análisis de Competitividad ” San Francisco de Campeche , Camp

**Kenichi Ohmae (2006)** “El próximo escenario Global :desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. Grupo Editorial Norma ;Bogota Colombia

**Lozano Carrillo Coord.(2009)** “Empresa Familiar (casos)” Grupo Edit. HESS, México DF  
**Magretta (1998)** Leído en una publicación de “La mujer en la empresa familiar” cátedra de empresa familiar IESE Business School, pág. 1

**Manzanilla, L.(2006)** El Desarrollo Sustentable, Nuevo Enfoque para la Teoría de la Administración y la Organización, Proceso Administrativo, Propuesta para la Docencia-Investigación, Tesis Doctoral, DEP-FCA-UNAM, México .

**Moreno Sanabria R.(2009)** “El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero” Tesis doctoral, Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de la Laguna

**Muller de la Lama E., Luthe Garcia y otros (2008)** “Empresas Efectivas, Familias Efectivas” Edit Trillas México.

**Ribes Giner Gabriela (2006)** ‘La empresa Familiar la estrategia de crecimiento externo vía los procesos de fusión de empresas’, X congreso de Ingeniería en Valencia 7 y 8 Septiembre del 2006 pág. 5

**Páginas electrónicas:**

[WWW.CAMPECHE.GOB.MX](http://WWW.CAMPECHE.GOB.MX) ; [WWW.](http://WWW)

[INEGI.GOB.MX](http://INEGI.GOB.MX) (Censos 2010)

# EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO. FACTORES QUE PERMITEN LA PERMANENCIA Y CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

**Dra. Hilda Teresa Ramírez Alcántara**

Universidad Autónoma Metropolitana

[hramirez@correo.xoc.uam.mx](mailto:hramirez@correo.xoc.uam.mx)

**Dra. Silvia Pomar Fernández**

Universidad Autónoma Metropolitana

[spomar@correo.xoc.uam.mx](mailto:spomar@correo.xoc.uam.mx)

## **Resumen:**

El desarrollo territorial endógeno influye en la creación y crecimiento de las empresas. Parte del desarrollo económico local depende del emprendimiento y el liderazgo al crear empresas. Las empresas inician como una necesidad de independencia, pero también para obtener beneficios económicos, para que estas empresas no fracasen, permanezcan y crezcan requieren de personas que respondan a una oportunidad con las consecuencias que ello conlleva. Existen pequeñas empresas que gracias al entusiasmo, confianza y la buena dirección de las actividades que desarrollan sus trabajadores logran crecer diversificando sus productos u ofreciendo el mismo producto en un mercado más extenso.

El objetivo de este trabajo es analizar el emprendimiento y el liderazgo para determinar a través de un estudio de caso como estos factores son determinantes para el crecimiento de la empresa. La metodología utilizada es cualitativa, se utilizaron como herramientas de investigación la entrevista semi-estructurada y la observación directa.

**Palabras Clave:** liderazgo, emprendimiento, pequeña empresa.

## **Introducción:**

Para comprender el grado de novedad en la creación de empresas es necesario comprenderla situándola en su contexto social. Parte del desarrollo económico local depende del emprendimiento y el liderazgo al crear empresas.

Para entender el emprendimiento es conveniente iniciar explicando el desarrollo histórico, algunos piensan que el emprendimiento liberal norteamericano está estrechamente relacionado con la ética protestante, en el caso del emprendimiento a la francesa, lo que se busca es la seguridad por medio del apoyo de diversas leyes y reglas de funcionamiento. El comportamiento con la competencia entre las empresas es diferente de una sociedad a otra según su cultura, en algunos casos es débil como el caso de México y en otra se busca mucho más la cooperación, como es el caso de Japón y China.

El emprendimiento de acuerdo con Cole (mencionado en (Pierre, 2013; p. XII) “es una actividad que permite crear, sostener y agrandar una empresa rentable”, para llevarlo a cabo se requiere de un dirigente emprendedor capaz de lograr sus objetivos. Es importante también su papel como líder ya que eso permite la cooperación de sus colaboradores formados por sus socios y trabajadores, quienes tienen diversas culturas, costumbres y valores que determinarán el comportamiento en la organización y los resultados de acuerdo a las estrategias planteadas.

El objetivo de este trabajo es analizar el emprendimiento y el liderazgo para determinar a través de un estudio de caso como estos factores son determinantes para el crecimiento de la empresa. La metodología utilizada es cualitativa, se utilizaron como herramientas de investigación la entrevista semia-estructurada y la observación directa.

### **Historia empresarial en México:**

Es importante ubicar a los emprendedores y sus acciones en el tiempo y lugar en el que actúan. La creación de las nuevas empresas no puede concebirse fuera de la sociedad con la que interactúan por lo que su cultura es relevante para su estudio. Por lo tanto para comprender el grado de novedad en la creación de empresas es necesario comprenderla situándola en su contexto social. En este sentido podemos ubicar de acuerdo con Torrès (2001, en Pierre y Molina, 2012) que el emprendimiento liberal norteamericano está estrechamente relacionado con la ética protestante o con la perspectiva utilitarista y positivista y su aplicación neoliberal; en el caso del emprendimiento a la francesa, lo que se busca es la seguridad pro medio del apoyo de diversas leyes y reglas de funcionamiento; en el caso belga o alemán de la clase media se determina por lo que denominan la pequeña burguesía; o el caso asiático formado por miles de pequeñas empresas con funciones bien definidas dentro de una jerarquía ante las micro, pequeñas y las medianas y grandes empresas.

El comportamiento con la competencia entre las empresas es diferente de una sociedad a otra según su cultura, en algunos casos es débil como el caso de México y en otra se busca mucho más la cooperación, es el caso de Japón y China.

Es pertinente iniciar con una breve síntesis de la historia empresarial en México con el propósito de situar nuestro objeto de estudio desde una mirada regional. En México los estudios sistemáticos sobre los empresarios se iniciaron en 1990, aunque la historiografía empresarial se sitúa a mediados de la década de 1970. El trabajo de Bárbara A. Tenenbaum (1985) se encuentra en línea historiográfica de la dependencia de México del crédito extranjero. Ofrece un análisis de la historia de los prestamistas del gobierno mexicano después del problema crediticio y el papel de los agiotistas como empresarios aliados del

gobierno, todo esto en un contexto político, económico y fiscal de gran inestabilidad desde la independencia hasta el comienzo de la reforma.

Dentro de los estudios que destacan se encuentra el publicado por Edmundo Jacobo en 1989 que trata sobre los empresarios en México, los cuales eran vistos como sujetos que intervienen y coadyuvan el cambio hacia las políticas de corte neoliberal. El empresariado era estudiado como un sujeto social, cuya fuerza política derivaba del poder económico.

La combinación de la teoría marxista y de la teoría de la dependencia, inspiró otros estudios sobre empresarios concebidos como componente central de la burguesía o de la clase dominante, así como de las élites, familias o de hombres de negocios. En esta línea están ubicados los trabajos sobre henequenera en Yucatán y sobre la élite económica de Chihuahua (Wasserman, 1987, Joseph y Wells, 1968 y Altamirano, 2000).

La siguiente generación de historiografía empresarial aparece en 1990, en la cual se inicia un nuevo momento historiográfico, encabezada por Mario Cerutti (tiene trabajos sobre empresas y empresarios y ha sido promotor de reuniones y encuentros de carácter regional empresarial), y Carlos Marichal, este último organizó estudios de las grandes empresas, la banca y el sistema financiero mexicano.

Según Romero Ibarra (2003), la historia empresarial actual sitúa sus objetos de estudio en el contexto de la historia económica de México, privilegiando el largo plazo y el enfoque regional. En 1997 se publicó el libro de las grandes empresas en México, que significó el punto de partida de este momento historiográfico. Y a partir de este momento, el horizonte historiográfico mexicano cambió, porque se presentaron problemas de carácter investigativo, teórico y metodológico. Actualmente se observa una rápida multiplicación del número de investigaciones relacionadas con las experiencias de los empresarios.

## **Emprendimiento y Liderazgo**

### **Emprendimiento:**

De acuerdo con la teoría del desenvolvimiento económico, Shumpeter establece que

“en el plano circular que se rompe para subir a un nivel superior cuando el emprendedor introduce alguna innovación” (Cleri, 2007; p.58). Las iniciativas de negocios requieren determinación, voluntad, el deseo de dejar huella, capacidad de asumir riesgos y jalar a otros para cumplir su objetivo.

En los pequeños negocios la simbiosis del dueño o propietario con sus trabajadores se mantiene por mucho tiempo, como comenta Cleri (2007), sólo en casos de extrema excepción delega responsabilidades a personas de mucha confianza, es por ello que el comportamiento de los trabajadores se rigen en base el perfil de quien dirige la empresa. En la dirección debe haber un dialogo con los colaboradores, con el propósito de que exista un

entendimiento, ya que si este no se da puede haber una ruptura que puede disminuir los logros.

Los estudios de las Pyme según Cleri demuestran que los directivos de estas empresas se encargan de una serie de mitos, ceremonias, negociaciones y una fuerte interrelación con el exterior, la práctica lo ata a medios orales para tomar decisiones que difícilmente son documentadas.

El emprendimiento de acuerdo con Cole (mencionado en (Pierre, 2013; p. XII) “es una actividad que permite crear, sostener y agrandar una empresa rentable”. Desde el punto de vista de la OCDE (2003) el emprendimiento “es una forma de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, creatividad e innovación, al gestionar una organización nueva o existente”. En relación al impacto que puede tener una empresa Pierre y Molina (2012) mencionan que existen cuatro tipos de emprendimiento:

- a) El que crea una nueva empresa. Aquel que reproduce más o menos lo que se lleva a cabo en otros lugares y parte de una idea.
- b) El que adquiere una. Habrá emprendimiento siempre y cuando se transforme un poco en su estructura inicial ya sea en su forma de organización, en su posicionamiento en el mercado o en los productos que ofrece.
- c) El que se enfoca en un mercado existente. Siempre y cuando se genere algún cambio o innovación en lo que se ofrece.
- d) El que apunta a un nuevo mercado. Se propone un nuevo producto o una nueva gama de productos en el mercado u ofreciendo el mismo producto en un mercado más extenso.

La empresa surge del emprendedor de acuerdo con Pierré y Molina (2012; p.XX) desde sus dimensiones “individuales, psicológicas sociales próximas (su familia) y lejanas (sus orígenes, su cultura, su educación, su formación)”. Son dimensiones que le han permitido al emprendedor desarrollar ideas y concretarlas creando o transformando empresas.

Cualquier empresa surge de la iniciativa de uno o varios individuos, los cuales reflexionan aprendiendo y experimentando socialmente. Para conocer a los emprendedores hay que analizar sus antecedentes, analizar su medio familiar, sus relaciones de amistad y su formación educacional y su ambiente de trabajo.

Silva, J. E. (2008) define los emprendedores como: “personas que se lanzan a realizar sus proyectos, por necesidad u oportunidad, crean trabajo para ellos y para otros y se hacen cargo de tareas que trascienden; pero no todos los emprendedores llegan a ser empresarios y no todos los empresarios tienen espíritu emprendedor”. De acuerdo con Gerber (1996),

“el emprendedor es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades”. Las *funciones* de la persona emprendedora son (tabla 1).

**Tabla 1. Funciones del emprendedor**

- Buscar descubrir o encontrar nuevas informaciones.
- Traducir estas informaciones en nuevos mercados, técnicas o bienes.
- Buscar y descubrir oportunidades
- Evaluar las oportunidades.
- Conseguir recursos financieros necesarios para la empresa.
- Desarrollar cronogramas y metas.
- Definir responsabilidades de administración.
- Desarrollar el sistema motivacional de la empresa.
- Generar liderazgo para el grupo de trabajo.
- Definir incertezas o riesgos.

Fuente: elaboración propia con base en Bóveda Juan, Revista Futuros. No 6. Vol. II, 2004.

Las personas emprendedoras se clasifican en:

- *“Emprendedor de reproducción:* aquel que cambia poco y que crea todavía menos valor. Se conforma con reproducir apenas lo que ha visto en otro lado o lo que hacía en la empresa donde trabajaba antes; todo esto asumiendo algunas nuevas responsabilidades. Sugestión es tradicional y sus empleados con frecuencia son poco numerosos. Sus responsabilidades y evolución del contexto pueden obligarlo a cambiar, pero esta evolución es apenas reactiva.
- *Emprendedor de imitación:* no crea mucho de nuevo valor, pero que es fuertemente influenciado por esta creación. Requieren mucha innovación.
- *Emprendedor de valorización:* desarrolla rutinas de gestión, asegura la fidelidad de sus clientes, procede a cambios cada vez más importantes en la prestación de los servicios.
- *Emprendedor de aventura:* fundan su empresa sobre una innovación importante pero con frecuencia muy riesgosa.” (Molina S. Rubén, 2012: 62-64)

Siempre habrá alguien cerca del emprendedor, este tiene intereses personales, una familia, amigos que pueden intervenir en la empresa como gestores o empleados en la pequeña empresa, en la que no se definen específicamente los roles. Cerca del emprendedor hay otras personas a las que Pierre y Molina llaman “actores comprometidos”, los socios del negocio. El emprendedor y el emprendimiento regional, es un fenómeno sociocultural. Toda empresa es un ente vinculado a la colectividad que no puede actuar sola, siguiendo una trayectoria relativamente trazada desde su origen.

El emprendimiento surge cuando se crean y desarrollan las pequeñas empresas, en donde el rol del emprendedor es importante ya que las personaliza, al ser empresas que realizan actividades a nivel local su participación en ocasiones se extiende al lugar donde vive y donde su empresa se implanta. Es así que el rol del emprendedor es muy importante en la formación y crecimiento de las empresas siempre y cuando sea un buen líder que sepa dirigir y coordinar la actividad de la empresa y el comportamiento de los actores que la componen.

### **Liderazgo**

Frances Hesselbein, presidente de la fundación Peter F. Drucker, dice que los retos del directivo de una empresa no son sólo de la gestión del activo tangible, sino con la vigilancia de la calidad del liderazgo, del personal y de las relaciones (Cleri, 2007). Ser líder no es administrar sino hacer las cosas correctas de la forma correcta.

Judit Bardwick (en Cleri, 2007; p. 256) dice que los líderes deben “ definir la actividad de la empresa; crear una estrategia decisiva; comunicar con persuasión; comportarse con honradez y actuar”

Las teorías de liderazgo se han centrado en las áreas de influencia, poder, persuasión, logro de metas, interacciones personales, tipo y estructura de la organización, roles, procesos de grupo, personalidad, atributos y características, conductas y visión. El líder innova, es original, crea se concentra en la gente, inspira confianza, desafía el contexto.

En el año de 1940 se hicieron las primeras aproximaciones concentrándose en las características, rasgos y atributos del líder. En el año de 1998 se separan la investigación de rasgos y habilidades del liderazgo en tres áreas: interpersonal, cognitiva y técnica. Bass (1990) define al liderazgo en el contexto de las expectativas, interacciones de grupo, situaciones y percepciones. El liderazgo refleja la suposición de que involucra un proceso en el cual se ejerce intencionalmente influencia por parte de una persona sobre otras para guiar, estructurar y facilitar actividades y relaciones en un grupo o una organización. Clegg y Cols. (2005) resumen la literatura de liderazgo en: liderazgo como rasgos, liderazgo como conducta, teorías situacionales y de la contingencia, aproximaciones transaccional, carismática y transformacional y líder como motivador, creador y desarrollador de sentido.

Los estudios de liderazgo han identificado cuatro estilos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y de logro, pero los líderes tienen más de un estilo de liderazgo, pero uno es dominante.

Como sabemos la mayoría de las pequeñas empresas son familiares el liderazgo en estas empresas es particularmente autoritario, que proviene de los roles familiares tradicionales. El liderazgo está cimentado en las relaciones familiares. Baker y Wiseman (1998: 209) examinan el liderazgo en la empresa familiar y señalan que “La eficacia del liderazgo y la calidad operacional del legado que un líder familiar tiene como respaldo depende del flujo de las relaciones entre los miembros significativos de la familia que trabajan en la empresa”.

En la empresa familiar puede haber un líder individual o muchos. Normalmente es el padre quien posee un liderazgo emocional tanto con la familia como con la empresa. El líder familiar facilita la comunicación entre la familia tomando en consideración los sentimientos de los miembros de la misma, y organiza los eventos familiares (fiestas, cumpleaños y celebraciones).

A las empresas familiares les falta estrategia y visión, en ellas interactúan la familia, la empresa y la propiedad como valor. Beckhard (1998) considera que el liderazgo en la empresa familiar es complicado con la tercera generación, debido a que la propiedad de la empresa puede fragmentarse, es decir, el líder de la empresa familiar carga con la responsabilidad de liderar de la familia a la empresa hasta que muere.

### **Estudio de Caso: Grupo Comercial Supertodo (GCST)**

Para analizar a la empresa hablaremos inicialmente del sector al que pertenece la empresa para ubicarla en el contexto local y conocer su competencia. Esto no permite observar cómo a pesar de la competencia la empresa ha logrado incrementar el número de locales.

#### **Análisis de competitividad de la empresa:**

El GCST está en la Ciudad de México, y pertenece al sector comercio, es una empresa pequeña con 14 trabajadores, donde están ubicadas 390 unidades económicas de este tamaño, y el número de empresas ubicadas en Tláhuac es alto, aunque no todas ellas se dedican a la actividad de venta de abarrotes, (tabla 1).



**Tabla1. Unidades económicas en Tláhuac**

Total de unidades económicas en el Distrito Federal. 428755	
Total de unidades económicas en Tláhuac 14118	
Tamaño del establecimiento	Unidades Económicas
0 a 5 personas	13003
6 a 10 personas	557
<b>11 a 30 personas</b>	<b>390</b>
31 a 50 personas	71
51 a 100 personas	57
101 a 250 personas	25
251 y más personas	15

Fuente: El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) 2013

GCST pertenece a la actividad de Tiendas de abarrotes y misceláneas con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía y de acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (tabla2)

**Tabla2. Cédula de Información General de la Empresa**

Cédula de Información General de la Empresa (CIGE)
<p><u>Identificación de la empresa:</u> Grupo Comercial SuperTodo <u>Nombre o razón social:</u> Grupo Comercial SuperTodo, S.A. de C.V. <u>Calle:</u> Francisco Jiménez Número: s / n Colonia: La conchita de Zapotitlán <u>Ciudad:</u> Ciudad de México <u>Estado:</u> Distrito Federal País: México Código Postal: 13330 <u>División:</u> 6 Comercio <u>Código:</u> 461110 Abarrotes y misceláneas <u>Grupo:</u> 64 Compraventa en tiendas de autoservicio y de departamentos especializados por líneas de mercancías. <u>Fabricación de Industria:</u> 641 Supermercados, tiendas de autoservicio y de departamentos especializados por línea de mercancías.</p>

Fuente: Basado en las entrevistas de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN)

Para evaluar el panorama comercial del negocio se utilizó la herramienta del Diamante de Porter, en la cual se visualizan las cinco fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de las empresas: clientes, empresas rivales, productos sustitutos, proveedores y rivalidad entre los competidores.

Los clientes influyen en el sector forzando la baja de precios y negociando por una calidad superior en los productos o servicios que ofrecen las empresas. Para determinar a los clientes del GCST se hizo un estudio de mercado en donde se aplicaron 60 encuestas, la mitad de éstas a los clientes habituales de los negocios del GCST y la otra mitad a los habitantes de la zona de Zapotitlán. Los resultados obtenidos arrojan que los principales clientes del GCST son mujeres mayores de 30 años dedicadas al hogar que compran diariamente en GCST y cuentan con un disponibilidad mínima de \$50, la empresa cuenta con alrededor de 100 clientes leales y se atienden a 200 clientes diariamente.

Las empresas rivales son las empresas que quieren ingresar en el sector o que ya se encuentran posicionadas en él. Son una amenaza ya que intensifican la competencia actual. Las empresas competidoras del GCST que varían en tamaño, instalaciones y precios, pero ofrecen productos similares a los del GCST, (tabla3).

**Tabla3. Principales competidores de GCST**

Tiendas de abarrotes	4
Minisúper	2
Bodega Aurrera	1

Fuente elaboración propia con base en las entrevistas

Las tiendas de abarrotes se encuentran cerca de los negocios, en éstas la competencia es en precios, en la línea de productos y cuentan en algunos casos con los mismos proveedores. Respecto a los dos minisúper y la Bodega Aurrera, GCST se encuentra en desventaja debido a la diferencia en tamaño de las instalaciones, además de los precios más accesibles que llevan su marca con mejores precios y ofertas,.

Productos sustitutos. La facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro es una amenaza para las empresas. En GCST existe una amenaza, debido a que los clientes pueden sustituir el servicio y los productos que ésta ofrece por otros similares pero de menor precio que ofrezca la competencia.

Proveedores. Los proveedores con los que cuenta GCST son los mismos que los de sus competidores, ya que la línea de productos de todas las tiendas es similar, entre ellos destacan: Bimbo, Coca-Cola, Sabritas, Pepsico, La Costeña; también están los proveedores como las grandes abarroteras como: Sahuayo y La Corona que surte productos de diversas marcas. De acuerdo a las entrevistas, los proveedores del GCST consideran a la empresa

como un cliente importante, por el nivel de compras que realiza, lo cual brinda una ventaja para la negociación de precios, para determinar los días y la cantidad de mercancía que solicitan y para obtener ofertas en ciertos productos.

**Rivalidad entre los competidores.** Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad. El posicionamiento que GCST tiene ante sus principales competidores es muy similar, ya que utilizan estrategias parecidas para atraer más clientes, como precios bajos, además de que ofrecen productos similares, sin embargo la empresa no usa publicidad para promover sus servicios, por lo que es una desventaja ante sus competidores.

**Identidad de la empresa**

El dueño desde 1962 a 2013 ha comprado y vendido negocios porque así le ha convenido a sus intereses. Actualmente tiene cuatro negocios que forman parte del GCST creado desde el año 2000 y que está constituido con 4 socios: el dueño, un hijo y dos nietas. La familia del dueño está integrada por su esposa, nueve hijos y 35 nietos. Y todos sus negocios están ubicados en la colonia la conchita en Zapotitlán, delegación Tláhuac.

En la actualidad GCST tienen dos negocios con 4 trabajadores y dos negocios con 3. Y todos se dedican a la venta al detalle de productos de consumo y de algunos servicios: pago del recibo telefónico, recargas telefónicas, compras con tarjetas de adultos mayores, aceptan vales de despensa y entregas a domicilio. El organigrama del GCST (4 unidades de negocios) tiene los puestos de: encargados de tienda, vendedores de mostrador y un cargador, (figura 1).

**Figura 1. Organigrama del GCST**



La visión de GCST es crecer y diversificar sus productos y servicios con los mejores precios. Los valores que tiene este negocio son: honestidad, respeto, confianza, tradición y cordialidad. La misión del GCST es brindar la mejor calidad de sus productos y servicios, atención excelente a sus clientes, ofreciéndoles una variedad de productos del consumo cotidiano, garantizándoles la calidad y el mejor precio de estos, con lo cual lograr su preferencia.

### **Emprendimiento y liderazgo del dueño (1949-2013)**

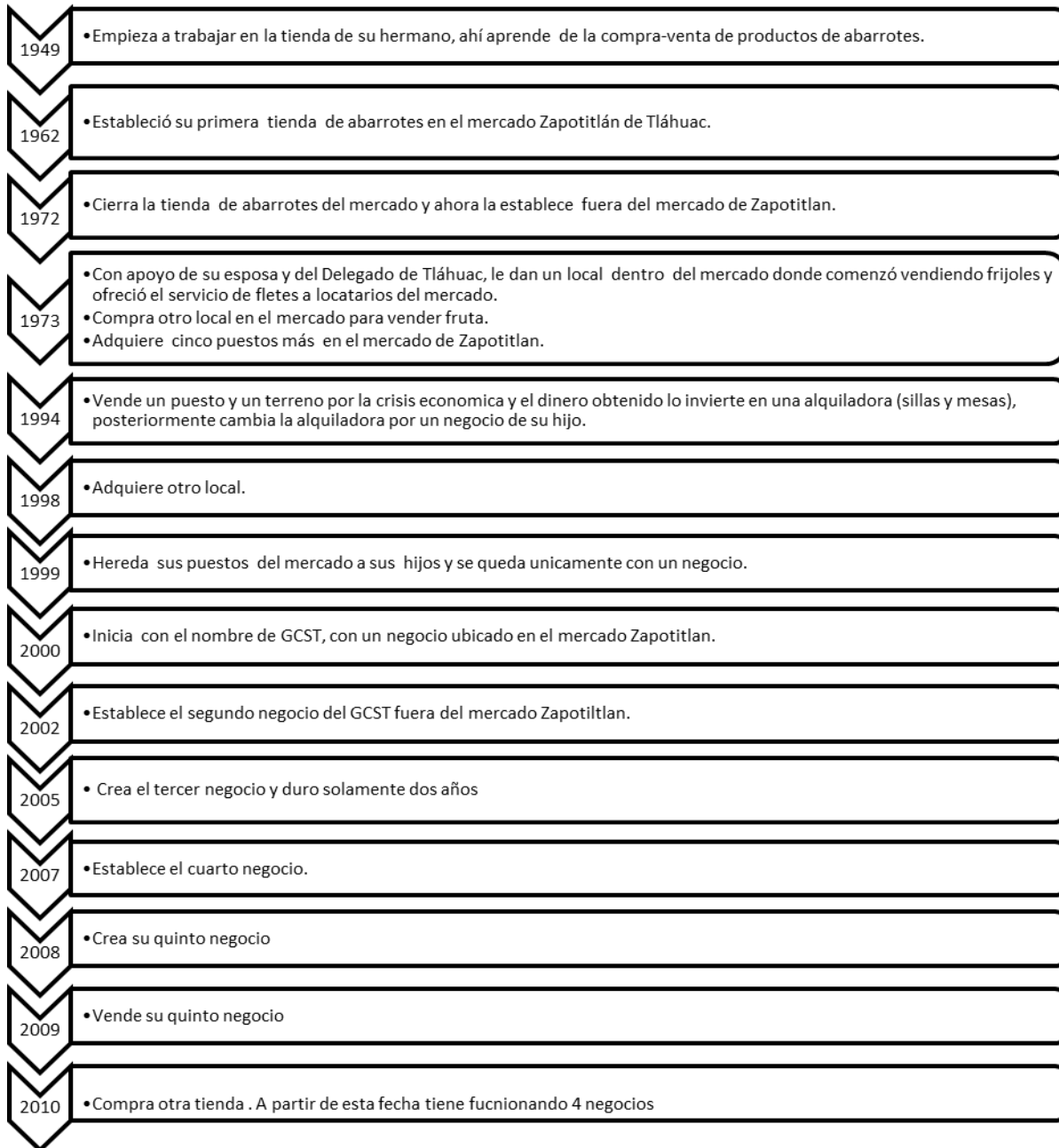
De acuerdo con las definiciones de emprendedor el dueño *corresponde al emprendedor de valorización* porque: desarrolla rutinas de gestión, asegura la fidelidad de sus clientes, se tiene una buena reputación gracias a la atención brindada a los clientes, y son ellos mismos quienes recomiendan el servicio, GCST brinda un servicio de calidad y personalizado, cuenta con servicios adicionales.

El dueño supervisa todas las operaciones relacionadas con costos y gastos. Asigna los salarios de los miembros de su familia que trabajan con él, no por las actividades que realicen, sino por lo que él decide, “él tiene siempre la última palabra”.

La historia de emprendimiento del dueño se inició con la creación de su primer negocio en el año de 1962 en el mercado Zapotitlán de Tláhuac. En 1972 cierra ésta tienda y la establece fuera del mercado. Un año después, con el apoyo de su esposa y del Delegado de Tláhuac adquirió un local dentro del mercado. Durante el período de 1962 a 2009 ha comprado y vendido negocios por así convenirle a sus intereses económicos. Y la motivación más importante que ha tenido para crear negocios es que todos los miembros de su familia (hijos y nietos) tengan un negocio propio.

En 1998 adquirió otro negocio y el siguiente en 1999. El dueño heredó los puestos del mercado a sus hijos y se quedó sólo con un negocio dentro del mercado. En el año 2002 creó el segundo negocio fuera del mercado, tres años después (2005) el tercero, y solamente duró dos años. En el año 2007 creó el cuarto y el quinto en el año 2008 que vendió en el año 2009 y por último creó su último negocio en el año 2010, por lo tanto actualmente es propietario de cuatro negocios (figura 2).

### **Figura 2. Historia del Emprendimiento del dueño (1949-2013)**



Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas

El dueño utiliza el enfoque de liderazgo empresarial para manejar sus negocios al ser la parte clave o columna vertebral de sus negocios, quién considerada a sus tiendas únicas; toma las decisiones de gestión (planear, organizar, dirigir y controlar) y siempre está presente en la cotidianidad de sus actividades. Estos comportamientos se ilustran con frases testimonio:

*“Yo tengo muchos años en el comercio, por lo tanto, sé cuándo un proveedor me quiere engañar”*

*“Siempre he tenido la idea de ir ampliando mi negocio, tan grande como mi familia”*

*“Debo tener una tienda por nieta”*

*“Los lugares de las tiendas los he elegido, y aún me faltan más negocios”*

*“Yo elijo a mi gente si van a trabajar conmigo”*

*“Yo no acabe ni la primaria pero el comercio me gusta”*

*Ya les puse sus negocios a mis hijos, pero me faltan mis nietos”*

Como se observa es un emprendedor que piensa en la creación de los negocios en función al bienestar de su familia, que le gusta lo que hace y sabe cómo manejar el negocio. El dueño desde un principio intuyó que la creación de negocios es una estrategia adecuada de supervivencia, controla sus negocios desde la concepción hasta la expansión, toma las decisiones de manera centralizada, su capacidad de riesgo es alta; tiene dominio personal y confianza en él mismo, y los trabajadores lo admiran y le tienen confianza.

La empresa es socialmente responsable ya que tiene contratadas: una persona con discapacidad, dos madres solteras, una mujer embarazada, una señora de la tercera edad y dos estudiantes jóvenes de bajos recursos contratados de medio tiempo, para que asisten a la escuela y cuando lo soliciten una de sus nietas y socia les apoya dándoles clases de alguna materia y se les permite el uso de internet para realizar sus tareas, pero tienen que llegar dos horas más temprano al negocio. Todo lo anterior contribuye con un grano de arena al bien común. Todo esto ha permitido que los trabajadores estén motivados y que reconozcan en el dueño su capacidad de liderazgo.

Este espíritu emprendedor y liderazgo le ha permitido a la empresa enfrentar la competencia, permanecer y crecer en función también a que el dueño ha sabido manejar los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta (tabla 4).

**Tabla 4. Tipos de recursos de GCST.**

<b>Recursos tangibles</b>	
Recurso físicos	- Una sucursal está dentro del mercado Zapotitlán, la cual cuenta con una cedula de propiedad. Las otras son espacios rentados.
Recursos financieros	-Cuenta con efectivo diario obtenido de las ventas.  - Tiene capacidad de endeudamiento.
Activos tecnológicos	-Cuenta con una computadora para cada negocio y un sistemas para la planeación y control de los inventarios
<b>Recursos intangibles</b>	
Activos humanos y capital intelectual	- Amplia experiencia del dueño en negociación y en la gestión de sus negocios.  -Los socios del dueño han aprendido en la práctica: administración, contabilidad, mercadotecnia y habilidades de hacer cuentas.
Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación	-Tienen los negocios buena reputación en base a la atención brindada a los clientes, y son ellos mismos quienes recomiendan el servicio.  -Los negocios brindan un servicio de calidad y personalizado.
Relaciones	-Amplia confianza entre los socios.  -Acuerdos con los proveedores para respetar los precios y obtener ofertas y promociones.
Cultura y sistemas de incentivos de la empresa	-GCST tiene los valores de: respeto, igualdad, trato digno, responsabilidad social que generan un buen ambiente de trabajo

Fuente: elaboración propia con información de Thompson, Administración Estratégica, teoría y casos, McGraw Hill, 2012, e información de la empresa.

**Conclusiones:**

Como puede observarse en el caso, los dos factores analizados han sido determinantes para el crecimiento de la empresa. El emprendedor de esta empresa ha realizado varios emprendimientos por el deseo de mejorar el nivel económico de su familia, basa su

necesidad de hacerlo en parte porque quiere contribuir dejándoles un legado. En él pueden observarse características que han permitido la permanencia y crecimiento del grupo a pesar de la competencia, ha sabido encontrar la forma de competir, es una persona que a través de las experiencias de fracaso y éxito en los diversos negocios que ha iniciado y cerrado, aprendió y fue capaz de crear nuevos negocios, esto le permitió confiar en sí mismo y disminuir su aversión al riesgo.

El núcleo fundador es un líder, ya que ha logrado involucrar a algunos miembros de su familia quienes se han convertido en sus colaboradores y socios, aunque con ellos mantiene un liderazgo autoritario ya que como cabeza de familia y por costumbres y tradiciones es siempre el que tiene la última palabra, esto ha limitado la iniciativa y propuestas que ellos le hacen. Aún así los negocios están marchando y está planeando crear tantos negocios como le sea posible para dejar un negocio a cada uno de sus hijos y nietos. Es un líder de apoyo porque se preocupa por el bienestar y las necesidades de sus empleados, mostrándose amigable y amable, lo que ha generado confianza entre ellos. También es un líder centrado en el logro ya que siempre está pensando en cómo mantener sus empresas y la manera de crear nuevos negocios.

La intuición del emprendedor en cuanto a la creación de los negocios en el momento y en la situación que más conviene, su relación con los proveedores, y el talento que tiene en la negociación con clientes, proveedores y el gobierno es también parte de lo que lo ha llevado al éxito como comerciante. Las estrategias que implementa la empresa le han servido para poder mantenerse en el mercado, pero aun así es necesario mejorar algunos aspectos en relación a la gestión que le permitan mejorar los negocios ya existentes y seguir creciendo.

## **Referencias**

Altamirano, Graziella (coord.), (2000), Prestigio, riqueza y poder. Las élites en México, 1821-1940, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, México.

Baker, K. G. y Wiseman, K. K. (1998). Leadership, legacy and emotional process in family business. *Family Business Review*.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3a. ed.). New York: Free Press.

Beckhard, R (1998). Identifying the characteristics of great leadership. En: S. D. Solomon (Ed.), *The family business leadership handbook*, Philadelphia, PA.: Family Business Publishing

Clegg, S., Kornberger, M. y Pitsis, T. (2005) *Managing and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



Cleri, C. (2007) El libro de las PYMES, Ed. Granica, Buenos Aires.

Gerber Michael, (1996), El mito del emprendedor: por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen, Paidós Ibérica, Barcelona, España.

Molina Sánchez Rubén, (2012). “Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento”, Pesaron, México.

Silva Jorge Enrique, (2008), Emprendedor. Crear su propia empresa, Alfa omega, México.

Tenenbaum, Barbara (1985), México en la época de los agiotistas, 1821-1857, México: Fondo de Cultura Económica.

Romero Ibarra María Eugenia, (2003), La historia empresarial, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Wasserman, M. (1987), Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas y Chihuahua, 1854-1911, México: Grijalbo.

#### **Otra fuentes:**

Bóveda V Juan Ángel. *El emprendedor y las Pequeñas Empresas*, Publicado en Revista Futuros No 6. 2004 Vol. II Consultado en <http://www.revistafuturos.info>: 17/09/13

Arrázola M. Annelissie.

<http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=RExADxpSSeI%3D&am> Consultado: 17/09/13

Contreras y Regalado, Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes. Edición electrónica gratuita, texto completo recuperado de [www.eumed.net/libros/2008c/4371](http://www.eumed.net/libros/2008c/4371) ISBN 13:978-84-691-7211-7

**EL ESTUDIO DEL EMPRESARIADO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA  
ACCIÓN SOCIAL.  
ESBOZO DE UNA PROPUESTA PARA LA HISTORIOGRAFÍA DEL  
EMPRESARIADO COLOMBIANO**

**Mg. Alexander Quintero Bonilla**

Universidad EAFIT

[alequin@usco.edu.co](mailto:alequin@usco.edu.co)

**Resumen:**

El presente artículo bosqueja una propuesta para investigar el fenómeno por el cual surgen un conjunto de organizaciones (empresas) en un espacio y tiempo específico. Tradicionalmente el empresario, como objeto de estudio, ha sido analizado tímidamente en la historiografía colombiana desde la economía neoclásica, por lo que se le enmarca como un sujeto que asume riesgos, actúa en la incertidumbre, detecta y aprovecha las oportunidades y sobretodo, como el promotor del desequilibrio a través de la innovación. El escrito considera insuficiente esta perspectiva y propone la inclusión de un marco más amplio para el estudio del empresariado, el cual puede estar inspirado desde la acción social.

**Palabras Claves:** Empresas y empresarios, historia empresarial.

**Introducción:**

El estudio del empresariado en Colombia evidencia una creciente acogida por parte de la comunidad académica. Además del número de publicaciones y de investigadores, se cuenta un elevado número de cursos de historia empresarial ofrecidos en el pregrado y posgrados. Los balances historiográficos efectuados en el país concluyen que además de ser intuitiva la investigación en historia empresarial, existe la necesidad de identificar y establecer perspectivas teóricas que animen el debate académico.

El empresariado ha sido un tema ampliamente abordado desde las ciencias económicas. La sociología lo incluye en su agenda investigativa, aunque recientemente y con menor intensidad. Estos enfoques abordan la tarea investigativa con una perspectiva determinista, según la cual, son elementos estructurales los que determinan el surgimiento de un grupo de empresas. Más aún, la mayor parte de investigadores economistas se interesan en este tema como una manera de acercarse al fenómeno del crecimiento económico y no por el interés en el conocimiento del empresariado en sí.

Por lo tanto, la intención de esta reflexión es proponer una perspectiva teórica para el estudio del empresariado en Colombia, a partir de la propuesta construida por Pierre Bourdieu en torno a la teoría de la acción social. En particular, pretende que esta perspectiva teórica guíe la investigación de un caso en particular como lo es el fenómeno por el cual surgió un conjunto de organizaciones (empresas) que a su vez configuraron una nueva actividad económica en el departamento del Huila. El caso específico refiere a las empresas del sector acuícola que surgieron en el periodo de 1985 a 1995 y que hoy en día ubican a este Departamento en el liderazgo de la producción nacional.

El documento hará un breve recorrido por los balances de la historiografía colombiana. De allí presentará los diversos enfoques empleados en el estudio de surgimiento de organizaciones (empresas). Finalmente, bosquejará una propuesta para la historiografía del empresario colombiano, construida desde la perspectiva de Pierre Bourdieu.

### **1. La historia empresarial colombiana:**

El estudio del empresariado colombiano es reciente dentro de la historiografía. Éste se remonta a unos primeros trabajos en los años setenta para un aumento gradual a partir de los noventa. La situación fue algo cercana para el resto de Latinoamérica. Al respecto, Cerruti (2004) advierte que para el caso latinoamericano los estudios empresariales, que provenían desde la década de los años setenta, tomaron cierto auge desde la disciplina histórica a mediados de los ochenta como una rama de la historia socioeconómica que se confundía con la incipiente historia económica.

Además de que en el contexto colombiano se calificó a los estudios empresariales en los noventa como un campo en formación con abordajes desde perspectivas académicas diferentes a la historia oficial y conmemorativa, se advertía desde ese momento un “un largo camino por recorrer” para que se incorporaran los aportes de las ciencias sociales dentro de los recursos de investigación histórica. También se notó la existencia de un trabajo individual y aislado, con escasa y esporádica crítica académica, con una mínima vinculación a la comunidad académica internacional de la Business History (Dávila, 2003). Situación que no varió mucho en la primera década del siglo XXI. Así, los recientes programas de doctorados establecidos a mediados del año dos mil y la creación de la asociación de historiadores económicos se convirtieron en la esperanza para el desarrollo de una comunidad.

Una mirada reciente muestra que la mayor parte de las investigaciones del empresariado provienen de la historia económica y la sociología. Así mismo, se advierte una tendencia a investigar principalmente en torno a la historia regional y la formación del empresariado en las regiones. En menor proporción existen trabajos de la historia industrial y los sectores industriales, así como de empresas específicas, entidades bancarias, sectores económicos diferentes de los manufactureros, empresas de servicios públicos, asociaciones, biografías y

autobiografías. En comparación con éstos, abunda la bibliografía sobre el tema de la industria enfocado desde la perspectiva de la política y la coyuntura económica, los que a pesar de su contribución a la economía no se consideran que hayan hecho aportes significativos a la historia empresarial (Dávila, 1996).

Uno de los problemas latentes en la historia del empresariado es que se encuentra limítrofe entre la historia, la sociología y la economía (Cohran, 1965) citado por Dávila (1996). Al respecto, señaló Casson (1982) citado por Dávila (1996): “Casi todas las ciencias sociales tienen una teoría del empresario, excepto la economía”. En tal sentido, al interior de la comunidad académica colombiana empeñada en estas lides no se reconoce, aún hoy en día, marcos conceptuales que orienten con creces tanto el objeto de estudio como los debates académicos, por lo cual, se evidencia una aproximación más bien intuitiva. Y a pesar de la creciente acogida en el medio académico y el avance en cuanto a publicaciones, el estudio del empresariado, tal como lo afirmó Dávila (1986) se encuentra aún en relativo atraso en cuanto a términos teóricos. El mismo Dávila, ha planteado reiterativamente, como ejemplo, que las ideas de Schumpeter acerca de la innovación, la conducta económica como las de riesgo y oportunidades, el enfoque de Chandler, las ideas weberianas, entre otras, otorgarían mayor perspectiva a la historia empresarial (Dávila, 1986, 1996)

En resumen, la investigación en historia empresarial continua con la tendencia a ser de carácter artesanal y monográfico (Colmenares, 1990), citado por Dávila (2003), con una labor documental de diferentes grados de rigor historiográfico, sin apoyo, por lo general, en referentes teóricos explícitos, ni mayor interés por estudios comparativos o el esfuerzo de síntesis que permitan sustentar hipótesis para un elevado número de casos particulares de empresas o empresarios (Dávila 1996).

## **2. Enfoques para abordar el estudio de la dinámica de formación de organizaciones:**

En este apartado se hará un despliegue de las perspectivas teóricas que han estudiado la formación de organizaciones empresariales. Se incluyen, igualmente, perspectivas, que si bien no han abordado el estudio de los empresarios o la acción empresarial en procura de la creación de tales organizaciones, si brindan elementos para la comprensión de esta situación.

Para empezar, se advierte que el estudio de la dinámica de formación de un conjunto de empresas en un espacio y tiempo específicos es de vieja data. Ha sido un tema de marcado interés propuesto inicial y continuamente desde las ciencias económicas en procura de dar respuesta al estancamiento o el desarrollo productivo de una región. Por otra parte, la inquietud en cuanto a la formación de un conglomerado de organizaciones ha sido tímidamente tratada desde la sociología y los recientes estudios organizacionales.

Desde la perspectiva económica, la aparición y formación de un conjunto de organizaciones en el marco de una actividad específica es la consecuencia de las políticas

macroeconómicas que desbordan los propósitos de los actores y de una comunidad local o regional. También al hecho de superar las limitaciones y obstáculos estrictamente locales como la baja capacidad empresarial, los problemas de financiamiento y las deficiencias de recursos humanos (Gómez, 2005). De acuerdo con Smitchz (1995) en las décadas de 1950 y 1960 se atribuyó a la protección y sustitución de importaciones la creación de nuevas organizaciones productivas. Inclusive, otra línea de pensamiento condicionó este fenómeno a la presencia de factores culturales que promovían o frenaban el surgimiento de individuos con un conjunto de habilidades para el riesgo empresarial.

Por otra parte, los conglomerados o la formación de un conjunto de organizaciones en el ámbito de una actividad productiva, asociados al crecimiento económico, fue expuesto inicialmente dentro de la teoría clásica por Marshall en 1920: “la aglomeración de firmas involucradas en actividades similares o relacionadas genera un conjunto de economías externas localizadas que reducen los costos para los productores que forman parte”. Al respecto, Krugman, citado (Smitchz, 1995) agregó tres razones o fuentes de economía externa que incentivan a las firmas a ubicarse geográficamente: 1) la concentración de obra de mano especializada 2) el mayor acceso a insumos intermedios y 3) los aprovechamientos tecnológicos. Así mismo, se debe considerar que dentro de esta perspectiva los factores históricos y naturales juegan un rol importante en el establecimiento y localización de las organizaciones. No obstante, el sostenimiento, desarrollo y por tanto la perdurabilidad de las mismas estará condicionado por otros factores como la capacidad de innovar y de mejorar, la especialización y el mejoramiento del capital humano, para citar algunos (Gómez, 2005).

## **2.1 La perspectiva del Distrito Industrial:**

El Distrito Industrial es un concepto propio del campo de la economía política que con variantes interpretativas se ha difundido a otros campos disciplinarios. Según Becattini (1988) el concepto de Distrito Industrial es propio de Alfred Marshall, quien previó las ventajas de las economías externas que presentaba el agrupamiento de pequeñas y medianas empresas subdivididas en fases productivas, ubicadas en un área geográfica específica. Así, la agrupación es el resultado de la cercanía e interacción de distintos agentes en procesos propios de su actividad económica, situación que definió Marshall como ambiente industrial, la cual designa el entorno socioeconómico de donde emergen beneficios provenientes de procesos de imitación, aprendizaje, innovación y adaptación tecnológica. Tales procesos se concretan a partir de la cooperación de los agentes (Piña y Morales, 2009).

El mismo Marshall indicó, años después, que la población de empresas que integran la industria se “interpenetra” con los habitantes del mismo territorio, los que a su vez comportan un conjunto de características socio-culturales adecuadas para un proceso de

desarrollo de pequeña empresa. Lo cual indica, por una parte, que la historia y la geografía cuentan en la conformación del distrito, y por otra, que el Distrito Industrial demanda una simbiosis especial entre la actividad productiva y la vida comunitaria. El proceso productivo llevado a cabo dentro del distrito debe permitir la descomposición en fases y la posibilidad de transportar en el espacio y el tiempo los productos entre las fases. Esta situación es la que permite la creación de una red en el mercado local y la subdivisión del trabajo que integra a los miembros de la comunidad en múltiples posiciones (Becattini, 1988). Entonces a partir de la idea de ambiente industrial, Becattini asocia la noción de Distrito Industrial en tanto reconoce una identificación de las comunidades de los distritos con los sistemas productivos

La teoría de los Distritos Industriales, posterior a Marshall, comportó avances teóricos en Italia a partir de la década de los años setenta. Un nuevo modelo de sistema productivo fue incubado en este país en un espacio no previsto después de la segunda guerra mundial. La particularidad de este nuevo sistema productivo, en comparación con tradicionales zonas industriales, fue el tamaño de la empresa y las complejas relaciones con la comunidad local. Dos enfoques se advierten en las definiciones teóricas de los Distritos Industriales italianos: uno que hace hincapié en dimensión económica de la red de empresas que componen el distrito, es decir la estructura de las relaciones entre ellos, y otro, que involucra elementos socioeconómicos que incrusta a las empresas en el sistema social de la localidad.

Bagnasco (1977) citado por Becattini (1988), define el Distrito Industrial como un sistema productivo geográficamente localizado, basado en la intensa división local de actividades entre pequeñas empresas especializadas en los diferentes procesos de producción y de la distribución de un sector industrial o una actividad dominante, existiendo múltiples relaciones entre la empresa y la comunidad local, tanto dentro como fuera del mercado, relaciones basadas en la confianza y la reciprocidad.

Siguiendo a Becattini (1988) el Distrito Industrial se puede considerar como:

Un gran complejo productivo en el que la coordinación entre las distintas fases y el control de su funcionamiento regular, no se lleva a cabo mediante unas reglas preestablecidas y/o mediante mecanismos jerarquizados, sino mediante la confianza en la combinación del juego mecanizado del mercado con un sistema de sanciones sociales impuestas por la comunidad. La proximidad permite a las empresas gozar de una economía de gran escala...esta explicación no mantiene que la pequeña empresa pueda ser tanto o más eficaz que la grande, sino que, si se dan las condiciones anteriormente expuestas, una población localizada de pequeñas empresas puede alcanzar, en la producción fraccionada y variable, niveles de eficacia al de las grandes empresas...(p.7)

Cabe precisar que de acuerdo con Becattini (1988) no es preciso incluir dentro de esta categoría a un grupo de empresas pequeñas establecidas en un área y bajo el dominio de una más grande. Tampoco se incluyen las áreas urbanas en las que intervienen pequeñas empresas en una misma fase del sistema productivo, tal como los barrios industriales. En suma, para Becattini (1998) el Distrito Industrial es ante todo una entidad socioterritorial, caracterizada por la presencia activa de una comunidad de personas y un conjunto de empresas, ubicados juntos en una zona natural e históricamente determinada en la cual la comunidad y las empresas tienden a fundirse.

Para Humphrey (1995) la característica fundamental de un Distrito Industrial es su organización. Es decir, que el éxito no se logra por el acceso ventajoso a bajo costo de los factores de producción, sino más bien a la eficaz organización del aspecto social y económico, en la interacción de la localidad con la pequeña empresa. La organización puede variar, pero el elemento clave es la existencia de redes fuertes a través de la especialización y la subcontratación entre las empresas mismas. Este mismo autor citando a Piore y Sahel (1984), quienes concretaron la experiencia de lo que se denominó el modelo de la Tercera Italia, argumenta que la vitalidad del distrito está en las comunidades de las empresas agrupadas, que se basa en la competencia cooperativa entre las empresas y las amplias capacidades de la comunidad trabajadora; lo que permite la disposición para la innovación y la elaboración de una amplia gama de productos en pequeñas cantidades.

De todo ello se tiene que un modelo de Distrito Industrial involucra al menos: a) un territorio delimitado, b) una comunidad de personas, c) un conjunto de pequeñas y medianas empresas especializadas, d) división y especialización de la obra de mano, e) actores institucionales, f) competencia y cooperación, g) diversificación e innovación en la producción.

## **2.2. La perspectiva del Clúster:**

De acuerdo con Gómez (2005) pueden encontrarse numerosos estudios sobre los clúster provenientes de diferentes corrientes teóricas, lo cual ha llevado a una confusión sobre lo que son. Desde la perspectiva teórica promulgada por Porter (1998), el clúster hace referencia a la concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en una actividad industrial particular. Incluye proveedores, fabricantes de productos complementarios, entidades gubernamentales, universidades, organismos para la fijación de normas, grupos de reflexión, asociaciones comerciales, de investigación, apoyo técnico y hasta canales y clientes. El clúster representa una especie de organización espacial de los mercados. Es una forma alternativa de organización de lo que Porter denomina cadena de valor. La proximidad de la empresa y las instituciones en un solo lugar, así como los repetidos intercambios entre ellas fomenta una mejor coordinación y confianza.

Los clúster pueden ser vistos igualmente como procesos si son observados como una masa crítica de firmas interdependientes conectadas geográficamente (Rosenfeld, 2002). No se trata solo de un flujo físico de bienes y servicios, sino también constante intercambio de información, conocimiento y tecnología que adquiere forma con el tiempo. Es decir, éste es un modo de entender la manera como la economía funciona y organiza sus estrategias para el logro de resultados. Desde esta perspectiva, el clúster al promover la especialización, el funcionamiento de redes, las relaciones horizontales y verticales y lograr economías externas y la eficiencia colectiva; construye ventajas competitivas. Este ambiente es promotor igualmente para el surgimiento de nuevas formas de organización.

De acuerdo con López y Calderón (2006) en el concepto de clúster ha prevalecido una mirada económica, tanto en la perspectiva teórica enunciada por Porter como en los trabajos empíricos. Es decir, el clúster se focaliza en las economías de escala y eficiencia colectiva a través de los procesos de complementariedad entre las organizaciones, de tal forma que generan ventajas competitivas para el conglomerado como un todo. Entonces, la atención se centra en la robustez de los eslabones empresariales en cuanto a capacidades, así como en la calidad e intensidad de las relaciones económicas e institucionales entre los agentes del conglomerado, antes que establecer el proceso que dio origen a un conglomerado de empresas que luego integraran el clúster.

### **2.3 La perspectiva del Institucionalismo:**

En las últimas décadas del siglo pasado resurgió el interés por el estudio de las Instituciones en las ciencias sociales. Esto, como rechazo a la teoría neoclásica de la economía y al viejo institucionalismo, sobre la base que tanto los arreglos institucionales como los procesos sociales son fundamentales para comprender la sociedad. Los postulados neoinstitucionalistas permiten abordar ciertos fenómenos organizacionales. Sin embargo, aproximarse a la formación de un conglomerado de organizaciones desde la perspectiva neoinstitucionalista demanda superar el conflicto generado en el concepto mismo de institución, el cual varía según el enfoque asumido, sea económico, sociológico o político.

De acuerdo con DiMaggio y Powell (1999), el institucionalismo tiene arraigo en la economía política de Veblen y Commons y la sociología de Parsons y Selznick. En los primeros, por cuanto consideraron los mecanismos generadores de la acción social y económica. En cuanto a la sociología, puesto que se intentaba comprender las interconexiones entre la organización, la economía y la sociedad. También se trataba de una oposición a los principios de la economía clásica y su noción de racionalidad ilimitada e inclinación utilitarista de parte de los agentes económicos. De allí, el Institucionalismo pasó a ser parte de la Nueva Economía Institucional por cuanto las transacciones –unidad primaria de análisis- originan clases específicas de instituciones económicas. En esta



perspectiva, las instituciones imponen restricciones al comportamiento individual, limitando las estrategias adoptadas por los actores para el logro de los objetivos.

El Neoinstitucionalismo nacerá a finales de la década del setenta, también como una oposición al enfoque racional y la visión utilitarista del comportamiento humano postulado desde la teoría neoclásica, y en particular como una afronta a los costos de transacción y los derechos de propiedad. El Neoinstitucionalismo, a partir de la teoría de la acción práctica, se ocupará de la actuación humana y de las instituciones, las organizaciones y el entorno. La naturaleza y el comportamiento humano será considerado como no predecible, en tanto que los intereses estarán determinados por las instituciones (Dimaggio y Powell, 1999)

Por lo anterior, una mirada amplia al nuevo institucionalismo, desde la perspectiva sociológica, supone la existencia de un vínculo entre las acciones humanas tanto individuales como grupales y las instituciones. Las instituciones influyen en las acciones y ellas mismas son el resultado de dichas acciones (Scapens, 1994). Los agentes individuales como los grupos procuran sus respectivos propósitos en un contexto colectivamente restringido, es decir, en un contexto de instituciones, entendidas éstas como patrones organizados de normas y roles socialmente construidos así como conductas socialmente prescritas que se esperan de quienes desempeñan tales roles, los cuales se crean y recrean en el tiempo (Goodin, 2003).

Desde el Neoinstitucionalismo sociológico se podría interpretar el surgimiento de un conjunto de organizaciones a partir del ambiente institucional. En tal sentido, Meyer y Rowan (1977) plantean que la noción fundamental dentro del nuevo institucionalismo sociológico son las reglas institucionales y la manera como afectan las estructuras y el desempeño de éstas. Definen este ambiente como la aprobación de las reglas del juego, constreñimientos y obligaciones aceptadas por los agentes. A su vez, estos agentes asumen formas de comportamiento que son aprobadas legítimamente por el medio, e interiorizadas como actos posibles que se delimitan a través de sistemas compartidos de prácticas que se vuelven rutinas homogenizantes. Scott (2008) concuerda al afirmar que al entorno puede corresponderle el papel de elaborar reglas y requerimientos que los individuos, grupos y organizaciones deben acoger si desean obtener soporte y legitimidad.

Según Jepperson (1991) una institución es un orden o patrón social que ha alcanzado un cierto estado o propiedad. De acuerdo con Dimaggio y Powell (1999) las instituciones son las reglas de juego de una sociedad. En este mismo sentido, las organizaciones se integran y conforman lo que estos autores califican como un campo organizacional. Es decir, grupos de organizaciones que interactúan directa o indirectamente y que, tomadas en conjunto, constituyen un área reconocida de vida institucional.

El campo como concepto teórico para la comprensión de los fenómenos administrativos y organizacionales proviene de la sociología, concepto desarrollado, entre otros, por Bordieu. La noción de campo organizacional ajustada al estudio de las organizaciones es referido igualmente a aquel espacio social en el que se materializan las relaciones con grupos similares y complementarios, que se ven influidos por presiones institucionales que tienden a homogenizar los comportamientos de los agentes que integra la comunidad (Dimaggio y Powell, 1999). De aquí se desprende que todo campo tiene un elemento histórico, relacional, relativo y complejo. los campos existen en la medida que están institucionalmente definidos, por lo que las interacciones llevadas a cabo por las organizaciones y las instituciones determinan la estructuración. La existencia de las organizaciones como productos de la acción humana se circunscriben al desarrollo institucional, el cual a la postre posibilita o no su creación.

Al margen del nuevo institucionalismo sociológico (NIS) expuesto anteriormente, se promulgó el nuevo institucionalismo político (NIP), el cual presenta un nivel análisis en el ámbito organizacional, específicamente intenta establecer los mecanismos que regulan el comportamiento de los individuos en un ámbito, el cual inicialmente es la organización. Bajo esta perspectiva, igual que en el NIS, la regla es lo fundamental y ésta es construida socialmente. De esta manera, la acción de los sujetos se institucionaliza cuando las reglas han sido institucionalizadas, y esto se lleva a cabo a través de la rutinización de las prácticas (otro concepto desarrollado igualmente por Bordieu). Así, las instituciones políticas se entenderán como un conjunto de reglas y rutinas relacionadas entre sí, que definen adecuadamente las acciones en términos de las relaciones entre las funciones y las situaciones (March y Olsen, 1997)

En el planteamiento de March y Olsen son fundamentales la interpretación y la construcción del significado, juntas juegan un papel preponderante en la institucionalización de la acción y las reglas. Es decir, en el NIP la institución ofrece una pluralidad de reglas, de las cuales el individuo interpreta y otorga sentido a la(s) mas adecuada(s) para una situación dada, esto lo hace, no en función de sus intereses individuales, sino en función de su rol o identidad que lo constriñe a actuar en consonancia con ellos. La cuestión aquí es que el rol y la identidad están socialmente determinado (Scott, 2008). Este planteamiento es totalmente contrario a los supuestos de racionalidad, en la que los individuos realizan una escogencia a partir de las preferencias, las alternativas y las consecuencias. En el NIP las reglas bajo las cuales los individuos deciden actuar están fijadas por lo marcos institucionales interiorizados, vale decir, la experiencia social, cultural y política, para citar algunas, las cuales entran a incidir.

#### **2.4 La perspectiva de la Estrategia como práctica:**

Tradicionalmente se acepta que la estrategia es un atributo de las empresas, algo que las organizaciones tienen. Pues bien, contrariamente a esta tradición ha germinado un

movimiento que se ocupa en el hacer de la estrategia, conocido con el nombre de “estrategia como práctica”, distinguida con la abreviatura “s-as-p”. La estrategia es también una actividad llevada a cabo por las personas, algo que la gente hace y no es simplemente una propiedad de la organización. En este enfoque la estrategia se concibe como un resultado de una actividad social, algo que pasa por las acciones, interacciones y negociaciones de múltiples actores, que se basan en prácticas institucionalizadas (Whittington, 2006). Nuevamente se recurre al “giro” dado en las ciencias sociales hacia las prácticas sociales, concepto desarrollado fundamentalmente por Bourdieu. A juicio de Chia y MacKay (2007) la investigación se volcó hacia las prácticas “micro-sociales” de la organización.

Desde el punto de vista de las prácticas sociales, la estrategia es derivada de las prácticas cotidianas, es decir de patrones y disposiciones interiorizados en los individuos. En tal sentido, la estrategia no es resultado de iniciativas intencionales y deliberadas producto de la fijación de metas (Chia y MacKay, 2007). De acuerdo con los anteriores autores, se tiene que los trabajos de Pettigrew y Johnson en la década de 1980 (El gigante despierta y Cambio estratégico y El proceso administrativo), conformaron la base de lo que más tarde se denominaría la estrategia como práctica. Posteriormente, en la década del año en comento, se profundizaría en este “paradigma” con los aportes de Jarzabkowski y Whittington.

### **3. Bosquejo de una propuesta para la historiografía del empresariado colombiano:**

Tal como se apreció en la exposición que antecede a las presentes líneas, el estudio de las organizaciones empresariales evolucionó desde el enfoque de la economía hasta la incorporación de diversas disciplinas para su análisis. Inicialmente se construyó una respuesta desde las economías externas y la localización hasta la inclusión de la teoría institucional. Bajo la denominación de conglomerados, distritos industriales y cluster, se identificaron elementos distintivos tales como la proximidad geográfica, los múltiples actores, el tamaño de las organizaciones, las actividades especializadas, el entorno institucional, la cooperación y la competencia, para citar algunos, que por una parte, explican el origen de un grupo de organizaciones y por otra dan cuenta de la manera como las citadas organizaciones sobreviven y se desarrollan.

La perspectiva económica deja ver que cada conglomerado, distrito o cluster fue único en su proceso de conformación y permanencia. También, que no existe un orden estricto de incidencia de los elementos señalados como distintivos. Las manifestaciones empresariales fueron relativas y singulares. Ahora, cabe preguntarse si las consideraciones advertidas desde el enfoque de la economía responde a las siguientes inquietudes: *¿son suficientes las economías externas, red de empresas interconectadas, el sistema social de una localidad, la especialización y la complementariedad y las instituciones, para comprender la manera como aparecen y se conforman un conjunto de organizaciones empresariales en un espacio y tiempo específico?*

La pretensión del presente escrito conduce a sostener que no son suficientes las citadas explicaciones. No tiene sentido abordar la comprensión de realizaciones humanas sin seres humanos. Una organización o un conjunto de éstas no tiene una existencia autónoma, ni mucho menos independiente de los individuos. La creación o puesta en marcha de una organización empresarial es un acto, una respuesta o una construcción de sentido de la realidad; efectuada por unos sujetos que a la postre conforman una clase particular. No todos los sujetos crean organizaciones empresariales. Tampoco todos los sujetos cuentan con los medios requeridos. Cobra sentido abordar a estos sujetos y las condiciones bajo las cuales crean las organizaciones. Tiene sentido estudiar a los actores, sus papeles, el escenario y la manera como se producen a sí mismos y a otras realidades. La acción de los hombres es la fuerza motriz para toda creación, razón por la cual se sostiene su inclusión.

### **3.1 Una teoría de la práctica: elementos de Bourdieu para la comprensión de la práctica empresarial:**

#### **3.1.1 De las estructuras sociales y el objetivismo a la acción social y el subjetivismo:**

En el texto “Estrategias de la reproducción y modos de dominación”, Bourdieu (2011) se cuestiona: ¿por qué y cómo el mundo social dura, persevera en el ser, se perpetúa?. El mundo social, en la tradición sociológica, ha tenido un tratamiento objetivista. Es decir, relaciones objetivas estructuran la acción y las representaciones que se hacen los individuos. Bourdieu propone una inversión a la relación estructura-acción instalándose en la forma de conocimiento denominado *praxeológico*. Éste, tiene por objeto no solo el sistema de relaciones objetivas sino las relaciones dialécticas entre esas estructuras objetivas y las *disposiciones* estructuradas en las cuales ellas se actualizan y tienden a reproducirlas. Se trata de una inversión de la problemática, puesto que si el mundo social objetivo, con un sistema de relaciones objetivas e independientes de las conciencias y de las voluntades individuales, funda las condiciones de posibilidad, la praxeología, que no anula la relación entre las estructuras y prácticas o representaciones, amplía o integra las interacciones simbólicas y la representación que los agentes pueden hacerse, por anticipación o por experiencia de los otros agentes confrontados. En términos de Bourdieu, las relaciones sociales son lo que son y lo que se hace (Bourdieu, 2012).

Parodiando a Bourdieu se tiene que el sentido de lo social es irreductible a “la voluntad del artista” tanto como a la “voluntad de la época” y a las experiencias vividas que la “obra suscita en el espectador”. *Lo social se constituye constituyendo* un sistema de relaciones irreductibles tanto en cuanto a las prácticas en las que ella se realiza y se manifiesta, cuanto a las intenciones de los sujetos y a la conciencia que ellos pueden tomar de sus obligaciones y de su lógica (Bourdieu, 2012, 189). En las interacciones de una coyuntura particular las posiciones objetivas de los agentes en la estructura social igualmente han de ser consideradas.

Una clara distancia del Estructuralismo y del Institucionalismo se aprecia en Bourdieu, quien siguiendo a Leach, acoge: “yo postulo que los sistemas estructurales en los cuales todas las vías de acción están estrechamente institucionalizadas son imposibles. En todo

sistema viable, debe existir un espacio donde el individuo es libre de hacer elecciones que le permitan dar vuelta al sistema en su beneficio”. El estructuralismo es impotente para integrar en la teoría todo lo que se desprende de la ejecución. Al dejar quieta la producción de regularidades, el objetivismo trata a los objetos construidos, por ejemplo cultura y clase social, como realidades autónomas dotadas de una eficiencia social, capaz de obligar a la práctica (Bourdieu, 2012, 193-195).

Para escapar *del realismo de la estructura*, como una totalidad construida por fuera de la historia del individuo y del grupo, Bourdieu (2012) plantea que se debe ir del *opus operandum* al *modus operandi* – de la obra hecha al modo de operar- al principio de producción de lo observado y construir la teoría de la práctica, más exactamente, del modo de generación de las prácticas, una dialéctica de la *interiorización de la exterioridad* y la *exteriorización de la interioridad*.

Acometer al empresariado colombiano desde la propuesta de Bourdieu demanda hacer uso de una red de conceptos propuestos por el mismo autor, los cuales se desarrollan a continuación:

### **3.1.2 El espacio social:**

En general, los conceptos en Bourdieu, son conceptos construidos en el sentido lógico. Es decir, tienen la existencia propia de las teorías, en tanto es el producto de una clasificación que permite explicar y prever las cosas clasificadas. (Gutiérrez, 2011).

En tal sentido, se advierte que Bourdieu pasó paulatinamente de la consideración de *clase social* a la de *espacio social* (Baranger, 2004, citado por Gutiérrez, 2011). El concepto de clase social, que deja de ser una sustancia para pasar a ser una relación, es referido a:

Conjunto de agentes que se encuentran situados en unas condiciones de existencia homogéneas, que imponen unos condicionamientos homogéneos y producen unos sistemas de disposiciones homogéneas, apropiadas para engendrar unas prácticas semejantes, y que poseen un conjunto de propiedades comunes, propiedades *objetivadas*, a veces garantizadas jurídicamente (como la posesión de bienes o poderes) o *incorporadas*, como los hábitos de clase...*la clase construida* se define como el conjunto de todos los factores que operan en todos los dominios de la práctica: volumen y estructura del capital definidos puntualmente y en su evolución(Bourdieu, 1988, 100).

La clase social se construye fundamentalmente en la distinción entre dos aspectos de la situación de clase: la condición y la posición. La condición de clase esta ligada a cierto tipo de condiciones materiales de existencia y de práctica profesional, en tanto que la posición de clase se refiere al lugar ocupado en la estructura de las clases respecto a las demás. Una clase social está ligada a sus relaciones objetivas con las demás clases y a la vez posee propiedades ligadas a las relaciones simbólicas que sostiene con sus miembros entre sí y con las demás clases. Siendo así, la condición de clase se define a partir de categorías de posesión y desposesión de bienes o del manejo de los mismos, en tanto que las relaciones simbólicas son maneras de usar y de consumir bienes, asociados a los estilos de vida. Una clase es definida por la estructura de las relaciones existentes entre todas las propiedades

pertinentes y los efectos que ejercen sobre las prácticas (Gutiérrez, 2011).

Sin embargo, en Bourdieu, primero está el espacio social y luego aparecen las clases. Así el espacio social se construye a partir del volumen y estructura del capital, así como la evolución histórica (trayectoria). **El volumen del capital**, o sea, el conjunto de recursos y poderes efectivamente utilizables, conformado por el capital económico, cultural, social y simbólico, **determina las diferencias primarias y con ello las condiciones de existencia. La estructura del capital**, o sea la forma en que está distribuido ese capital entre las diferentes especies, **determina diferencias secundarias y con ello las distintas fracciones de clase**. Esto implica que en la reproducción de las clases entran en juego tanto las condiciones materiales como las simbólicas (Bourdieu, 2011).

El capital en Bourdieu se entiende como recursos que ponen en juego los agentes para obtener ventajas en los diferentes campos. El capital es a su vez un producto del mismo campo y existe únicamente en relación con éste. No se refiere exclusivamente a el **capital económico**, acumulable en bienes e infraestructura de valor monetario, sino que involucra la acumulación de honor, honradez, solvencia, competencia, pundonor, elementos aglutinados en el **capital simbólico**. También el **capital cultural** que puede ser *incorporado* en el seno de la familia o de una circunstancia en particular, el *objetivado* que es visible y se materializa en la acumulación de objetos extraordinarios y el *institucional* reflejado en los títulos y diplomas. Finalmente se encuentra el **capital social** definido por la red de relaciones que establece el agente en su campo (Gutiérrez, 2011). La producción o la posesión de un determinado tipo de capital determina el dominio en las relaciones sociales. En el juego, los agentes transforman estos capitales entre si, de allí que el concepto de campo funcione también como un mercado de bienes materiales o simbólicos.

### **3.1.3 El Campo:**

El campo es el concepto que engloba a los restantes en la teoría de Bourdieu. Un campo es básicamente un espacio social de acción, de influencia. En términos analógicos es como un juego. Se establece una red de relaciones atravesadas por conflictos, pujas o lucha de intereses entre los agentes. En Bourdieu, los seres humanos son referidos como agentes en tanto tienen capacidad de agencia, es decir, no son sujetos estáticos sino que tienen capacidad de maniobra. Precisamente, los agentes luchan por un capital simbólico y material, y en este juego, procuran acrecentar y reproducir su capital con alianzas, intercambios, participación en instancias, para citar algunas. El conjunto estructurado de campos conforma la estructura social, la cual se dinamiza con la misma dinámica proporcionada por la acción de los agentes en el campo (Bourdieu, 2012).

Al interior del campo se encuentran los agentes con su capital. El capital es un propiedad que se carga, es llevado consigo por cada agente. Los campos son definidos por la relación de fuerza que el capital ejerce y por las acciones de los agentes para conservar y acrecentar su capital.

### **3.1.4 El Habitus:**

“Cada agente, lo sepa él o no, lo quiera o no, es productor y reproductor de sentido objetivo: porque sus acciones y sus obras son el producto de un *modus operandi* del que él no es el productor y del cual no tiene el dominio consciente, ellas encierran una *intención objetiva*...que exceden siempre sus intenciones conscientes” (Bourdieu, 2012, 214)

Entonces un habitus se entiende como un sistema de disposiciones durables y transportables que, integrando todas las experiencias pasadas, funciona en cada momento como una matriz de percepciones, de operaciones y de acciones (Bourdieu, 2012, 205). Las disposiciones, asumidas como estructuras mentales que guían las acciones en el contexto del agente conforman los habitus. Las disposiciones son adquiridas en la socialización, vale decir, en la experiencia previa de los agentes. Las disposiciones conforman el sistema subjetivo de expectativas y predisposiciones de los agentes. De esta manera, el habitus constituye el principio de toda acción, es el productor de las prácticas.

El habitus se asemeja a la regla, lo cual transmite la sensación de que el agente, al estar en un campo particular, se comporta de una manera específica acorde al habitus. La cuestión aquí es que no se trata de una determinación objetiva del comportamiento del agente, sino de unos condicionamientos, ya que existiendo reglas dentro del campo cada agente es capaz de decidir y adecuar por tanto su propio movimiento. Esta situación se comprende mejor en lo que Bourdieu (2012) denomina *dialéctica de interiorización de la exterioridad y exteriorización de la interioridad*. El hábitus, como estructura objetiva, producto de la experiencia, produce prácticas, tales prácticas producen regularidades ajustadas a las exigencias de la situación directamente afrontada. Por tanto, las prácticas están atadas al habitus y a las condiciones de ejecución de ese habitus.

En cada uno de nosotros...hay un hombre de ayer...es predominante en nosotros, porque el presente es muy poca cosa comparado con ese largo pasado...solo que a ese hombre del pasado no lo sentimos, porque el es inveterado en nosotros, constituye la parte inconsciente de nosotros mismos...por el contrario, de las adquisiciones más recientes...tenemos un vivo sentimiento, porque en tanto que recientes, ellas no han tenido el tiempo de organizarse en el inconsciente...lo aprendido...aparece como el sentido objetivo...habitus objetivamente concertados que producen prácticas y obras, ellas misma objetivamente concertadas (Bourdieu, 2012, 207).

### **3.1.5 Las prácticas y las estrategias de reproducción:**

La práctica es más que un simple comportamiento tomado en su valor facial. No es tampoco una relación mecánica determinada por las condiciones previas, modelos, normas o roles. La práctica siendo necesaria y relativamente autónoma es el producto de la relación dialéctica entre una situación y un habitus (Bourdieu, 2012). Las prácticas son producidas dentro de un espacio social (campo), es decir se relacionan con las prácticas constitutivas de los demás, creando modos de reproducción social diferenciados. Las prácticas son las acciones que los agentes acometen en procura de sus objetivos.

En su teoría de la acción social Bourdieu pasa de la “regla a las estrategias”. La estrategia la

identifica con la noción de practica. Trata de rescatar al agente quien oficia como productor y es resultado simultáneo y dialéctico de las condiciones objetivas de vida, externas e incorporadas (Gutiérrez, 2011). Los agentes poseen capital y sus practicas son estrategias de reproducción y transformación de ese capital. Como agentes poseedores de capital solo pueden mantener su posición en la estructura social a través de la reconversión del capital. Entonces en palabras de Bourdieu (2011, 118) las estrategias de reproducción son “secuencias objetivamente ordenadas y orientadas de prácticas que todo grupo debe reproducir para reproducirse como grupo”

### **Conclusiones:**

Los balances de la historiografía en Colombia evidencian que el estudio del empresariado comporta en el país una acogida creciente en la última década. Sin embargo, la mayor parte de la producción científica carece de marcos conceptuales y debates académicos. Por otra parte, se advirtió que el empresariado ha sido un tema ampliamente abordado desde las ciencias económicas y con menor intensidad por la sociología. El enfoque de la economía analiza a las organizaciones con un determinismo estructural en función del crecimiento económico. Situación similar acontece en la sociología la cual privilegia los elementos estructurales y objetivos.

Este artículo mostró que los referentes teóricos empleados tradicionalmente por los enfoques de la economía y la sociología han sido insuficientes para comprender el fenómeno del empresariado, puesto que las organizaciones son productos de la acción social y por lo tanto no tiene sentido estudiarlas sin la inclusión del hombre. Con el fin de superar la situación descrita, se propuso la inclusión de la teoría de la acción social desde la perspectiva construida por Pierre Bourdieu, como una alternativa que oriente la historiografía y los debates en torno al empresario colombiano.

Bajo los preceptos de Bourdieu, el empresario es un agente que se encuentra inmerso e interactúa en un sistema de relaciones. De esta manera, si pretendemos atender la realidad específica y dar cuenta de la manera como surgió el conjunto de organizaciones que conforman la actividad acuícola en el departamento del Huila, es imprescindible abordar el estudio del empresario, en la concepción del agente que produce realidades a través sus prácticas y que llegó a conformar un campo empresarial.

El estudio de los empresarios de la actividad acuícola conlleva a identificar las representaciones de sentido que él se construye, así como la manera en que se procuró los beneficios. Es decir, abordar las prácticas, tales como las redes de relaciones sociales que teje, los vínculos que forma con la esfera pública para el uso de los recursos y de estas instancias, su inclusión en otros campos, las alianzas con agentes de su mismo campo y la manera como da forma a su reconocimiento, entre otros. Como agentes, estos empresarios estuvieron y/o están en capacidad de maniobrar, por lo que procuran la incorporación y reproducción de capital, con el cual se hacen partícipes y da forma a un campo. Desde esta



óptica, el campo empresarial acuícola es el espacio de acción de unos agentes que ponen en juego y luchan por un capital, no sólo material, sino simbólico.

La organización empresarial es un resultado objetivo del juego de unos actores en un campo. Cualquier intento de comprenderlas alejadas de sus productores, es decir asumirlas como objetos acabados, constituye algo azaroso e incompleto.

## Referencias

- Beltrán, C. y Villaneda, A. (2000). Perfil de la pesca y la acuicultura en Colombia. Bogotá: Instituto Nacional de Pesca y Acuicultura.
- Becattini, G. (1988). Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano. En: *Distritos industriales y pequeña empresa*. España: Siglo Veintiuno.
- Bourdieu, P. (2011). Las estrategias de la reproducción social. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Bourdieu, P. (2012). Bosquejo de una teoría de la práctica. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Bourdieu, P. (1988). La distinción. Crítica y bases sociales del gusto. Madrid: Tauros.
- Castillo L.F. (2000). La importancia de la tilapia roja en el desarrollo de la piscicultura en Colombia. Cali: Asociación Red Cauca, Alevinos del Valle.
- Castillo, L. F. (2003). Tilapia Roja: una evolución de 20 años, de la incertidumbre al éxito. Cali: Asociación Red Cauca, Alevinos del Valle.
- Cerruti, M. (2004). Los estudios empresariales en América Latina. ¿El debate interminable?. En: *Las regiones y la historia empresarial*. Medellín: Universidad Eafit.
- Chia, R. y MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*; 60; 217. Sage.
- Dávila, C. (1986). El empresario colombiano, una perspectiva histórica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Dávila, C. (1996). Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Dávila, C. (1996). Empresas e historia en América Latina. Un balance historiográfico. Bogotá: TM Editores – Colciencias.

- Dávila, C. (2003). *Empresa y empresarios en la historia de Colombia. Siglos XIX y XX*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Dimaggio, P. y Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Gobernación del Huila. (2013). *Informe de cadena piscícola Huila*. Extraído el 01 de septiembre de 2013 de <http://www.huila.gov.co/documentos>
- Gómez M. (2005). *Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política. Estudios y perspectivas número 27*. Buenos Aires: Cepal, Naciones Unidas.
- Goodin, R. (2003). *Las instituciones y su diseño*, en: *Teoría del diseño institucional*, Goodin Robert E. España: Gedisa.
- Gutiérrez, A. (2011). *Clases, espacio social y estrategias, una introducción al análisis social en Bourdieu*. En: P. Bourdieu, *La estrategia de la reproducción social* (pp. 9-27). Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- Humphrey, J. (1995). *Industrial reorganization in developing countries: from models to trajectories*. *World Development*, Vol. 23, No. 1, 149-162.
- Inpa. (1997). *Boletín estadístico*. Bogotá: Instituto Nacional de Pesca.
- Jepperson, R. (1991). *Instituciones, efectos institucionales y la institucionalidad*. En: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Paul J. Dimaggio y Walter W. Powell. Chicago: University of Chicago Press. págs. 143–163.
- López, L. y Calderón, G. (2006). *Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial*. *Estudios Gerenciales*, abril-junio, 13-37.
- March, J.G. y Olsen, J.P. (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*. México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony". En: *The American Journal of Sociology*, vol. 83, Núm. 2, págs. 340-363.

Piña, J. y Morales, A. (2010). Aloe en Venezuela: de la cadena de valor al Distrito Industrial.

*Problemas del desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 41(160), 187-208.

Porter, M. (1998). Agrupaciones y la nueva economía de la competencia. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.

Rosenfeld, Stuart (2002), "Creating Smart Systems : A Guide to clusters strategies in less favored regions", Regional Technology Strategies, Carboro, North Carolina, USA. Extraído el 07 de septiembre de [www.rtsinc.org](http://www.rtsinc.org)

Scapens, R. W. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research* 5, 301-321.

Schmitz, H. (1995), "Collective Efficiency: Growth path for small-scale industry. *The Journal of development studies*, vol. 31, No. 4, p. 529 – 566.

Scott, W. Richard (2008), *Institutions and Organizations*, Sage, California, pp. 47-71.

## EL CONTROL EN LA EMPRESA FAMILIAR (ESTUDIO DE CASO)

M. A. MARIO GABRIEL MARTÍNEZ CASAS

Universidad del Caribe

[gmartinez@ucaribe.edu.mx](mailto:gmartinez@ucaribe.edu.mx)

### Resumen:

El presente trabajo presenta avances del trabajo de mi tesis denominado “El Control en la Empresa Familiar”. Se trata de un estudio de un caso, cuyo objetivo es identificar y describir el control que se aplica en una empresa familiar, del ramo de la confección de guayaberas, en el estado de Yucatán, México. E identificar y explicar si este control ha jugado algún papel en la continuidad de esta empresa, con más de 20 años de existencia y en proceso de transitar a la segunda generación.

El tema del control en la empresa familiar es un tema relativamente nuevo. A él se le relaciona como un factor importante en la continuidad de este tipo de empresas, sobre todo el control denominado de “clan” que es informal y se ejerce más por la motivación que da la socialización de las buenas prácticas laborales y de la adhesión de familiares y empleados a los valores que predica, muchas veces con el ejemplo, el fundador.

El presente artículo presenta una sección de enfoques teóricos de la empresa familiar, enseguida trata el tema del control en estas organizaciones, haciéndose énfasis en el control por valores y termina presentando el caso estudiado.

Palabras Clave: Empresa familiar, control en la empresa familiar, estudio de caso.

### La empresa familiar:

La familia y la empresa como instituciones son indispensables para explicar el desarrollo económico y material en la era moderna, Bastar, 2010. La familia es probablemente la institución más antigua en la sociedad, siendo las empresas familiares (EF) el antecedente directo de la mayor parte de las grandes y modernas empresas de nuestro tiempo, Rendón, M., 2012. Incluso, como institución, la EF sobrevivió a la llamada revolución de los managers en 1930, que sustituyó a los dueños, por administradores profesionales, gracias a las pequeñas y medianas empresas familiares. La revolución de los managers implanto mayores criterios de racionalidad económica, pero ello no sucedió así con las pequeñas EF que hasta la fecha, son administradas incorporando consideraciones de tipo individual y afectivo, Rendón, M. (2012).

En lo económico la EF representa un gran porcentaje de las actividades económicas, a nivel mundial: en los Estados Unidos y Canadá las estimaciones van desde 40 a 60%, del producto interno bruto (Neubauer&largirucho, 1998, citado por Chua, Chrisman y Steier,

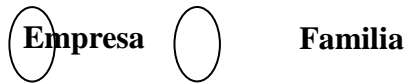
2003). En el empleo para los canadienses, genera hasta 6 millones de empleos, Deloitte&Touche, 1999. Su influencia es probable aún mayor en otros lugares.

En nuestro país, México, las estimaciones de presencia de empresas familiares, en la economía, oscilan entre el 80 y 90%, Belauteguigogoitia, 2010, de un total de 4'410,198 unidades económicas o empresas, de las cuales el 94.05% son micro; el 4.88% pequeñas; el 0.89% medianas y el 0.18% son empresas grandes, Olivares U., M.A. (2013); generando la mayor proporción de empleo y de participación en el PIB. Otro dato nos dice que, según la encuesta que realizó el Observatorio Pyme realizado por la Secretaria de Economía (2003), el 60% de los empresarios declaró que su empresa sería heredada a sus familiares.

Como disciplina de estudio, la empresa familiar, tanto en el ámbito de la Administración, como en los Estudios Organizacionales, el interés por su estudio ha sido creciente; según investigaciones de Carlos Benavides et al., el interés por el tema se inicia apenas en el año de 1961, cuando aparece un primer artículo en una revista indexada, según el Social Science Citation Index (SSCI) y en los años subsecuentes, hasta 1987, siguieron apareciendo artículos de manera un tanto aislada. Pero es el año de 1988 cuando con la aparición de 30 artículos, el tema de la empresa familiar cobra verdadera presencia y la tendencia de publicaciones sobre el tema fue siempre en ascenso, llegando al año 2008 con 60 artículos arbitrados, Benavides, C. et al (2011). Muy importante en la consolidación del tema, como disciplina de investigación, fue la aparición de la revista *Family Business Review* en el año de 1988, Sharma, Chrisman y Gersick (2012), revista que viene de cumplir 25 años de su primera aparición.

Sin embargo y no obstante, que el tema EF es ya una disciplina cuyo estudio se ha generalizado en lo geográfico y diversificado en sus enfoques teóricos. Al punto que hasta la fecha no existe una sola teoría unificada, que explique en su totalidad a la empresa familiar; existiendo por lo tanto una gran diversidad de concepciones de lo que es la EF. Esta diversidad teórica refleja la complejidad de estas organizaciones, pues son producto de la unión de dos instancias: la empresa y la familia, donde la primera persigue propósitos eminentemente racionales: de productividad, utilidades monetarias, rentabilidad, etc. La familia, por su parte, persigue propósitos más sociales, emocionales y afectivos.

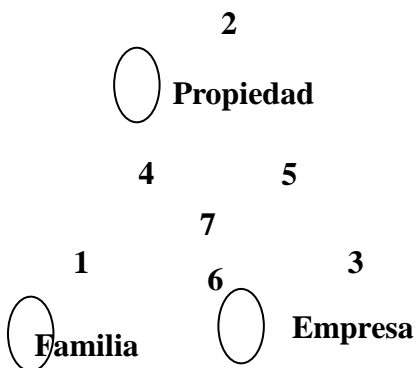
De la empresa familiar se tienen varios constructos que la explican, el más conocido, la presenta como un sistema, con dos subsistemas: la familia y la empresa, sus autores fueron Tagiuri y Davis, a principios de los años del 1980 (Gersick et al., 1997).



Fuente: Elaboración

Al conformar un sistema, la empresa y la familia, se convierten en sistemas interdependientes, Beckhard y Dyer, 1983, y los problemas surgen porque los mismos individuos mantienen dos roles, uno en la familia (padre, madre, hijo) y otro en la empresa (director, gerente, subalterno). Pero al tener que llevar ambos roles, sobre todo dentro de la empresa, ¿cuáles reglas y principios pone en práctica? sin renunciar a ninguno de los dos roles. De este modelo han surgido varias definiciones, una muy frecuentemente citada, es: la EF es aquella organización que es propiedad o está controlada por una familia y en su administración participan al menos dos miembros de esa familia (Belausteguigoitia, 2010).

El modelo de los dos círculos o dos sistemas, se le critica, según sus mismos autores, Tagiuri y Davis, citados por Gersick et al, 1997, el no hacer la distinción entre miembros de la familia propietarios y familiares solo directivos. Hablando de empresas familiares que habían trascendido la segunda generación y/o bien empresas familiares grandes, que ya incluían copropietarios no familiares. De estas conclusiones Gersick y Davis propusieron el modelo de los tres círculos:



Fuente: Gersicky Davis, 1997

El modelos de los tres círculos, consideran sus autores, es más propio para explicar empresas familiares de diversos tamaños, pero con una mayor complejidad, como por ejemplo empresas familiares controladas por primos, donde los dilemas más importantes se relacionan con la distinción entre propietarios y directivos y ha dado lugar a una amplia gama de definiciones de EF, como: *Una empresa donde dos o más miembros de una*

*familia extendida influyen en la dirección de la empresa, a través de los lazos familiares, del rol que juegan en la administración o de sus derechos de propiedad, Pratt& Davis, 1986, en Chua, Chrisman y Sharma, 1999.*

En especial hay que hacer mención del *sector siete*, porque en éste están representados aquellos individuos que tienen derechos de propiedad, forman parte de la familia y también están integrados a la empresa, Guersick et al, 1997, Estos autores consideran que se trata de las personas que más participan en los planes de continuidad y de contingencia de la empresa; advirtiendo ya el problema de la sucesión, qué es el tema más tratado en la EF, en los últimos 25 años, con 18% de los artículos, aparecidos sobre la EF, entre los años 1961 y 2008, Benavides, C. et al, 2011.

La investigadora Marcela Rendón (2012) resalta, en la evolución y diversidad de los estudios sobre la EF, el carácter *social* de estas organizaciones, que corresponde a las relaciones interpersonales que existen en ellas, sobre todo la relación social entre la familia y la empresa, es decir la convivencia cotidiana que se da en estas empresas, y que no siempre está presente en las empresas no familiares. Este enfoque social es, para esta investigadora, lo más importante para definir a la EF.

La investigadora hace la siguiente clasificación; distinguiendo cinco criterios y sus correspondientes perspectivas o enfoques teóricos, como sigue:

<b>Criterio</b>	<b>Perspectiva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propiedad</li> <li>- Control</li> <li>- Relación familia/empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económica</li> <li>- Administrativa</li> <li>- Social</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de familiares.</li> <li>- Sucesión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económica y afectiva.</li> <li>- Económica, administrativa y afectiva</li> </ul>

Fuente: Rendón, M. (2012)

Los tres primeros criterios, son condiciones necesarias para que una empresa sea catalogada como familiar. Los otros dos van más en el sentido del objetivo o razón de ser de estas organizaciones, es decir lo social “*los objetivos de la empresa familiar, de orden económico y afectivo, contemplan la participación de algunos miembros de la familia en la empresa, el cual se cumple fácilmente ya que precisamente la empresa se funda, entre otras cosas, para brindar empleo a la familia.* Otro objetivo importante es la continuidad de la empresa, que se logra mediante una sucesión familiar: *La sucesión, último criterio considerado, busca la continuidad de la empresa en manos de la familia desde tres perspectivas diferentes –económica, administrativa y afectiva-, es decir, la búsqueda de perpetuación del patrimonio, el control administrativo y el buen nombre de la familia– incluyendo la cultura y sus valores-.*”

Un elementos a resaltar en lo anterior, es la relación entre el **proceso de sucesión y el control administrativo**. Relación que también encontramos en Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011, que afirman... “*no se puede ignorar que la sobrevivencia de toda organización obedece al establecimiento de las condiciones necesarias para la vigilancia y la consecución de sus objetivos, es decir, de la forma como se lleve a cabo el control en su gestión*”. “*Un adecuado control puede ser un elemento relevante en la perennidad de las empresas familiares, al igual que en aquellas que no lo son*”.

### **El control en la empresa familiar:**

Dividí el tema de control, en control formal o institucionalizado y control informal. **Control formal:** El control en la empresa familiar, no ha sido un tema explícito dentro de la amplia gama de estudios de estas organizaciones, como se observó en Benavides et al., 2011. Sin embargo, como se menciono anteriormente, los autores Cisneros, Ramírez, G. y Hernández (2011) nos hablan de la importancia de estudiar el control en la empresa familiar, como un factor de relieve en *la continuidad* de la empresa familiar, coincidiendo en esto con la investigadora Rendón, M, 2012. Desde luego parece contradictorio hablar del control en la EF desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, ya que si nos atenemos a los orígenes y el desarrollo de la teoría del control, éste es un tema eminentemente administrativo, que nace de la racionalidad en las empresas. El mejor ejemplo de lo ello son tres de sus exponentes más importantes: FW. Taylor, H. Fayol y R. N. Anthony.

Para F. W. Taylor (1911) el control significaba la selección del trabajador y establecía un control directo sobre él y sobre su desempeño en el trabajo, a través del estudio de los tiempos y movimientos. Fayol, H. (1918) nos ofrece el concepto de control más claro y aún vigente:

*El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan*



*adoptado, la instrucción dada y los principios establecidos. El control tiene por objeto identificar debilidades y errores, de manera que sean rectificadas y evitar que se repitan en el futuro. Es un control que opera en todo: personas, cosas y acciones (Fayol, 1949).*

Robert N. Anthony (1965) a quien se considera como autor de la teoría moderna del control de gestión, lo presenta como un sistema; introduciendo con ello el concepto del control como una retroalimentación (feedback) y una decisión (acción correctiva), Otley (1995).

*“El control de gestión es el proceso mediante el cual los managers aseguran que los recursos son obtenidos y utilizados de manera efectiva y eficiente para el logro de los objetivos de la organización.”*

Trasladar estos enfoques racionales del control a una empresa familiar, hacen que la familia, como entidad dentro de la empresa, por lo afectivo, sea un factor negativo en la gestión de la empresa. Con este enfoque la familia es percibida como una fuente de incertidumbre, para el buen funcionamiento de las empresas, Hollander y Elman (1988), pues se tiende a ver a la *“familia como el componente no racional”* y a la empresa como el componente racional.

Un control, más de tipo organizacional, también lo podemos encontrar en Mintzberg, H. (1982), que conceptualiza a la organización no con un enfoque funcional y administrativo, sino en base a un enfoque estructural. Mintzberg se interesa en la organización en tanto género y concepto (Bedard, 2009) él agrupa a varios tipos de establecimientos: la empresa, el hospital, la escuela, el comercio, el gobierno, y al hacer esto descubre características esenciales en estos tipos de establecimientos.

### **Control informal en empresas familiares:**

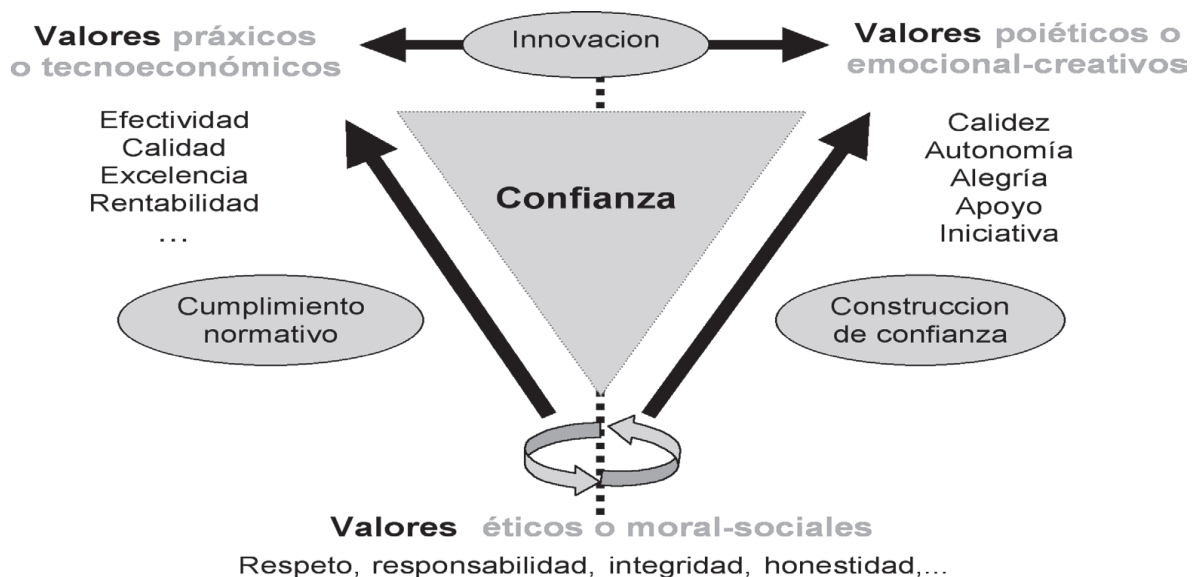
Autores como Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011, nos presentan al control como una de las complementariedades entre la Administración y los Estudios Organizacionales, una especie de función bisagra. Para ellos *“el control es una complementariedad político-funcional. Donde lo funcional es representado por la administración y sus indicadores, estándares y metas. Y lo político representado por un control más organizacional, informal, que hace que el control se ejerza de manera voluntaria y motivada, es el tipo de control al que William Ouchi (1979), le denomina control de clan”*, como una metáfora de un control ejercido por los integrantes de una familia o conjunto de familias.

Para Ouchi el control de clan es un mecanismo que se origina en la práctica y por el ejercicio colectivo de una profesión (médicos, enfermeras) o por la práctica colectiva de una artesanía o bien se da entre empleados o individuos que comparten valores dentro de

una organización. Se trata de un control diferente, no basado en reglas burocráticas, sino más bien un control informal, basado en prácticas de socialización y de tradiciones compartidas. Para Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011, se trata “del establecimiento de controles de tipo informal que busca lograr el deseado equilibrio en el sistema social que constituye la organización, es decir, conseguir el logro de los objetivos y la satisfacción de sus miembros”. Controles informales que logran que los empleados y trabajadores colaboren de manera voluntaria, decidida y motivada.

Hay autores que han encontrado controles informales, basados en valores, en estudios empíricos, donde la familia actúa positivamente en el control y la coordinación de una empresa, McCollom (1988). Esta investigadora encontró en una empresa, con siete tiendas, que “los vínculos de la familia eran tan fuertes que permitían que la empresa siguiera basándose en mecanismos de coordinación informales, incluso cuando creció rápidamente”. La autora observó que es posible lograr el ajuste mutuo (Mintzberg) y la estabilidad entre los dos sistemas (familiar y empresarial) pudiendo influirse y beneficiarse mutuamente, en una relación que puede facilitar la coordinación dentro de la empresa. Nos muestra la presencia de un control distinto a aquel que busca burocratizar las actividades de la organización, uno que consiste en el establecimiento de un sistema social informal en el cual se comparten valores y creencias.

El concepto de control basado en valores o control de clan, lo podemos acercar a la teoría que Dolan y García, 1997, denominan la Dirección por Valores, donde a los valores los dividen en tres, un modelo triaxial de equilibrio humanista de valores, un modelo taxonómico.



Fuente: Dolan y García (1997)

ya que, cuando se habla de “valores” de empresa, tanto a nivel popular como incluso académico (Burdett, 1988; Small and Dickie, 1999; Anderson, 1997, citados por García, 2004) se acostumbra a restringir el término a los valores éticos o morales, tales como la sinceridad, la honestidad, la justicia, la dignidad o el respeto. Que son esenciales para la supervivencia y evolución de la especie humana, y corresponden a la dimensión social y medioambiental del discurso actual de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa.

Este modelo ubica de forma simple, integradora y significativa los diferentes valores: el eje económico, el eje emocional y el eje ético. Los valores éticos se constituyen en el eje central, alrededor del cual deben girar los ejes pragmático-económico y emocional. Tiene como núcleo la confianza y el desarrollo personal y conduce a un mayor desarrollo social.

### **Metodología:**

La metodología que sigue el desarrollo de la tesis, de la que se deriva el presente artículo, es el método de casos, que es una metodología cualitativa basada en el levantamiento de evidencias, como: entrevistas a profundidad, la observación participante y no participante y del análisis documental. El objetivo de esta metodología es lograr que un mayor acercamiento al objeto de investigación sea posible y así construir conocimiento significativo.

Siendo la empresa familiar un tipo de organización con una gran complejidad, el estudio de casos se considera de los más apropiados para analizar diferentes aspectos de este tipo de empresas. En el presente trabajo se sigue la metodología recomendada por Yin. R. (2009), que consiste en 5 etapas o pasos, que son:

1. Diseño del caso de estudio: elección y definición del caso elegido para ser estudiado.
2. Elaborar de una guía de tópicos a tratar en las entrevistas con los objetivos de investigación.
3. Levantamiento de entrevistas y evidencias del caso.
4. Análisis de las entrevistas y evidencias.
5. Desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones.

También como método de recolección de información, se utiliza la “historia de vida”, de la que Gaulejac, citado por Espinoza, B. J. (2006 ), dice:

*...La historia de vida no se preocupa solo de reconocer la voz y la presencia de una trayectoria o de un cúmulo de ellas. Construye hipótesis bajo la sospecha de presencias reales, como fantasmas o como imaginarios, en cada vida de otras historias y de otros poderes. Así, la historia personal se lee como propia tanto como extraña, dentro de una vida familiar donde las deudas, los conflictos, las buenas voluntades, las vergüenzas, dejan no solo rastros o huellas, sino profundos surcos en las cañadas de cada memoria, y a los que voluntariamente o no, se alimenta con referencias o silencios...*

En el caso citado en este artículo, se utiliza la historia de vida; aplicándola al fundador de la empresa, donde esta persona hace un relato de su trayectoria empresarial y familiar, y

donde manifiesta mucho de los principios y valores que han regido su vida y que ha tratado de inculcar a su familia y a sus empleados.

Asimismo en la guía de entrevistas a profundidad, se tocaron algunos temas recomendados por la metodología de casos de empresas familiares de Baldazo M., A. y Valdés N., O. (2012): las perspectivas de largo plazo; la continuidad de la empresa; la comunidad de empleados; la vinculación estrecha con los clientes, las formas de control operativo y administrativo, y otros.

### **El caso de una empresa familiar: Guayaberas Gil.**

Se trata de una fábrica de confección de guayaberas<sup>164</sup>, con 23 años de antigüedad, ubicada en la población de Tekit, Yucatán, municipio ubicado en la zona centro sur del estado y a 30 kilómetros de la capital del estado: Mérida que es una de las ciudades más importantes de la República Mexicana. Tekit es un municipio perteneciente a la denominada zona henequenera de Yucatán, donde la producción de fibra de henequen fue la principal actividad económica hasta finales del S-XX. La población de este municipio se estima cercana a los 10,000 habitantes (INEGI, 2010).

La economía de Tekit se ha diversificado, hacia la agricultura (maíz, frijol, hortalizas, sandía y algunas variedades de chiles) y la ganadería (bovino y porcino). Sin embargo su principal actividad económica actual, es la textil: confección de guayaberas. Se estima la existencia de unos 400 talleres de confección de guayaberas; de los cuales 200 son formales y 200 informales donde participan solo la familia nuclear (de 3 ó 4 miembros), por eso les denominan “familiares” porque están radicados en hogares.

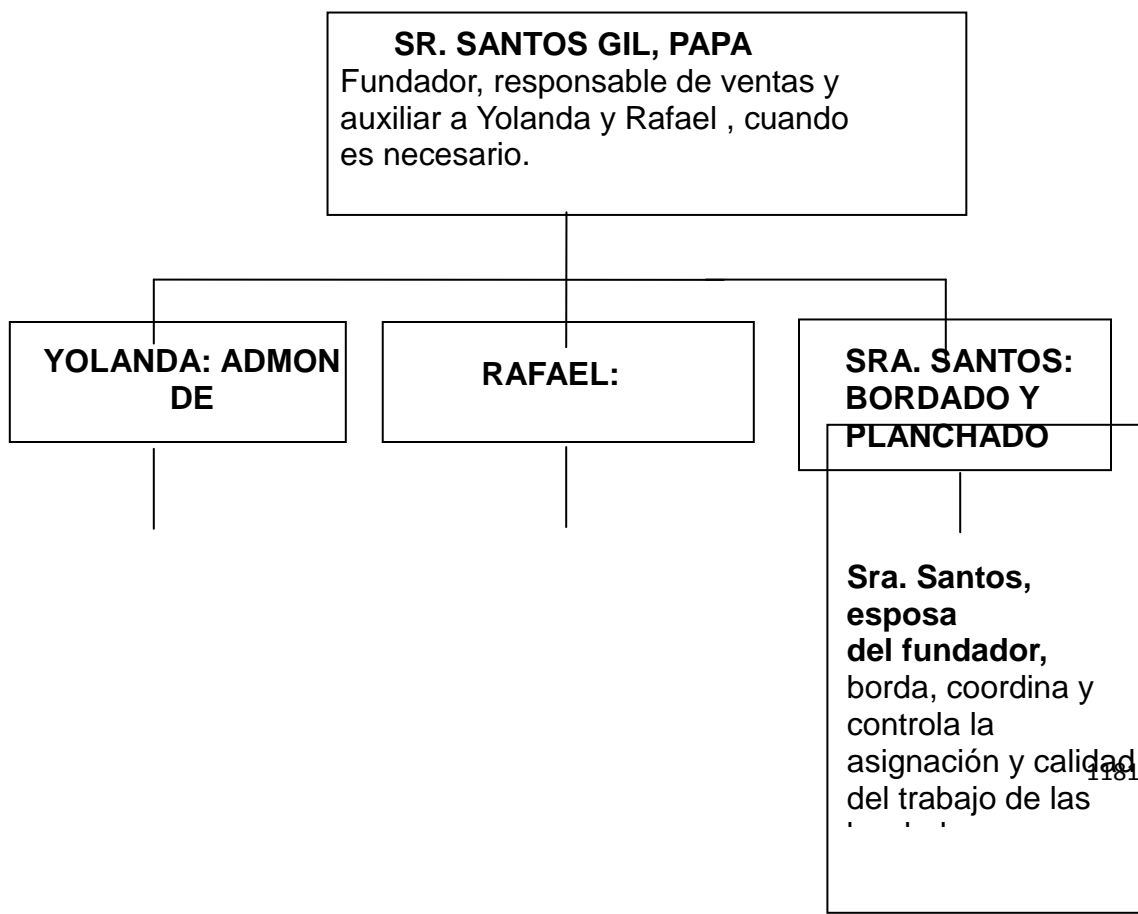
Guayaberas Gil, es una empresa formal, fundada por el Sr. Santos Gil de 50 años de edad, casado con tres hijos: Jorge, de 28 años; Yolanda, de 26 años y Rafael de 23 años. Los cinco miembros de la familia trabajan en la empresa y son dirigidos por el Sr. Santos, quien a su vez se ocupa de las ventas, su esposa de la sección de bordado, Yolanda de la administración y programación, Rafael de la coordinación de producción y Sergio que costura y apoya a Rafael.

Se trata de una empresa propiedad de una familia y donde todos trabajan ahí. Es la familia quién dirige y maneja la empresa, ya tuvieron una mala experiencia con un cortador no familiar (coordinador del taller). Siendo una empresa manufacturera la coordinación y el control son muy importantes para un buen funcionamiento de la producción. (Ver organigrama de elaboración propia con información de la empresa).

---

<sup>164</sup> Término acuñado por Weik.

## ORGANIGRAMA\* DE LA EMPRESA GUAYABERAS GIL



**Yolanda, hija.**

Responsable de compras y de pagos a proveedores. Administra pedidos, modelos, cantidades y tiempos de entrega. Se coordina con Rafael para el control de producción: prioridades en

**Rafael, hijo menor, 20 años de edad,** es cortador.

**Coordina y controla** el trabajo de 10 empleados dentro del taller, **incluyendo a Sergio, su hermano mayor y a la esposa de éste.**

Siendo una empresa manufacturera, el número y la variedad de controles operativos es amplio ya que al menos debemos considerar tres grandes grupos de controles:

- a. El control de producción: Control de inventarios, compra de telas y accesorios; así como control de producción de lotes por cliente, prioridades de pedidos, tiempos de entrega, inventarios, etc. Para todo lo anterior llevan controles escritos a mano. Y este control lo lleva totalmente Yolanda. Ella coordina a Rafael sobre lo que se debe producir, volúmenes y tiempos de entrega.
- b. El control del proceso de costura: La coordinación de asignación y entrega de órdenes y materiales, así como la de recepción del trabajo realizado es responsabilidad de Rafael. El trabajo se asigna a los 20 costureros externos y a los costureros internos. Desde luego el control de lo producido por los 20 costureros externos, es responsabilidad de ellos mismos, quienes tienen que controlar el trabajo de sus familiares y el propio. El control de los costureros internos es de Rafael y Sergio.
- c. El control del producto terminado: Es realizado principalmente por Rafael, apoyado por y Sergio. También intervienen Yolanda y el Sr. Santos. Este control es totalmente visual, ya que Rafael hace la primera revisión del trabajo de los costureros, internos y externos, hay una segunda que hace Yolanda y una tercera del Sr. Santos. Desde luego la más importante es la primera.

En el avance logrado hasta ahora, en el caso, se me ha dicho y he observado que los controles que se aplican en la empresa son todos informales, no hay instructivos o manuales, tampoco planes ni objetivos expresados por escrito. Todo se comunica de manera verbal. Salvo los patrones de los modelos y tallas de confección, hechos de papel y con las especificaciones del tipo de costura, adornos, bolsas, escritas a mano.

Dado que todas las instrucciones, medidas, especificaciones del tipo de guayabera a fabricar son verbales, se puede decir que los costureros son una suerte de artesanos. Y un control que el Sr. Santos realiza desde el principio, es la elección de sus trabajadores, el los entrevista, les hace pruebas y si es necesario capacita. Con su experiencia selecciona a su personal, motivándolos también con continuidad en el trabajo y buena paga, ya que se paga a destajo y se paga por arriba del promedio en la plaza, lo que resulta atractivo para el costurero.

Por lo visto y observado hasta ahora, en la elaboración del caso, se trata de una empresa que tiene mucho trabajo, normalmente. Es una empresa que generalmente fabrica guayabera de una calidad media y alta. Por lo que sus precios en el mercado, son también de esa gama, por ello la calidad en las prendas debe ser alta y los defectos no deben existir o ser mínimos y poco importantes. Y aun cuando Yolanda se ha quejado por algunas entregas a destiempo, en general no se ha sabido hasta ahora de problemas de devoluciones, errores, falta de calidad, etc.

En esta empresa o bien la buena supervisión, la continuidad en el trabajo y la buena paga hacen que el proceso de producción funcione bien y el producto esté bien terminado y no haya devoluciones. O bien una mezcla de lo anterior, aunado a la conformación de una organización, que aún separados físicamente, comparte valores y adhesiones que permiten lograr un buen control y una buena coordinación, que logra que una empresa como esta produzca en promedio 100 guayaberas diarias.

3Se puede esperar que los valores que ha fomentado y ejemplificado el Sr. Santos hayan logrado permear a toda la organización. Enseguida se presentan algunas de las expresiones del Sr. Santos al respecto:

*“Ahora yo le cumplo a mis empleados, gracias a todos los empleados que trabajo con ellos hay muchos que no se han movido, han probado en otras fábricas y dicen mare y regresan. Si, regresan, pues ya saben, acá yo les trato y veo si necesitan ayuda, yo les ayudo, tienen seguro y los que no tienen, no guste seguro, porque el seguro de verdad no le dan medicina”.*

El Sr. Santos paga a destajo, pero hasta por un 50% arriba del promedio. El explica así: *“Si exiges tienes que pagar, en cada cosa, el trabajo, el coserlo, hay gente que te lo paga 10*

*pesos pero te lo va a hacer como sea, como venga porque él lo tiene que hacer bien, o sea correr para ganar, entonces sabes que, yo no quiero que lo hagas, hazlo bien yo te voy a pagar, en vez que yo te pague 10 pesos, 8 pesos te lo voy a pagar 15 pesos, pero quiero las prendas bien. Lo que es el alforzado, este es el alforzado, así se llama, hay quien los hace anchos, hay quien los hacen muy grandes las puntas grandes, le digo, sabes que, hay que bajarlos entonces les empecé a explicar que por qué es así”.*

*“Mi negocio es un taller familiar donde los hijos tienen la misma responsabilidad que los empleados. O sea si cumplen con un horario, tiene que entrar a determinada hora y salir a determinada hora, el trabajo es una cadena, es como una mesa, le quitas una pata y queda cojo, entonces tiene que ser el ritmo del trabajo, todos deben cumplir, todos deben entrar a la hora que debe ser”.*

### **Conclusiones:**

La empresa Guayaberas Gil es una organización basada en la confianza, la unión y el trabajo en equipo, pues los resultados son satisfactorios hasta la fecha; donde se está verificando una sucesión de la primera a la segunda generación y donde participa toda la familia. Formando aparentemente una familia muy unida, en torno al fundador y en aras de darle continuidad al negocio. Esto nos hace pensar en la idea de empresa familiar (Cisneros et al. 2011) como *“la necesidad de constituir una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos, o de cierto parentesco, cuya finalidad es la continuidad generacional del derecho de propiedad y su control, ya sea para garantizar la seguridad económica de la familia, conservar la herencia o mantener la unión familiar”.*

El caso no está concluido, falta documentar más los controles operativos y evidenciar hasta donde llega la influencia de los valores de esfuerzo en el trabajo y cooperación

### **Referencias**

Allouche, J., Amann, B., Jaussaud y Kurashina, T. (2008), “The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation, en Family Business Review.

Anthony R.N. (1993), Management Control Systems, McGraw Hill.

Bastar G., S.A. (2010), “Familia y Empresa Familiar, tesis doctoral, México, UAM-I.

Beckhard y Dyer Jr. (1983) “Managing continuity in the Family-Owned Business”, en Organizational Dynamics AMA



Bedard, Renée (2009), Humanismo, Gestión y Mundialización en América Latina, en Revista Electrónica, Montreal, Canadá, Hec Montreal, UAM-I y REMINEO.

Belausteguigoitia (2010), Empresas Familiares, México, McGraw Hill.

Benavides V. C., Guzmán P. V. y Quintana G. C. (2011), Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica, en Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Málaga, España.

Cisneros, L., Ramirez, G. y Hernandez, A. 2011, El Control en la Empresa Familiar.

De la Rosa A, Ayuzabeth, Oscar Lozano y Juan C. Ramírez (2009), “Organización, Empresa y Familia: De la Empresa Familiar a la Organización Familiar”

Dolan, S., García, S., Lingham, T and Richley, B. (2008), Managing by Values, en European Business Forum.

Espinoza, B. J. (2006), Reseña de « Historias de Vida. Psicoanálisis y Sociología Clínica» de Vicent de Gaulejac, Susana Rodriguez, en Tiempo de Educar, UAEM, Méx.

Fayol, H. (1918). Administration industrielle et generales. Dunod, París

Marcelino, M., Baldazo M., A. y Valdés N., O. (2012), “El método del *estudio de caso* para estudiar las empresas familiares”, en Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte, México.

Mitzberg, Henry (1982) Structure and Dynamics of Organizations, Englewood Cliff, NJ. Prentice Hall.

Olivares U., M.A. (2013), Una reflexión sobre el Mundo de las Mipyme, en Hunap Hu, Universidad del Caribe, Cancún, México.

Ouchi, W. y Price, R. Hierarchies (1978), clans and theory Z: A new perspective on organization development en Organizational Dynamic of AMA.

Ouchi, W., 1979, A conceptual framework for the design.

Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », Administrative Science Quarterly, Vol. 25, mars,

Ramírez, G., Vargas, G y De la Rosa, A. (2011), en su artículo “Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y Complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido”.

Rendón Cobián, Marcela V. (2012), “El Estudio de la Pequeña Empresa Familiar en México: Panorama Analítico”, en Estudios Interdisciplinarios de la Organización, Universidad Autónoma Metropolitana.

Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*.

## **REVALORIZANDO LA TRADICIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR**

**Dr. Guillermo Ramírez Martínez**

Universidad Autónoma Metropolitana  
[tonala86@hotmail.com](mailto:tonala86@hotmail.com)

**Mtro. Arturo Hernández Magallón**

Universidad Autónoma Metropolitana  
[ah.magallon@gmail.com](mailto:ah.magallon@gmail.com)

### **Resumen:**

Normalmente las empresas familiares son analizadas con enfoques convencionales que centran la atención en los mecanismos formales que logran la eficacia y la eficiencia, como si se tratara de cualquier otro tipo de organización. Sin embargo, este tipo de negocios encierran una gran complejidad, combinan la función empresarial con la institución familiar. Enfoques renovados son necesarios para abordar este tipo de organizaciones, aquellos que no sólo contemplen el papel de la familia, sino que permitan destacar su importancia en la operación y el desempeño. Las organizaciones familiares modernas tienden a burocratizar y disminuir el rol de la familia. Sin embargo, algunas otras como las tradicionales, donde las relaciones informales, la confianza y los códigos implícitos son suficientes para asegurar su funcionalidad, representan un espacio idóneo para el análisis y revalorización de la familia sobre sus efectos en el desempeño. La propuesta de esta ponencia es que los modelos de análisis sobre los negocios familiares deben dirigirse en esa dirección.

**Palabras Clave:** Empresa familiar, organizaciones modernas, organizaciones tradicionales, desempeño.

### **Introducción:**

Diversas perspectivas se adoptan para el estudio de las pequeñas y medianas empresas (PME). Algunos análisis se han enfocado en poner de relieve aquellos aspectos de la modernidad que las han llevado a tener un buen desempeño. Este es el caso de un estudio que analiza el rol de los equipos de alto desempeño en una empresa mediana (venta de refrescos con gas) para poder desarrollarse, competir y subsistir en un entorno regional, muy agresivo e inestable (Niebla, 2007). Mientras tanto otros estudios se centran en el rescate de la tradición, constituyendo ésta su principal fortaleza. Por ejemplo, en otro

estudio se muestra la forma en que una pequeña agencia de viajes resiste los embates de la competencia abierta en el ámbito del turismo. Su adaptabilidad ha sido la base de su supervivencia y buen desempeño, la cual se funda en la tradición más que en la modernidad. La familia ha institucionalizado cierto orden en sus procesos y estrategias con base en la legitimidad del jefe de familia, propietario y director de la empresa, lo que ha garantizado el trabajo intenso y de calidad (Lozano, 2008).

En otra investigación sobre más de 2000 pequeñas y medianas empresas del sector alimentario en México, se identificaron algunos rasgos de la tradición inherente a las empresas de este tamaño, que permitían una mayor competitividad, como son el trato personalizado y amigable, la diferenciación del producto sobre una base artesanal, la flexibilidad en la atención de las demandas del cliente, entre otros (Ramírez, 1984).

Las características de las organizaciones tradicionales son poco aprovechadas para los análisis. Por el contrario, suele enfocarse la atención en los aspectos de aquellas consideradas modernas. Este documento se centra en las características de las organizaciones tradicionales, especialmente las familiares, con la finalidad de revalorar sus efectos en el desempeño. Para ello se ha dividido este documento en tres apartados, en el primero se reflexiona sobre las características de las organizaciones tradicionales y modernas; en el segundo se discute sobre el concepto de desempeño organizacional a la luz de la idea de tradición; y finalmente se analizan las características de los negocios familiares y la necesidad de contar con un modelo de análisis que destaque lo tradicional y la dimensión familiar.

### **Las organizaciones tradicionales y modernas:**

Ser moderno significaba ser antimedieval, el concepto de medieval encarnaba la estrechez mental, el dogmatismo y sobre todo las constricciones de la autoridad. El origen de la modernidad se puede ubicar a partir del siglo IV (Vattimo 2003: 10), sin embargo, según Habermas (2004) adquiere mayor presencia y relevancia a partir de mediados del siglo XIX, sobre todo por la búsqueda de romper con la sociedad tradicional que tenía como centro a la teología. La modernidad busca sobre todo poner en el centro a la razón, la cual es producto de la ilustración cuyos ejes giraban en torno a la libertad, la igualdad y la fraternidad. Modernidad significaba, en términos generales, la realización humana.

Cuando hablamos de modernidad en las organizaciones el debate se complejiza, se contrasta con aquellas que son tradicionales. Este tipo de organizaciones son simples y pequeñas, ocupadas de una sola función operativa, sin estructuras, ni procesos, ni actividades claramente definidas, comercializando sólo un tipo de producto, y que son operadas y dirigidas por sus propietarios desde una base artesanal, apoyados por los integrantes de su familia quienes juegan un rol importante en la actividad productiva.

Mientras tanto las organizaciones modernas hacen frente a amplios mercados; suele señalarse que cuentan con estructuras rígidas, de producción en masa, con tecnología de punta, de obreros especializados y grandes estructuras jerárquicas.

También están las denominadas organizaciones toyotistas, posfordistas o posmodernas. Estas caracterizan por su estructura flexible, algunas de ellas virtuales, con trabajadores multifuncionales, en donde se produce generalmente por nichos de mercado y con toma de decisiones colectivas, cuya presencia es atribuible a los grandes cambios económicos y sociales en el mundo.

La tradición y la modernidad en un campo social podríamos representarlas, apoyándonos en el sociólogo Bourdieu (2010: 108), mediante el capital simbólico acumulado durante muchos años, lo que determina la existencia misma del campo. Estos campos “son espacios de juego históricamente constituidos con sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propias”.

Los distintos campos tienen un cierto número de propiedades que pueden ser analizadas independientemente de las características de quienes los ocupan y se definen a partir de lo que está en juego y los intereses específicos (Gutiérrez, 2010: 11).

Para nuestros propósitos el campo focalizado corresponde al grupo de pequeñas y medianas empresas familiares que tienen rasgos comunes en su funcionamiento, instituciones propias, intereses específicos para la colectividad de empresas. También existen conflictos y luchas internas al interior del campo por parte de las empresas familiares participantes.

Los agentes (PME participantes) luchan por obtener ese capital simbólico, o pueden incluso modificar su esencia. Los agentes pueden crear, luchar y participar por su apropiación. El capital simbólico, le otorga legitimidad, prestigio y autoridad a aquél que lo posee. Así el capital simbólico de las PME familiares basado en la tradición ha sido sustituido paulatinamente por el de la modernidad, los agentes han otorgado mayor énfasis a un capital simbólico constituido por los principios de eficacia, eficiencia, productividad, calidad, TIC, trato al cliente impersonal, relaciones contractuales temporales con los trabajadores, etc.

Entre los elementos del capital simbólico de la tradición en las PME familiares que se han perdido paulatinamente están la confianza, la lealtad al jefe-propietario, la comunicación informal, la flexibilidad en la producción y en la venta, las relaciones de amistad entre los trabajadores, la poca separación entre el trabajo y la vida fuera de él, entre otros.

El concepto de *habitus* de Bourdieu nos ayuda a comprender por qué los agentes o participantes (en este caso las PME familiares) tienden a inclinarse por la modernidad o la tradición. El *habitus* es objetivación o resultado de condiciones objetivas, por ejemplo, la posición del agente dentro del campo por otra parte es capital “principio a partir del cual el agente define su acción en las nuevas situaciones que se le presentan, según las representaciones que tiene de ellas. En este sentido, puede decirse que el *habitus*, es a la vez posibilidad de invención y necesidad, recurso y limitación” (Gutiérrez, 2010: 16). De esta manera las PME familiares pueden adaptarse a la nueva corriente de la modernidad, integrarla, rechazarla o luchar por conservar sus tradiciones.

### **El desempeño, modernidad y tradición:**

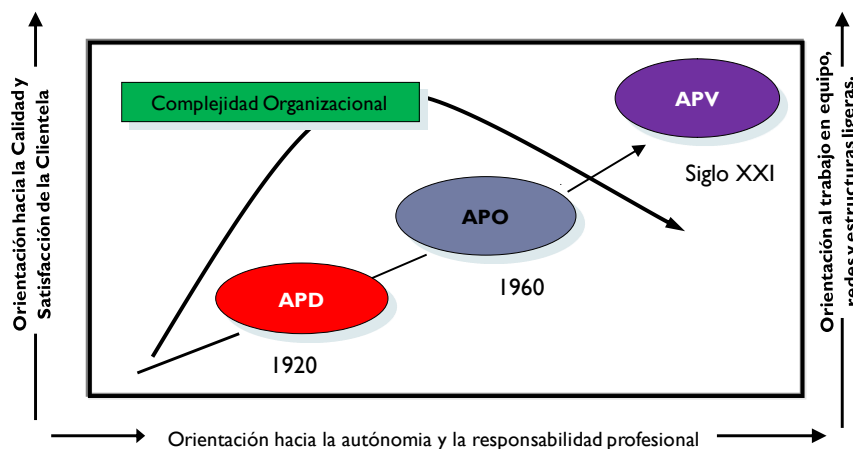
¿Ha llegado el fin de las organizaciones tradicionales? Los cambios que tuvieron lugar a partir de los años 60's y 70's en el ámbito económico, jugaron un papel importante en esta aparente transición. El término desempeño (*performance*) es un elemento que permite reflexionar sobre este fenómeno. Este concepto emerge en el seno de la modernidad, particularmente de la preocupación empresarial por la eficiencia operacional y el posicionamiento estratégico en un mercado cada vez más complejo. Sin embargo, esta categoría puede ser utilizada en un sentido más amplio para integrar aspectos tanto de la modernidad como de la tradición.

El desempeño desde una perspectiva general significa valorar si los resultados son buenos o malos, indica de igual manera la comparación entre lo planeado y lo alcanzado. Según Arraigada (2002: 25), “el desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con sus metas y objetivos. El desempeño es la magnitud de los logros de una organización”. Hernández (2002) brinda elementos adicionales al señalar que el desempeño, además de referirse a los resultados, es una expresión del proceso organizacional, dinámico en el tiempo, que refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y de los objetivos.

Es común que el desempeño en las organizaciones sea analizado desde el mirador de la eficacia y la eficiencia; la postura de diferentes teóricos de la Administración es llevar al ámbito de la llamada modernidad a las empresas tradicionales, olvidando los diferentes ángulos y aspectos que forman parte esencial del desempeño de estas organizaciones, pero que no pueden ser observados por una mirada convencional, acostumbrada a identificar componentes de la gestión en organizaciones calificadas modernas, como los planes, las estrategias, las metas, los procesos, los indicadores, los resultados, etcétera.

Los aspectos tradicionales de acuerdo a las publicaciones y a la enseñanza de la disciplina de la Administración, prácticamente no existe. Por ejemplo, en los planteamientos de Dolan y García (1999) referentes a la evolución de este campo está ausente este tema, encuentra tres momentos: la Administración por los Directivos (APD) comenzando en 1920, la Administración por Objetivos (APO) desarrollándose alrededor de 1960, y la Administración por Valores (APV), que ha cobrado auge a principios de este siglo. La evolución de la administración parte de la modernidad, donde se ubican la APD y la APO, hasta la posmodernidad donde estaría la APV.

Figura 1. La modernidad y la posmodernidad en la Administración



**Fuente:** Dolan, Shimon y Salvador García (1999), *GPV, gestion parvateurs*, Montréal, Nouvelles.

En nuestra realidad social, es necesario contar con una visión del desempeño que tome en cuenta no sólo los logros económicos, sino también las características sociales y culturales, componentes esenciales de la sobrevivencia y desarrollo de las organizaciones. Así, el desempeño debe, a pesar de encontrar su origen en la organización moderna, ampliar el campo de observación de la actividad organizada hacia los fenómenos sociales que dan sentido a su funcionamiento, hacia las prácticas tradicionales. La llamada perspectiva estratégica de las organizaciones, en clara alusión a su entorno, no comprende el potencial oculto de los factores culturales tradicionales, por el contrario los inhibe si no corresponden con la lógica del mercado.

Si se toman en cuenta únicamente los aspectos económicos y productividad, estamos ante la imposibilidad de comprender a profundidad la naturaleza organizacional, cualquiera que esta sea, tradicional, moderna o posmoderna, y tener una caracterización parcial de su desempeño, limitando sus capacidades internas.

La idea de desempeño consiste en producir valor útil consumiendo el mínimo de recursos, no obstante, éste se da gracias a factores formales y no formales, estos últimos carentes de valor para la perspectiva económica y administrativa que hacen posible el funcionamiento de una organización. Se dice que el desempeño existe si se puede medir, sin embargo, existe porque lo social le da sentido.

Para comprender el desempeño, es necesario entonces ir más allá de la perspectiva económica, dirigiendo la atención hacia aspectos sociales y culturales generalmente poco tratados.

Un ejemplo sobre la importancia de los factores no económicos del desempeño en una organización, es lo que sucede en la sociedad micro-industrial de elaboración de esferas navideñas, “La inmaculada Concepción de Chignahuapan”, en el estado de Puebla, que concentra 34 talleres familiares encabezados por mujeres. El desempeño de estas organizaciones conjuga valores religiosos, modelos tradicionales de trabajo y tecnología moderna, pero sobre todo, el esfuerzo comunitario para la mejora de las condiciones de vida de las familias participantes, basado en la confianza y la camaradería. En este conjunto organizacional se encuentran características de las organizaciones tradicionales que



preservan su funcionalidad, se hace referencia no sólo a factores productivos, sino también a los religiosos. Asimismo, en la naturaleza de estas organizaciones podemos identificar rasgos de las llamadas modernas y postmodernas, tales como su creatividad e innovación y fuerza competitiva, así como su flexibilidad productiva para operar en diversas épocas del año.

Una concepción del desempeño más abierta puede ser ilustrada a partir de otro estudio, el de las huertas de mango en Chiapas (Ramírez, 2007), en el que se hace hincapié en la forma en que las empresas dedicadas a esta actividad están sustentadas prioritariamente en las tradiciones.

La tradición, la modernidad y la postmodernidad no son procesos sociales excluyentes; pueden converger para generar alternativas para un mejor desempeño organizacional. Muchas empresas mexicanas vistas como rezagadas, son en realidad una oportunidad para el desarrollo de una región y del país, sus rasgos culturales tradicionales son de importancia en la era de la modernidad. Este tipo de empresas tienen una identidad sustentada en las tradiciones, y trabajan con formas de organización muchas veces olvidadas. Por ello, es necesario rescatar estas experiencias y revalorizar las tradiciones, ya que ellas le dan sentido al desempeño de las organizaciones.

En el caso de las pequeñas organizaciones productoras de mango en la zona de la costa de Chiapas son un ejemplo de la forma en que la sobrevivencia organizacional se debe a las relaciones de confianza que durante muchos años han podido establecer los miembros de la comunidad. En estas organizaciones pequeñas, los equipos de trabajo están integrados por familiares, los cuales colaboran sin horario fijo, ni días de trabajo formalmente establecidos; es común retener a los hijos en el seno familiar para continuar con la actividad tradicionalmente establecida como su forma de vida, de manera que es difícil distinguir entre objetivos familiares u organizacionales. Las mujeres juegan un papel vital, además de asumir un rol en la estructura familiar como madres o cónyuges, tienen una labor administrativa y de ventas, desempeñan una actividad empresarial, y en muchos casos, más importante que la de los hombres. En las prácticas cotidianas de estas organizaciones familiares, se utiliza un lenguaje común y de códigos compartidos que da coherencia a las actividades de sus miembros, sean o no de la familia.

Ante los imprevistos, la espontaneidad se hace presente, sin embargo, existen dos referencias para la toma de decisiones, sus mitos y creencias, y la oportunidad de

intercambiar experiencias con otros productores. Ante el riesgo, se apoyan entre familiares y amigos, conformando una comunidad de productores, de la cual se sienten orgullosos de ser parte. En caso de necesitar apoyo, la contratación se da únicamente entre miembros de la comunidad. En lo general, expresan cariño, apego y respeto hacia su materia de trabajo, la tierra, de la cual han adquirido conocimientos sobre cómo trabajarla y los tiempos para hacerlo.

Las organizaciones que son tradicionales comparten ciertas características que son semejantes a las denominadas posmodernas, son flexibles, con trabajadores polivalentes, pero a la vez su desempeño descansa en sus tradiciones, creencias, mitos, y una identidad que se ha ido sedimentando por las costumbres familiares y las formas de experimentar el trabajo. La diferencia es quizá el proceso deliberado de orden en las de tipo posmoderno. El desempeño desde la perspectiva de las tradicionales es multidimensional, no encuentra su razón únicamente en lo económico, sino en la satisfacción que proporciona el trabajo entre familiares para conservar la fuente de subsistencia y la cohesión o unión familiar.

### **Las empresas familiares: tradición y modernidad:**

Una empresa familiar es una “organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos o de individuos con cierto parentesco. Su objetivo es darle continuidad generacional al derecho de propiedad y su control, ya sea para garantizar la seguridad económica de la familia, conservar la herencia o mantener la unión parental (Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011: 52).

Usualmente es caracterizada por la unión de dos sistemas sociales, la empresa y la familia, es decir, el encuentro entre dos instituciones distintas (Davis, 1983). La familia se caracteriza por las emociones con énfasis en la lealtad y en la atención y cuidado de los miembros de la familia, mientras que el sistema empresarial está basado en las tareas, con énfasis en el desempeño y resultados (Benson *et al.*, 1990).

Esta es una de las razones de la complejidad de este tipo de organizaciones. La mayoría son pequeñas; en algunas de ellas, en las menos estructuradas, es decir en las tradicionales, la familia juega un rol esencial, la confianza y los códigos implícitos dan sentido a los actos. En éstas la palabra desempeño encierra más que la idea de dinero, contiene prácticas basadas en la prueba y error, la transmisión informal del conocimiento, el descubrimiento y adquisición de habilidades en la práctica, la autenticidad que surge de lo artesanal.

Cuando este tipo de organizaciones comienzan a crecer y adquirir complejidad estructural, la tendencia es hacia la formalización, hacia el abandono de las prácticas informales. La familia como institución comienza a ser vista como un obstáculo para el desempeño, dando paso a la burocratización, es decir, a una organización moderna. La familia deja de ser el elemento integrador. Este parece ser el destino de muchas de las organizaciones tradicionales.

El traslape familia – empresa es visto como el origen de los problemas, por lo que hay fomentar la separación (Tagiuri y Davis, 1996). Pocas veces se presta atención en los efectos benéficos de los sistemas sociales informales de las organizaciones tradicionales, que permiten compartir creencias y valores acerca de la forma en que se hacen las cosas en una organización. Por ejemplo, McCollom (1988) encuentra en su investigación que cuando la coordinación no se debe ni a los mecanismos formales, ni a la cultura de empresa, la familia puede tener una función integradora. Señala respecto a su caso que “los vínculos de la familia eran tan fuertes que permitían que la empresa siguiera basándose en mecanismos de coordinación informales incluso cuando creció rápidamente” (1988: 414).

Las organizaciones familiares tradicionales son como los clanes descritos por Ouchi, definidos como “asociaciones íntimas de personas dedicadas a la actividad económica, pero unidos a través de una variedad de vínculos” (1981: 83). Las cuales funcionan gracias a que cuentan con normas de reciprocidad, valores y creencias compartidas y una autoridad legítima que usualmente recae en el padre.

Algunas organizaciones familiares, a pesar de los intentos modernizadores, siguen funcionando como una tradicional. Se adapta a los requerimientos o normas institucionalizadas de la sociedad sobre la forma o manera en que debe ser una organización, pero por otro lado, en lo profundo, en las prácticas cotidianas, otra estructura opera, una organización informal. Se trata de organizaciones hipócritas (Brunsson y Olsen, 2007), se pretende su funcionamiento mediante mecanismos formales o burocratizantes, pero normalmente su operación está basada en la tradición, en la *rule of thumb*.

Ramírez y Hernández (2013) encuentran en el análisis de una mediana empresa familiar de frutas y legumbres, la manera en que la informalidad y las prácticas tradicionales hacen

posible el funcionamiento de esta organización y cómo los problemas en realidad se encuentran en la estrategia del negocio elegida por el propietario.

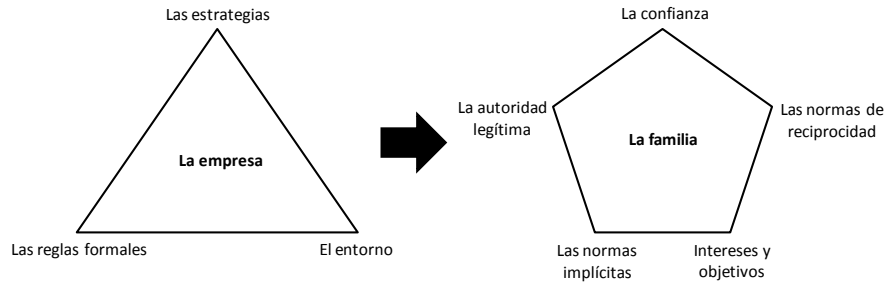
Las organizaciones familiares necesitan ser analizadas con un lente que integre no sólo los factores económicos o la racionalidad instrumental que caracteriza a las organizaciones modernas. Habrá que destacar el potencial de la institución familiar para su adecuado funcionamiento. Los negocios que se han enfocado con insistencia en el distanciamiento de la familia por los diversos conflictos de interés, no logran integrar sus beneficios.

Los pequeños negocios, principalmente aquellos poco estructurados, es decir los tradicionales, son lugares idóneos para indagar sobre el papel de la familia. Algunas lecciones se pueden obtener, por ejemplo, el papel de la confianza como sustituto de los contratos explícitos que compromete a los integrantes (parientes) con los objetivos: la ganancia, el mantenimiento de la fuente de subsistencia y de la integración o unión familiar.

La desconfianza es la premisa de la cual parte la organización moderna. La organización tradicional familiar parte de la confianza, los valores, la comunicación informal, muchas veces suficientes para garantizar el orden necesario para el cumplimiento de sus fines.

Un lente de observación para este tipo de empresas deberá integrar algunos de los componentes que caracterizan a las organizaciones familiares y que también determinan su desempeño: el grado de integración que deriva de la confianza; las reglas o códigos implícitos sobre el trabajo; los intereses y objetivos compartidos y no compartidos; las normas de reciprocidad que enmarcan la solidaridad; y el papel de la autoridad legítima.

Figura 2. Elementos para el análisis de las empresas familiares tradicionales



**Fuente:** Elaboración propia

Estos son sólo algunos de los componentes que integran la compleja realidad de las empresas familiares tradicionales. Paulatinamente se comienza a reconocer el papel de los elementos informales en el desempeño. Por ejemplo, Kaplan y Norton (1996) consideran necesario medir el capital intangible que impacta en el funcionamiento de las organizaciones. De la misma forma, un modelo para el análisis de los negocios familiares deberá estar enfocado en destacar el papel de la familia, las organizaciones tradicionales son un lugar favorable para comenzar.

### **Conclusiones:**

El insistente impulso hacia una pretendida modernidad que persigue ideales como la eficacia y eficiencia, amenaza con lapidar a las organizaciones cuyas tradiciones son la base de su funcionamiento, poniendo en riesgo su existencia, su integración familiar, su sentido solidario, su confianza, sus valores, y sus rasgos de identidad relevantes en su desempeño económico, social y cultural.

Lo tradicional en nuestras organizaciones mexicanas no ha llegado a su fin, la realidad es aún más rica que los factores críticos de éxito, que los resultados de los diagnósticos estratégicos o la automatización. Es necesario destinar nuestros esfuerzos para ofrecer interpretaciones sobre la naturaleza de las organizaciones que no se limiten a lo moderno o lo posmoderno. Necesitamos revalorizar ciertos aspectos tradicionales que nos obliguen a recordar que nuestra participación en las organizaciones también se da por solidaridad, por una preocupación por los demás, por camaradería, por orgullo, pertenencia, arraigo, confianza, por citar algunos de los elementos de la tradición que tenemos que comenzar a

revalorar. Un modelo de análisis que integre estos elementos permitirá tener una imagen mejor integrada sobre la naturaleza de estas empresas.

## Referencias

Arraigada, Ricardo (2002), Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica, Santiago de Chile, ILPES.

Benson, B., Crego, E. & R. H. Drucker (1990), *Your family business. A success guide for growth and survival*, Homewood, IL, Dow Jones-Irwin.

Bourdieu, Pierre (2010), *El sentido social del gusto: elementos para una sociología de la cultura*, México, Siglo XXI.

Brunsson, Nils y Johan Olsen (2007), “Formas organizacionales: ¿Podemos elegir las?”, en *La reforma de las organizaciones*, México, CIDE, 2007

Cisneros, Luis F., Ramírez, Guillermo y Arturo Hernández (2011), “El control en la empresa familiar”, en *Ad-minister*, Universidad EAFIT, No. 18, diciembre, Colombia.

Davis, P. (1983), “Realizing the potential of family business”, *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, pp. 47-56

Dolan, Shimon y Salvador García (1999), *GPV, gestion par valeurs*, Montréal, Nouvelles.

Gutiérrez, Alicia (2010), “Introducción”, en Bourdieu, Pierre (2010), *El sentido social del gusto: elementos para una sociología de la cultura*, México, Siglo XXI.

Habermas, Jürgen (2004), “Modernidad: un proyecto incompleto”, en Casullo, Nicolás (Compilador), *El debate modernidad-posmodernidad*, Buenos Aires, Retórica.

Hernández, Misael (2002), “Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad”, Ponencia, *VII Congreso Internacional del CLAD*, Lisboa, Portugal.

Kaplan, Robert and David Norton, “Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”, in *Harvard Business Review*, January-February, 1996, pp. 75-85

Lozano, Oscar (2008), *La adaptabilidad de la pequeña organización. El caso de la Agencia de Viajes*, Tesis de grado de doctorado en Estudios Organizacionales, UAM, México.

McCollom, M. (1988), "Integration in the family firm: when the family system replaces controls and culture", *Family Business Review*, Vol. I, No. 4, pp. 399-417

Niebla, Juan C. (2007), *Equipos de alto desempeño en las organizaciones medianas*, Tesis de grado de doctorado en Estudios Organizacionales, UAM, México.

Ouchi, William (1981), *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley

Ramírez, Guillermo (1984), *La sauvegarde de la PME du secteur alimentaire au Mexique*, Tesis de grado de doctorado en Ciencias de la Organización, Universidad de París IX-Dauphine, Francia.

Ramírez, Guillermo (2007), "Las huertas de mango en Chiapas. Una perspectiva alternativa del desempeño organizacional", en Rendón, Marcela V., *Organización y cultura: tradición, poder y modernidad en México*, México, UAM-Iztapalapa.

Ramírez, Guillermo y Arturo Hernández (2013), "El diagnóstico de una empresa familiar: ¿control o estrategia?", en *Revista Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, No. 3 (Enero-Junio), Universidad de Guanajuato, pp. 5-18

Tagiuri, R. & J. Davis (1992), "On goals of successful family business", *Family Business Review*, Vol. V, No. 1, pp. 43-62

Vattimo, Gianni (2003), "Posmoderno: ¿una sociedad transparente?", en Vattimo, Gianni. (Compilador), *En torno a la posmodernidad*, Barcelona, Anthropos.

## **ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS EN LA INDUSTRIA DE LAS BEBIDAS EN MÉXICO PARA REFERENCIA EN LAS PYMES. 2006:2012.**

**Dra. Deyanira Bernal Domínguez**  
Universidad Autónoma de Sinaloa  
[deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)

**Dr. Rubén Miranda López**  
Universidad Autónoma de Sinaloa  
[fcarubemiranda@gmail.com](mailto:fcarubemiranda@gmail.com)

**Dra. Lydia María López Barraza**  
Universidad de Occidente  
[lydia.lopez@udo.mx](mailto:lydia.lopez@udo.mx)

### **Resumen:**

El análisis financiero es una herramienta de interés para los empresarios de las PYMES en México. Los ratios o razones financieras son indicadores que se aplican para el análisis empresarial en esta estratificación de empresas, sin embargo, no cuentan con un análisis sectorial de referencia que les permita definir objetivos para realizar monitoreos. La mayoría de los empresarios desconocen la información financiera de empresas mexicanas que ofrece la Bolsa Mexicana de Valores, de ahí que resulte pertinente la publicación en este caso del sector de la industria de las bebidas; es preciso mencionar que el objetivo general en próximas publicaciones es realizar el análisis de otros sectores económicos. El análisis que se presenta sobre la industria de las bebidas está compuesto por 5 empresas mexicanas que cotizan acciones en bolsa de valores; se aplicó metodología cuantitativa; se observa el cómo se gestiona la liquidez, endeudamiento, gestión de activos, ciclo económico, rentabilidad y capacidad de autofinanciación. Se encontró que este sector muestra liquidez, ciclos financieros cortos, no maneja altos porcentajes de endeudamiento; en consecuencia no tiene presión financiera, existe suficiente cobertura de gastos financieros; por último, respecto a las tasas de rentabilidad éstas son positivas.

**Palabras Clave:** Análisis sectorial, Análisis financiero, Ciclo financiero, Rentabilidad.

### **Introducción:**



En 2012 se realizó una investigación de campo para conocer la importancia de las bases de datos con ratios financieros sectoriales para la gestión y evaluación del desempeño empresarial mediante el análisis financiero. Se identificó la laguna que existe en este terreno en México. El 69.7% de los entrevistados afirman la pertinencia de un anuario de ratios financieros sectoriales en México para realizar análisis comparativo empresarial. El 66.7% de los empresarios sí usan análisis financiero. Utilizan en su mayoría los ratios financieros ideales (ver cuadro 1); los más aplicados son: prueba del ácido y días de inventarios. La referencia de comparabilidad de ratios que más manejan es la de la historia misma de la empresa, por no contar con la referencia sectorial. Por ello, se propuso la publicación anual de una base de datos con ratios financieros sectoriales del conjunto de empresas que cotizan en el mercado de valores mexicano por ser relevante para los analistas de estados financieros con base en el estudio teórico y de campo realizado. Se inició con los trabajos de diseño y desarrollo de un anuario de ratios financieros sectoriales en México; con base en esta información se precisó la pertinencia de realizar un análisis de ratios financieros por sectores económicos; en este trabajo se presenta el estudio de la industria de las bebidas. Los objetivos son los siguientes:

Identificar los estados financieros publicados de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores de la industria de las bebidas de la base de datos de Economática.

Calcular los ratios de liquidez, endeudamiento, gestión de activos, ciclo económico, rendimiento y capacidad de autofinanciación de la industria de las bebidas en México en el periodo 2006-2012.

### **Revisión teórica de ratios para el análisis financiero:**

La gestión del desempeño mediante la aplicación de ratios financieros para la toma de decisiones empresariales es de interés para los directivos quienes necesitan conocer la situación financiera de sus negocios. Para ello, deben analizar continuamente la marcha de la empresa y monitorearla mediante el uso de este tipo de herramientas. Una de las partes del análisis integral es la que se puede confeccionar a partir de los estados financieros. Estos informan de la situación y evolución económica y financiera de la empresa. El análisis de estados financieros se hace principalmente por medio de ratios.

En 1996, García, M. y Jiménez, S. conceptualizan el análisis financiero como un proceso de juicio crítico que consiste en: 1) realizar una acumulación e integración de información financiera, 2) formular hipótesis de trabajo para su contrastación, y 3) presentar una opinión que sea de utilidad para que la toma de decisiones sea eficiente y se mejore la asignación de recursos económicos. Asimismo, para Ehrhardt y Brigham (2009) el análisis de los estados financieros consiste en realizar un comparativo con el desempeño de la compañía con el promedio de otras compañías del mismo sector; también en evaluar las tendencias de la

situación financiera a través del tiempo, ayudando a los ejecutivos a identificar las debilidades de las empresas.

Asimismo, el análisis de estados financieros evalúa la composición y relaciones de la información contable como la situación financiera, estado de resultados y de flujos de efectivo de un negocio. Esta actividad es una de las principales funciones de la gerencia, cuya finalidad es generar valor a la empresa para sus propietarios. De igual forma es de interés para los acreedores bancarios quienes aplican la medición de ciertos ratios para conocer el nivel de solvencia de los solicitantes de crédito; los accionistas e inversionistas institucionales se interesan en conocer las predicciones de ingresos y retornos futuros para compra-venta de acciones y/o bonos, (Platikanova, P. 2005).

Oliveras, E. y Moya, S. (2005), consideran que el desarrollo del análisis financiero consiste en tres fases: en primer lugar, se deben seleccionar los indicadores que han demostrado mayor fortaleza en estudios empíricos, como los ratios relacionales con variables como éxito empresarial, solvencia, rentabilidad, tamaño de la empresa, entre otros. En segundo lugar, se analiza el comportamiento histórico de los últimos 4 ó 5 años de los resultados de los ratios seleccionados y, por último, consideran que es conveniente compararla con el promedio del sector o bien con el principal competidor de éxito con características similares de giro económico y tamaño. Afirman que los ratios financieros sectoriales son la referencia para diseñar objetivos deseables desde la gerencia.

Es importante destacar las definiciones de los ratios financieros, iniciando con la liquidez la cual es la capacidad que tiene la empresa para atender sus compromisos de corto plazo. Los ratios que se han seleccionado han demostrado ser predictores de insolvencia desde Beaver en 1968 hasta Mongrut, Fuenzalida y Akamine (2011). Cada vez los investigadores proponen un menor número de ratios predictores de éxito en una empresa. Otros estudios proponen ratios predictores más eficientes y rápidos para detectar el fracaso empresarial (Labatut, Pozuelo y Veres, 2009). Los que se calcularon para este trabajo por ser los mejores predictores de insolvencia son: circulante, prueba rápida, capital neto de trabajo, disponible y coeficiente de solvencia.

Los ratios de endeudamiento miden el nivel de deuda comparada con la aportación de los socios; es decir, es la proporción de financiamiento por deuda. Los tipos de deuda se miden con los ratios de endeudamiento, el de deuda a corto y largo plazo. El ratio de cobertura de gastos financieros es aplicado para conocer cuántas veces alcanza cubrir los intereses con el rendimiento de la actividad principal del negocio. También otro ratio de endeudamiento es el de presión financiera propuesto por Mosqueda, R. (2005).

Los ratios de gestión de activos miden la eficiencia con que se están utilizando los activos para generar ventas y su composición en circulantes y fijos. La rotación del activo total, activo fijo neto y activo circulante, miden las veces en que éstos se recuperan mediante las

ventas; estos ratios son considerados predictores de solvencia, su monitoreo evita el fracaso en las empresas y generan valor, (Altman, 1968; Amat, O., Leiva, LI. y Graells, J., 2002); Mosqueda, R., 2004).

El ratio de ciclo económico es la suma de los días en que tarda el inventario en salir para su venta y los días de recuperación de las cuentas por cobrar. A esta sumatoria se le restan los días que la empresa tarda en pagarle a sus proveedores. Este ciclo debe ser el más corto posible. Es importante mencionar que cada sector tiene promedios de ciclos económicos diferentes los cuales dependen de la actividad operativa.

El rendimiento en una empresa de lucro es su razón de ser. Los mejores predictores de éxito son los que en su numerador tienen las cuentas de resultados o beneficios; Labatut, Pozuelo y Veres (2009), proponen analizar los ratios la rentabilidad operativa, financiera, retorno sobre ventas, y retorno liquido para evitar fracasos empresariales.

Para finalizar, los ratios de capacidad de autofinanciación según Beaver (1968) y Frydman, Altman y Kao (1985) consideran en el numerador el cash flow tradicional (beneficio neto + depreciación y amortización) relacionándolo con las deudas totales como predictores de solvencia. En cambio, Amat, Leiva y Graells (2002), lo proponen en el numerador para conocer el grado de autofinanciación sobre los activos y las ventas.

### **Metodología:**

La información financiera fue consultada en la base de datos Economática al 08 de diciembre de 2012. Se recabaron los estados financieros de las empresas publicas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores de la industria de las bebidas. Esta información fue exportada a Hojas de Cálculo de Excel para los cálculos de los ratios respectivos. Se calcularon promedios de ratios del periodo 2006-2012; de igual forma se calcularon promedios por el sector objeto de este análisis, es decir, de las 5 empresas de industrias de las bebidas que cotizan en la bolsa de valores mexicana. Para realizar el cálculo de los ratios financieros se utilizaron las fórmulas que se presentan en el cuadro 1; éstos ratios financieros han demostrado su potencial como predictores de solvencia, análisis de crédito y fracaso empresarial. Se observan algunas diferencias en cuestión al nombre de las cuentas contables según la revisión teórica y acorde a como aparecen en la base de datos de Economática. En el cuadro 2 se presentan las claves de las cuentas contables utilizadas.

### **Cuadro 1. Fórmulas de Ratios Financieros utilizados para el cálculo.**

<b>Ratios teóricos</b>	<b>Ratios según cuentas de Economía</b>
<b>Liquidez</b>	<b>Liquidez</b>
Circulante= activo circulante / pasivo circulante	Circulante= activo corriente / pasivo corriente
Prueba rápida = ( activo circulante – inventarios) / pasivo circulante	Prueba rápida= (activo corriente – inventarios)/ pasivo corriente
Capital neto de trabajo= activo circulante – pasivo circulante / pasivo circulante	Capital neto de trabajo = activo corriente – pasivo corriente / pasivo corriente
Disponible= efectivo e inversiones a corto plazo / pasivo circulante	Disponible = efectivo e inversiones a corto plazo / pasivo corriente
Coefficiente de solvencia = pasivo total / capital contable	Coefficiente de solvencia = pasivo total / patrimonio neto consolidado
<b>Endeudamiento</b>	<b>Endeudamiento</b>
Endeudamiento = capital contable / pasivo total	Endeudamiento = patrimonio neto consolidado / pasivo total
Deuda a corto plazo = pasivo a corto plazo / pasivo total	Deuda a corto plazo = pasivo corriente / pasivo total
Deuda a largo plazo = Pasivo a largo plazo / pasivo total	Deuda a largo plazo = pasivo total – pasivo corriente / pasivo total
Cobertura de gastos financieros = BAI / gastos financieros	Cobertura de gastos financieros= EBIT / Gastos financieros + otros gastos financieros
Presión financiera = gastos financieros / ventas totales.	Presión financiera = (( gastos financieros + otros gastos financieros) / ingresos netos) *100
<b>Gestión de activos</b>	<b>Gestión de activos</b>
Rotación del activo = ventas netas / activos totales	Rotación del activo = ingresos netos / activo total
Rotación del activo fijo= ventas netas / activo fijo neto	Rotación del activo fijo= ingresos netos / propiedad, planta y equipo neto

Rotación del activo circulante = ventas netas / activo circulante	Rotación del activo circulante = ingresos netos/ activo corriente
Composición de activos:  Activo circulante/activo total  Activo fijo neto / activo total	Composición de activos:  Activo corriente / activo total  Propiedad, planta y equipo neto / activo total
<b>Ciclo económico</b>	<b>Ciclo económico</b>
Días de inventarios = (inventarios * 365)/ costo de ventas	Días de inventarios = (inventario * 365)/ costo de venta
Días de cuentas por cobrar = (CXC * 365) / ventas netas	Días de cuentas por cobrar = (cuentas por cobrar CP * 365) / ingresos netos
Días de proveedores = (proveedores * 365) / costo de ventas	Días de proveedores = (proveedores * 365) / costo de venta
Ciclo financiero = días de inventarios + días de cuentas por cobrar – días de proveedores	Ciclo financiero = días de inventarios + días de cuentas por cobrar – días de proveedores
<b>Rendimiento</b>	<b>Rendimiento</b>
Rentabilidad operativa = (BAII/ activo total) * 100	Rentabilidad operativa = (EBIT / activo total)*100
Rentabilidad financiera= (beneficio neto / capital contable) * 100	Rentabilidad financiera = (utilidad consolidada / patrimonio neto consolidado) * 100
Retorno sobre ventas = (beneficio neto / ventas) * 100	Retorno sobre ventas = ( utilidad consolidada / ingresos netos ) * 100
Retorno líquido = (flujo de caja / ventas) * 100	Retorno líquido = ( Efectivo e inversiones a corto plazo / ingresos netos) * 100
<b>Capacidad de autofinanciación</b>	<b>Capacidad de autofinanciación</b>
Capacidad de autofinanciación sobre activo = (beneficio neto + depreciación y amortización) / activo total	Capacidad de autofinanciación sobre activo = ( utilidad consolidada + depreciación operativa) / activo total
Capacidad de autofinanciación sobre ventas = (beneficio neto + depreciación y	Capacidad de autofinanciación sobre ventas = ( utilidad consolidada + depreciación operativa) /

amortización / ventas	ingresos netos
-----------------------	----------------

**Fuente:** Elaboración propia.

## Cuadro 2. Claves de las cuentas contables para las fórmulas de Ratios Financieros según Economía.

Cuentas de Balance y Resultados	Nombres de campos	Claves según Economía
Activo circulante	ActCir_06	ActCor Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Efectivo e inversiones a corto plazo	EfeInv_06	EfInCP Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Cuentas por cobrar	CtasCob_06	CueCobCP Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Inventarios	Inventa_06	Inventario Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Activo fijo neto	ActFijo_06	PrPIEq Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Activo total	ActTot_06	Activo Tot Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Pasivo circulante	PasCir_06	PasCor Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Proveedores	Provee_06	Proved Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Pasivo a largo plazo	PasLp_06	(PasTot Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*) menos (PasCor Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*)
Pasivo total	PasTot_06	PasTot Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Capital contable	CptalCont_06	PtNtCo Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Flujo de caja	FlujoCaja_06	EfInCP Dec 2006 en moneda orig en miles consolid:si*
Ventas	Vtas_06	IngrNet Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Costo de ventas	CtoVtas_06	CstVen Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Depreciación operativa	DepOp_06	DepOper Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Beneficio antes de intereses e impuestos	BAII_06	EBIT Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Gastos financieros	GtosFin_06	GasFin Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Otros gastos financieros	OtrGtosF_06	OtGFin Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*
Beneficio neto	UtilCon_06	UtiCon Dec 2006 en moneda orig en miles en el ejercicio consolid:si*

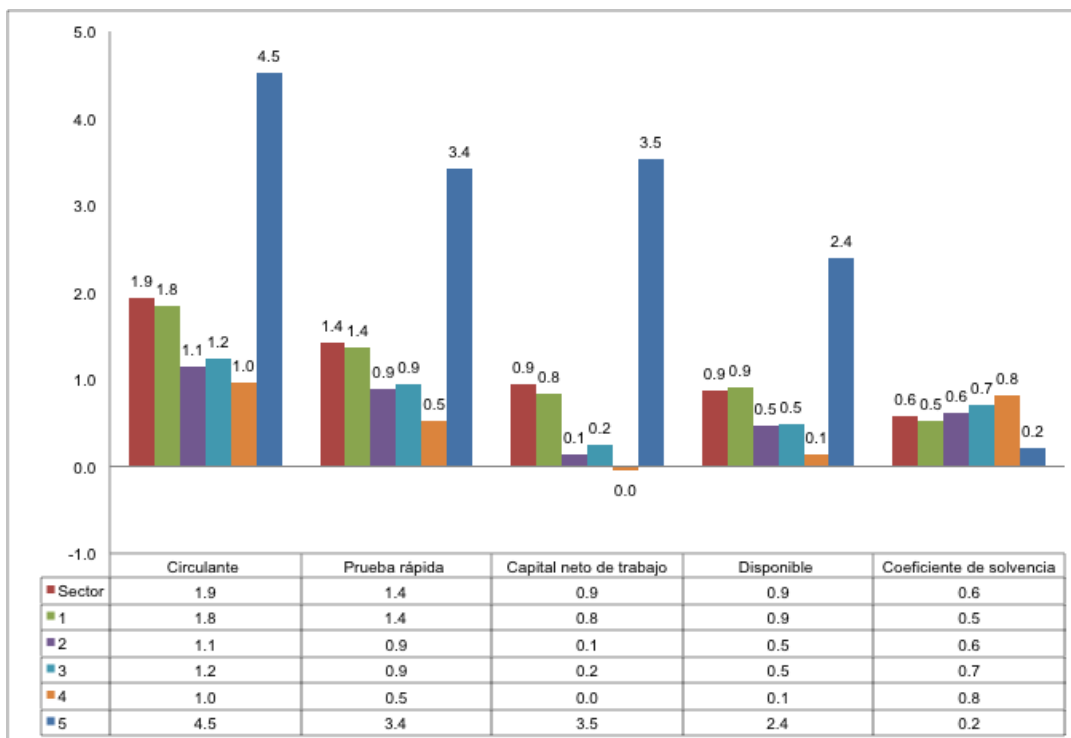
**Fuente:** Elaboración propia.

### Análisis y presentación de los resultados:

Las empresas de la industria de las bebidas en México que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores son: Arca Continental (1), Coca Cola Femsa (2), Fomento Econ Mex (3), GEmb Unidas (4), y GModelo (5). Las gráficas y cuadros que se presentan son el resultado de los ratios financieros calculados en Hojas de cálculo de Excel con base en la información financiera del 2006 al tercer trimestre de 2012.

En la gráfica 1 se muestran los ratios de liquidez de manera desagregada. La razón circulante promedio sectorial es de 1.9, ésta mide la capacidad de pago de corto plazo que tienen estas empresas. Empíricamente se afirma que un ratio circulante apropiado es de 2.0, se observa que está muy cerca del ideal. Sin embargo, tres de las cinco empresas del sector están muy cerca de la unidad, lo que significa que no cuentan con una liquidez aceptable; la empresa GModelo es la que tiene un mayor ratio en 4.5, lo cual tampoco es conveniente, pues se percibe que con demasiada liquidez la empresa es incapaz de realizar adecuadas inversiones en valores o en bienes de capital. La prueba rápida del sector está en 1.4, ésta es aceptable pues se tiene suficiente liquidez para cubrir las deudas de corto plazo; aunque al activo circulante al cual se le restan los inventarios por considerarse éstos menos líquidos. La empresa 5 sobrepasa el promedio del sector. En lo que se refiere al ratio sectorial de capital neto de trabajo es de 0.9, por lo que se observa que esto significa que por cada peso de deuda de corto plazo se financian activos de corto plazo con deuda de largo plazo en un 0.9 pesos. Las empresas 2, 3 y 4 son las menos líquidas. El ratio disponible promedio del sector es de 0.9, cabe mencionar que es aceptable, dado que éste es aún más severo que la prueba rápida, pues sólo se consideran el efectivo e inversiones para relacionarlo con el total de la deuda de corto plazo, la empresa 4 es la que resulta menos líquida con 0.10; el coeficiente de solvencia promedio del sector es de 0.6 esto significa que por cada peso de capital contable se tiene financiamiento externo por 0.6 pesos.

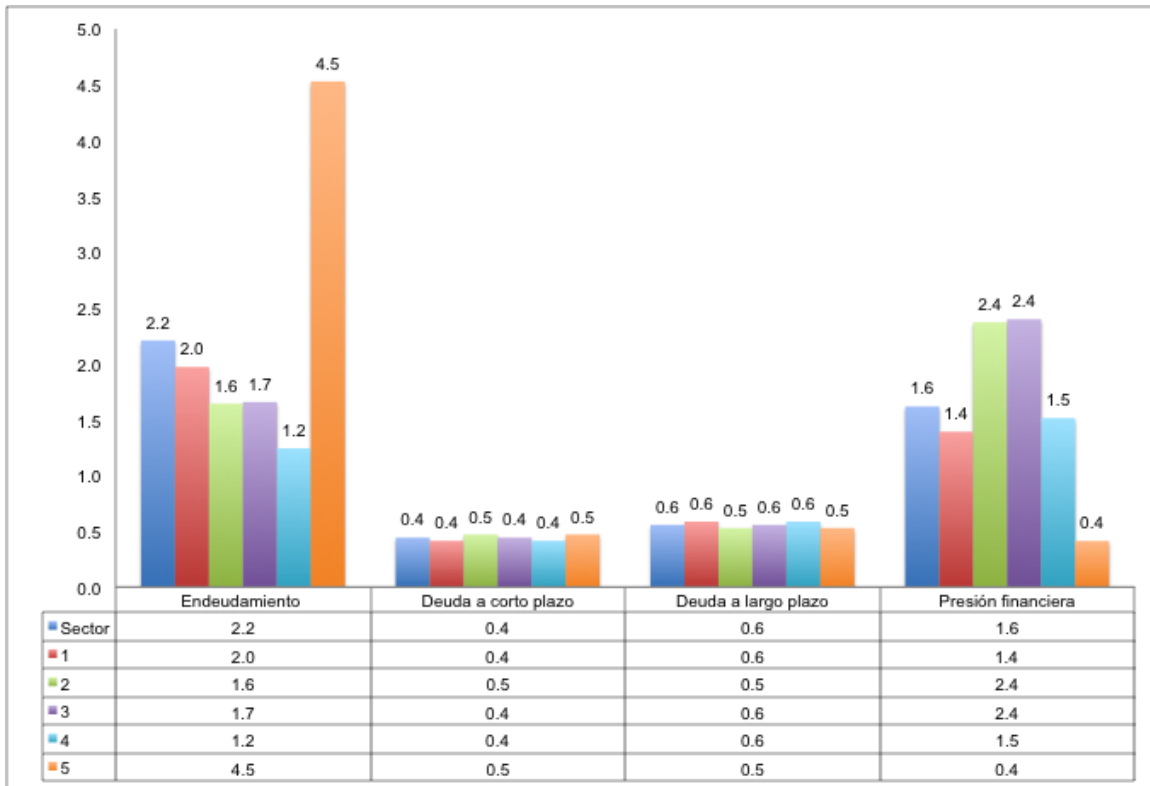
Gráfica 1. Ratios de liquidez. Industria de las bebidas: 2006-2012.



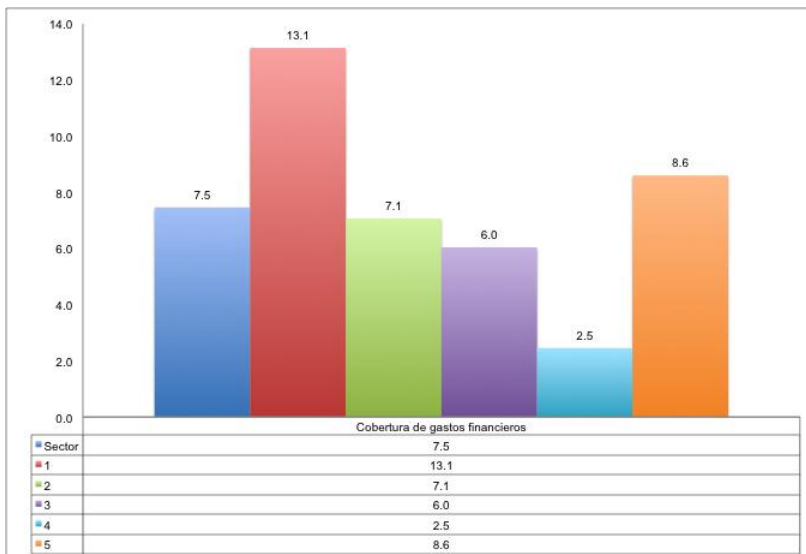
Los ratios de endeudamiento miden el grado en que una empresa es financiada mediante deuda. Esta información es importante pues es conocido que entre mayor sea la deuda es más probable que se tengan dificultades financieras, lo que resulta un mayor riesgo. El promedio del sector de industria de las bebidas maneja un ratio de endeudamiento de 2.2, esto significa que por cada peso financiado por personas ajenas a la empresa los socios aportan 2.2. La estructura financiera que maneja el sector es financiamiento de corto plazo en un 0.4 y de largo plazo 0.6. El ratio de presión financiera del sector es de 1.6 %, esto significa que no existe riesgo de no cubrir el costo de la deuda con los ingresos por ventas netas ( ver gráfica 2).

Gráfica 2. Ratios de Endeudamiento. Industria de las bebidas: 2006-2012.





Gráfica 3. Ratios de Cobertura de gastos financieros. Industria de las bebidas: 2006-2012.

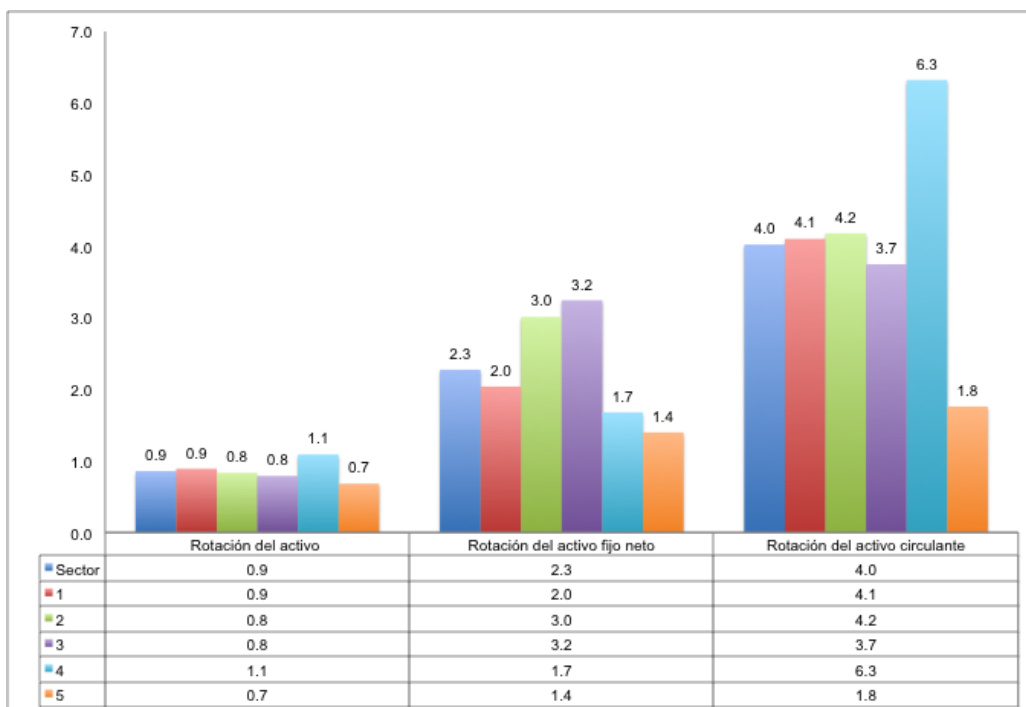


La cobertura de gastos financieros promedio del sector según se observa en la gráfica 3 es

de 7.5. Es decir, por cada peso que se tiene que pagar de costo financiero, se generan 7.5 pesos por concepto de utilidades antes de intereses e impuestos. Esto concuerda con el ratio de presión financiera, pues es un sector que del 100 por ciento de sus ventas el gasto financiero está representado en un 1.6 %.

Los ratios de gestión de activos son aplicados para medir la eficacia con la que una empresa administra sus activos. Estas medidas se relacionan con la capacidad de generar ventas acorde a las inversiones que se realizan. Se observa en la gráfica 4 que la rotación del activo total del sector es de 0.9, la rotación del activo fijo neto es de 2.3 y la rotación del activo circulante es de 4.0. Entre más alto es este ratio es mejor, pues se traduce como que más rápido se recuperan sus inversiones totales, fijas y circulantes a través de las ventas. La empresa 4 es la que mejor gestiona sus activos totales y circulantes; y la empresa 3 es la que mejor gestiona sus activos fijos netos comparados con las demás del sector. ( ver gráfica 4).

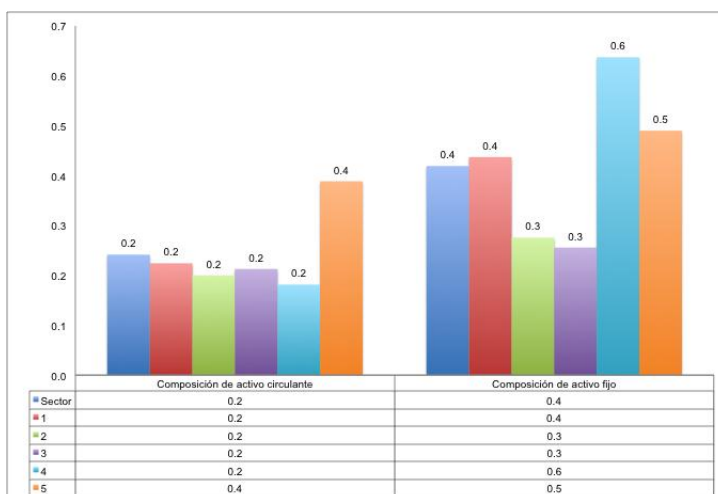
Gráfica 4. Ratios de Gestión de activos. Industria de las bebidas: 2006-2012.



Como parte de los ratios de gestión de activos también se incluyeron los de composición de activos circulantes y activos fijos netos para conocer la estructura que guardan las empresas de este sector económico. Se analiza según la gráfica 5, que estas empresas invierten un 20% en activos circulantes y un 40% en activos fijos netos con base en su activo total

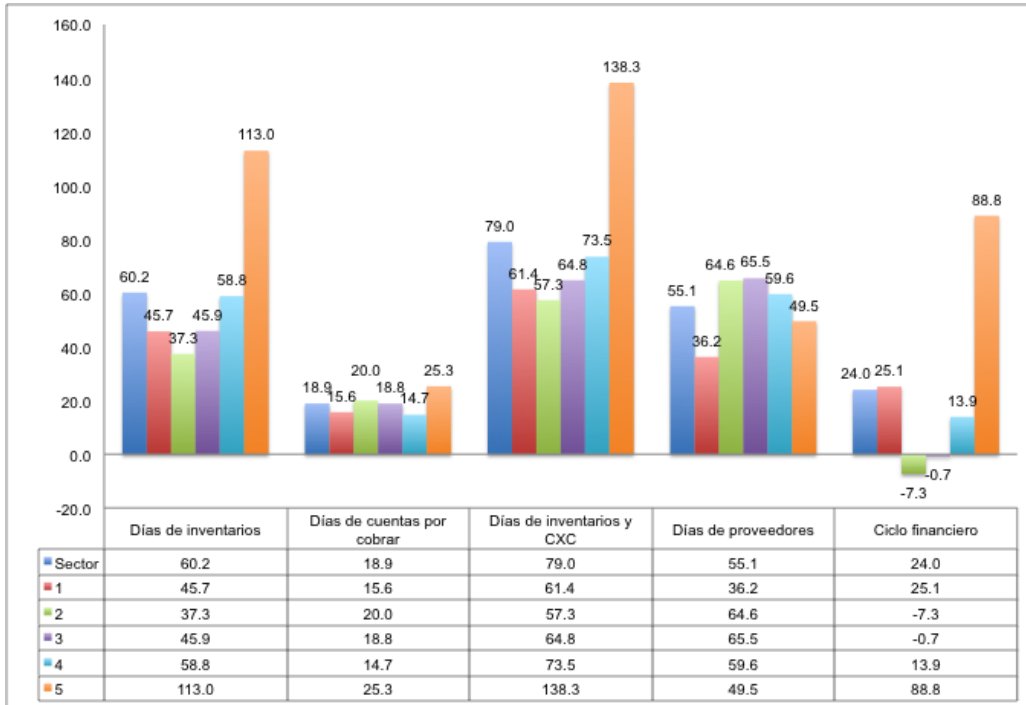
respectivamente. La empresa 4 es la que tiene mayor inversión en activo fijo neto con el 60%. Y la empresa 5 es la que mayor inversión circulante tiene con el 40%. Esto marca la pauta para suponer que también es importante analizar de manera individual las empresas que conforman un sector específico para realizar mejores comparaciones.

Gráfica 5. Ratios de Composición de activos. Industria de las bebidas: 2006-2012.



Los ratios del ciclo económico del sector según la gráfica 6 son: días de inventarios 60.2, días de cuentas por cobrar 18.9, días de proveedores 55.1 y ciclo financiero 24 días. Se observa que la empresa que dura más en su ciclo económico es la número 5. La empresa 2 es la que menos días requiere para su ciclo económico. Se puede observar que 2 de las 5 empresas tienen ciclos financieros negativos, es decir, tienen más días para pagar sus deudas a proveedores que los días que se tardan en vender las mercancías y recuperar sus cuentas por cobrar. Para realizar un análisis financiero comparativo con el sector, es necesario en estos casos, identificar las empresas que más se parecen a su tamaño y a los tipos de mercancías que ofrecen.

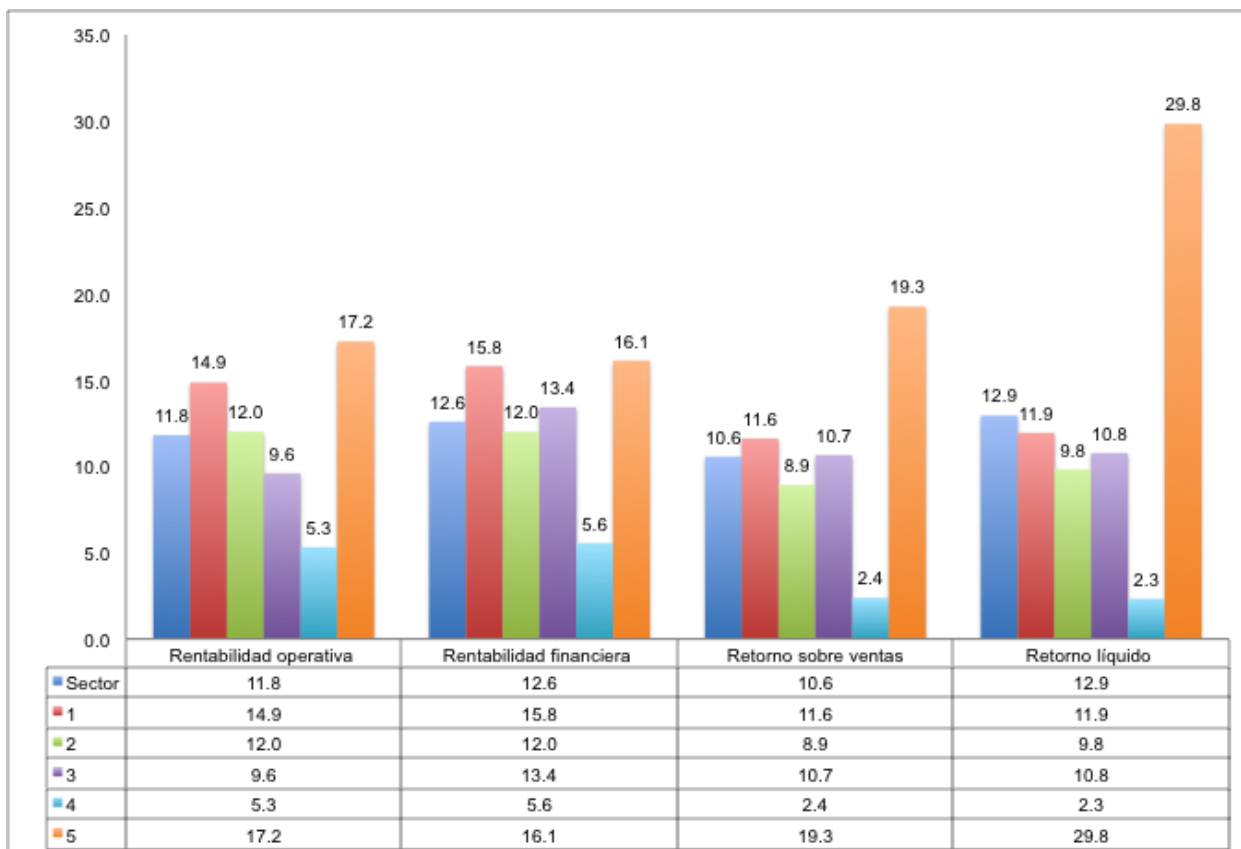
Gráfica 6. Ratios de Ciclo económico. Industria de las bebidas: 2006-2012.



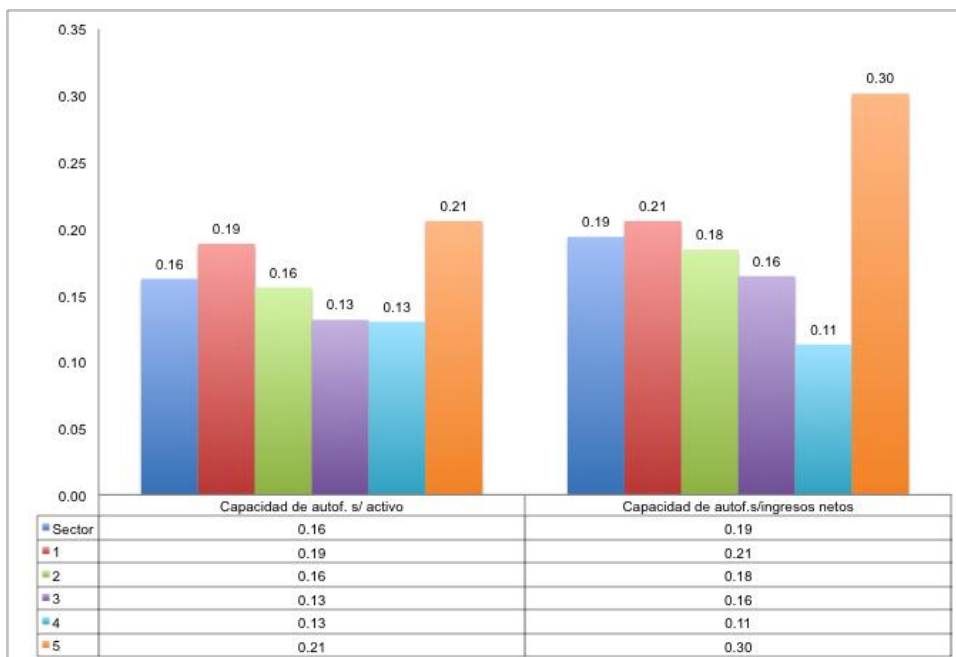
En la gráfica 7 se presentan los ratios de rendimiento sectorial; la rentabilidad operativa del sector es de 11.8 %, la rentabilidad financiera 12.6 %, el retorno sobre ventas es 10.6 % y el retorno líquido el 12.9%. La empresa 5 es la que tiene mayor rentabilidad operativa, financiera, sobre ventas y líquido con un 17.2%, 16.1%, 19.3% y 29.8 % respectivamente. La empresa 4 es la que maneja menores porcentajes de rendimiento. Se destaca que la empresa 5 es la que presenta un ciclo económico más largos y tasas de rentabilidad mayores.

El sector de industria de las bebidas se observa en la gráfica 8 tiene el 16% de capacidad de autofinanciación sobre activos totales, es decir por cada peso que se tiene invertido en activos genera utilidades de 16 centavos; respecto a la capacidad de autofinanciación sobre ingresos netos es del 19%, por cada peso de ventas netas obtienen 19 centavos de flujo de efectivo.

Gráfica 7. Ratios de Rendimiento. Industria de las bebidas: 2006-2012.



Gráfica 8. Ratios de Capacidad de autofinanciamiento. Industria de las bebidas: 2006-2012.



Se muestra en el cuadro 3 el promedio de ratios financieros; la liquidez promedio es de 1.2 ésta fue calculada con base en el promedio de los ratios circulante, prueba rápida, capital neto de trabajo, disponible y coeficiente de solvencia. El ratio de endeudamiento promedio es por 1.2 calculado con base en el endeudamiento, deuda a corto plazo, deuda a largo plazo y presión financiera. La rotación de activos promedio de 3.7 resulta de los ratios de rotación del activo, del activo fijo neto y del activo circulante. La composición de activos promedio es de 0.3. Los días de inventarios y cuentas por cobrar promedio sectorial es de 79 días. Los días de proveedores sectorial es de 55.1 días. El ciclo financiero promedio es de 24 días. La rentabilidad promedio del sector es de 12%, se consideran la rentabilidad operativa, la rentabilidad financiera, el retorno sobre ventas y el retorno líquido. Por último la capacidad de autofinanciamiento promedio es de 18%. Se observa que la empresa 5, es la que tiene mayor liquidez, mayores días de inventarios comparado con los días de proveedores, por lo que tiene un ciclo financiero de 88.8 días y la mayor tasa de rentabilidad promedio en un 20.6%.

Cuadro 3. Ratios financieros del sector industria de las bebidas en México. 2006:2012.

<b>Ratios financieros</b>	<b>Sector</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Liquidez Promedio	1.2	1.1	0.7	0.7	0.5	2.8
Endeudamiento Promedio	1.2	1.1	1.3	1.3	0.9	1.5
Rotación de activos promedio	3.7	5.0	3.8	3.5	2.9	3.1
Composición de activos promedio	0.3	0.3	0.2	0.2	0.4	0.4
Días de inventarios y CXC	79.0	61.4	57.3	64.8	73.5	138.3
Días de proveedores	55.1	36.2	64.6	65.5	59.6	49.5
Ciclo financiero	24.0	25.1	-7.3	-0.7	13.9	88.8
Rentabilidad promedio	12.0	13.6	10.7	11.1	3.9	20.6
Capacidad de autof. Promedio	0.18	0.20	0.17	0.15	0.12	0.25

**Fuente:** Elaboración propia

### **Conclusiones:**

Los ratios sectoriales en las PYMES son de interés para realizar análisis comparativo y conocer cómo se comportan sus indicadores respecto a la industria que pertenecen. Es preciso mencionar que el análisis mediante ratios se puede desarrollar considerando el comportamiento histórico para una mejor interpretación, comparando a la empresa en estudio con el principal competidor de éxito con características similares de giro económico y tamaño, así como con el promedio del sector, (Oliveras, E. y Moya, S., 2005).

Los cálculos de ratios que se realizaron en esta investigación fueron los de liquidez, endeudamiento, gestión de activos, ciclo económico, rendimiento y capacidad de autofinanciación; Para recopilar la información de las empresas del sector de industria de las bebidas en México se consultó la base de datos de Economática. La integración de estados financieros es el primer elemento para el análisis financiero en opinión de García, M. y Jiménez, S. (1996); el cual permite mejorar la estructura de pensamiento en cuanto a decisiones de negocios y proporcionar información útil para la toma de decisiones empresariales, (Emery y Finnerty, 2000).

El cálculo y presentación de los ratios financieros del sector de industria de las bebidas en México, dan cuenta de la importancia de contar con una base de datos de esta naturaleza. Se destaca, que si una empresa PYME realiza un análisis de ratios financieros comparativo con el promedio industrial también éstos marcarán la pauta para definir políticas de gestión y evaluación del desempeño financiero.

Una publicación de este tipo permitirá tener una referencia real de análisis y realizar una comparación más objetiva. Se destaca un hallazgo el cual es la relación entre el ciclo financiero mayor en días y tasas de rendimiento mayor; por lo que, es pertinente realizar un estudio correlacional con los sectores económicos de las empresas que cotizan en la bolsa

de valores para revisar los índices de correlación entre los ciclos financieros y las tasas de rentabilidad.

## Referencias

Altman, E. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. Vol. 23, No. 4, pp. 589-609.

Amat, O. (2005). Claves del análisis de empresas. *Contabilidad y Dirección*. Vol.2. pp. 13-51. Análisis de empresas. Editorial Deusto. Barcelona.

Amat, O.; Leiva, LI. y Graells, J., (2002) *Ratios sectoriales*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. España.

Beaver, W. (1968). Market Prices, Financial Ratios, and the Prediction of Failure. *Journal of Accounting Research*. Vol. 6, No. 2, pp. 179-192.

Ehrhardt, M. y Brigham, E. (2009). *Finanzas Corporativas*. Editorial CENGAGE Learning. México.

Emery, D.R. y Finnerty, J.D. (2000). *Administración Financiera Corporativa*. Editorial Prentice Hall. México.

Frydman, H.; Altman, E.I. y Y Kao, D. (1985). Introducing Recursive Partitioning for Financial Classification: The Case of Financial Distress. *The Journal of Finance*. Vol. 40, No. 1, pp. 269-291.

García, M. y Jiménez, S. (1996). Una reflexión crítica sobre el concepto y ámbito de análisis financiero y los objetivos de la investigación en materia de análisis de la información financiera. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXVI, Núm. 87, pp. 403-427.

Labatut, G.;Pozuelo, J. y Veres, E.(2009). Modelización temporal de los ratios contables en la detección del fracaso empresarial de la PyME Española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXVIII, N° 143, pp. 423-447.

Mongrut,S.; Alberti, F.; Fuenzalida, D. y Akamine, M. (2011). Determinantes de la Insolvencia Empresarial en el Perú. *Academia Latinoamericana de Administración*, Vol. 47, pp. 126-139.



Mosqueda R. (2004). Propuesta de un ratio ponderado de valoración empresarial. *IV Workshop de Investigación Empírica en Contabilidad Financiera*, Universidad de Sevilla. Revisada el 22 de octubre de 2011. <http://www.aloj.us.es/arquero/docs/15.pdf>

Mosqueda R. (2005). Valoración de los indicadores del Fracaso en las empresas mexicanas. Modelo ponderado de valoración del riesgo. *Investigación Financiera Empresarial*. Revisada el 22 de octubre de 2011. <http://www.imef.org.mx/fundacion/premionacional/2005/empresarial/mencion/valoracion.pdf>

Oliveras, E. y Moya, S. (2005). La utilización de los datos sectoriales para complementar el análisis de los estados financieros. *Contabilidad y Dirección*. Vol.2. pp. 53-69. Tema: Análisis de empresas. Editorial Deusto. Barcelona. España.

Platikanova, P. (2005). El análisis económico-financiero: Estado del arte. *Contabilidad y Dirección*. Vol.2. pp. 13-51. Tema: Análisis de empresas. Editorial Deusto. Barcelona. España.

### **Páginas de internet**

[www.acus.com.mx](http://www.acus.com.mx)

[www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.siem.org.mx](http://www.siem.org.mx)

[www.imef.org.mx](http://www.imef.org.mx)

[www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com)

### **Software**

Economatica de México  
Diseño y Análisis de Encuestas (DyANE, Versión 4)  
SPSS 20

# MODELOS DE GESTIÓN FINANCIERA EN LAS MIPYMES DE SINALOA. UN AVANCE DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**Dra. Deyanira Bernal Domínguez**  
Universidad Autónoma de Sinaloa  
[deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)

## **Resumen:**

Las micro, pequeñas y medianas empresas conocidas como MiPYMES son las de mayor importancia económica y social en el país. Al año 2009, el 60.4 % del personal ocupado en México laboró en este estrato de empresas.

Se han realizado diversos estudios sobre la problemática de las MiPYMES y se han encontrado que un alto porcentaje de empresarios no hacen uso de indicadores como flujo de efectivo descontado, rendimiento sobre la inversión, retorno sobre el capital y valor económico agregado. Los modelos de gestión financiera resuelven problemas de inversión, financiamiento, dividendos y capital de trabajo. Por ende, el hilo conductor de esta investigación es suponer que entre mayor es el tamaño de las empresas mayor es el conocimiento y aplicación de los modelos de gestión financiera probados teóricamente. Para ello, se pretende conocer los índices de correlación entre los estratos de empresas y los distintos modelos de gestión financiera. La metodología será cualitativa con enfoque descriptivo y transversal. El tamaño de la muestra son 120 empresas ubicadas en Sinaloa. Se presenta un primer borrador del instrumento de investigación. Los resultados darán cuenta de los modelos de gestión financiera que más aplican y así proponer un modelo idóneo considerando el tamaño y giro del negocio.

**Palabras Clave:** Inversión, rentabilidad, riesgo y estructura financiera.

## **Introducción:**

Este proyecto de investigación está dirigido al análisis de aplicabilidad de los modelos de gestión financieras en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el Estado de Sinaloa; la estratificación de las empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación con fecha a diciembre de 2002, se clasifican en empresas de tamaño micro como las que tienen de 0 a 10 empleados; pequeñas de 11 a 50; medianas de 51 a 250 y grandes con 251 o más trabajadores.

Según los censos económicos 2009 del INEGI, el 46.9 % de los micros negocios se establecieron antes de 2004, mientras que el 53.1% iniciaron en el periodo de 2004 a 2008; lo que contrasta con lo que pasa en las grandes empresas, donde el 86.1% iniciaron antes de 2004. Esto nos permite determinar que entre más antigua es una empresa su tamaño es más grande, así también se puede inferir que las empresas más grandes cuentan con empresarios de más experiencia y capital intelectual lo que hace suponer que aplican mayormente las herramientas de los distintos modelos de gestión financiera para la toma de decisiones gerenciales.

También según los censos económicos 2009, el personal ocupado total en México al 2008 está laborando el 45.7% en micro empresas; el 14.7% en pequeñas y medianas respectivamente y el 24.9% en grandes empresas. Derivado de esto las micro empresas son las que generan más empleos al país; por lo que es de interés conocer las opiniones de los empresarios según la estratificación de sus empresas respecto a la aplicación de los modelos teóricos de gestión financiera y las diferencias según el tamaño de las empresas.

Los estudios de investigación en el sector empresarial en Sinaloa son escasos. Bernal (2003) aplicó 43 encuestas a administradores financieros de pequeñas y medianas industrias de alimentos ubicadas en Culiacán, la capital de la entidad, demostrándose lo siguiente:

- Las decisiones de inversión a largo plazo se consideran de las principales actividades del administrador financiero, ya que estas decisiones impactan y determinan el crecimiento y estabilidad en una entidad, logrando un posicionamiento exitoso en el mercado y por ende una mayor competitividad.
- Los administradores financieros en las pequeñas industrias de la localidad cuentan con una profesión, en un 78%, comparado con el mediano empresario, donde el 50%, ostentan un título profesional.
- Las funciones de administración financiera las realizan los dueños de las pequeñas industrias de alimentos y bebidas en un 44%, en cambio en la mediana empresa industrial en un 50%.
- Las decisiones empresariales las realizan con base en asesorías siendo las fiscales las más solicitadas.
- El empresario industrial de la región considera que las inversiones más importantes son las referentes a la adquisición y/o reemplazo de equipos productivos, en un 60 y 63% en las pequeñas y medianas empresas respectivamente; invierten en innovaciones de productos el 20% de las pequeñas y 19 % las medianas.
- El pequeño empresario en un 65% y el mediano en un 100% están conscientes de la importancia que tienen los activos fijos en cuanto a su rentabilidad.

- La mediana empresa industrial cuenta con mayor capacidad instalada excedente, donde un 50% se encuentran entre el 60 y 70% de su capacidad, en cambio, en la pequeña empresa el 70% se encuentra utilizando sus activos fijos en más del 80%.
- El presupuesto de capital es considerado como una herramienta financiera clave en la asignación de inversiones para activos de largo plazo con recursos limitados, donde la mayoría de las empresas visitadas no aplican este presupuesto al igual que el de flujos de efectivo, pero sí el de corto plazo, por lo que no cuentan con un plan estratégico integrado.
- Cabe mencionar que quienes utilizan el presupuesto de capital no aplican las técnicas financieras que consideran el valor del dinero a través del tiempo, las cuales son las más recomendadas, siendo éstas el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación Descontado (PRD).
- Los pequeños y medianos empresarios en su mayoría consideran necesario la implantación de nuevos modelos financieros basados en las técnicas de presupuestos de capital para la mejor organización y control de la información en la toma de decisiones de inversión directa de largo plazo.

Bernal en 2009, realizó otro estudio con el objetivo de identificar los modelos e indicadores que sirven para el análisis de la información gerencial y se constituyen en herramientas clave para la toma de decisiones por parte de los empresarios del sector industrial de alimentos en Culiacán, Sinaloa, México.

Los principales hallazgos permitieron determinar que los principales modelos e indicadores que utilizan los empresarios de este sector son: Liquidez, solvencia, rendimiento operativo, programas de estímulos y análisis de la capacidad de los empleados, evolución de la posición competitiva y monitoreo de objetivos. Así también se encontró que un alto porcentaje de empresarios no hacen usos de indicadores como: Flujo de efectivo descontado, rendimiento sobre la inversión, retorno sobre el capital y valor económico agregado.

Mención aparte, según resultados de la investigación desarrollada por Bernal y Saavedra (2013), se obtuvo que el nivel de uso de los ratios financieros se encuentran relacionados con el tamaño de empresa, es decir a mayor tamaño mayor nivel de uso y que sí es pertinente la elaboración de un anuario de ratios financieros dado que en el medio mexicano no existe este material al alcance del empresario. De ahí que se haya observado que los modelos de gestión financiera están algo ausentes en las empresas sinaloenses. Por lo que, se considera relevante investigar cuáles son los modelos de gestión financiera mayormente aplicados por los directivos de los negocios según su tamaño. Es preciso mencionar que los recursos económicos en las empresas son escasos, en tanto resulta

conveniente conocer cómo los gestionan y si lo realizan de manera formal mediante modelos probados teóricamente tales como: modelos de gestión de maximización del valor de la inversión, rentabilidad, financiamiento, riesgo, liquidez, planeación, estrategia, control, sistemas de información contable y financieros, entre otros.

Esta investigación se justifica por los hallazgos mencionados, pues, existe ausencia en muchas de las más pequeñas empresas ubicadas en Sinaloa, sobre el conocimiento y aplicación de los modelos de gestión financiera para la toma de decisiones directivas; sin embargo, se desconoce con precisión cuáles son los modelos de gestión que se están aplicando y en qué tipo de empresas; sumado a esto, se entrevistarán a empresarios ubicados en todo el Estado de Sinaloa, no solamente de Culiacán, como en otras investigaciones realizadas.

### **Revisión de La Literatura Sobre Gestión Financiera:**

Los modelos de gestión financiera son de interés para los directivos en la mejora de decisiones gerenciales. Los tipos de decisiones financieras son de inversión, financiamiento, dividendos y capital de trabajo. Los modelos teóricos financieros tienen la finalidad de maximizar el valor de la inversión. Se han realizado estudios sobre cómo organizar la información contable y financiera y que ésta sea la base para las variables de los modelos de gestión financiera probados teóricamente. Entre los tipos de modelos se tienen como premisa los de liquidez, rentabilidad, maximización del valor de la inversión del accionista, estructura de capital, y administración de riesgos, pues de ahí se derivan la mayoría de las teorías financieras.

La gestión financiera es la administración del dinero, el necesario para la inversión de tal manera que maximice el valor del accionista. La toma de decisiones financieras en las organizaciones se orientan en resolver problemas relacionados con el riesgo, el costo de financiamiento, la baja tasa de rendimiento, la poca oferta de créditos por el sector bancario, la innovación para generar alternativas efectivas de inversión fija directa, controles y evaluación financieros, reparto de dividendos entre otros; Nava y Marbelis (2009) recomiendan la aplicación del análisis financiero en todo tipo de empresa, sea de cualquier tamaño o giro económico. Por otra parte, la diferencia de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares es que las primeras obtienen mayor rentabilidad y utilizan en menor medida la información contable y financiera, sin embargo, ambas no recurren a fuentes de financiamiento bancarias por los altos costos para acceder a éstos y por el temor de la familia de perder el control por no pagar la deuda en el tiempo convenido. ( Esparza, García-Pérez de Lema y Duréndez Gómez -Guillamón, 2010).

Para Vera (2001) la gestión financiera garantiza la oportunidad de liquidez para las actividades operativas en el corto y mediano plazo administrando la rentabilidad y riesgo.

Los modelos que recomienda son la gestión de tesorería, sistematización de registros contables y financieros, planificación financiera, control y evaluación financieros.

El estudio realizado por Guerrero (2003) propone un modelo financiero que se centre en reducir costos de procesamiento de transacciones, incremento de la efectividad de la información que soporta, el proceso de toma de decisiones estratégicas y mayor participación en la actividad estratégica de la organización, considerando la teoría de planeación estratégica mediante el uso de opciones reales.

Tascón y Castaño (2012) en su estudio advierten que las variables financieras que identifiquen las causas del fracaso empresarial, entendido éste como la incapacidad de atender obligaciones financieras a su vencimiento, las empresas en quiebra, suspensión de pagos, insolvencia técnica, falta de liquidez, pérdidas continuadas, quiebra técnica y patrimonio neto contable negativo; estas variables son propicias para el diseño de modelos con base en indicadores contables en empresas donde el diseño de la contabilidad sea acorde a las normas internacionales pues éstas permiten la armonización con la ventaja de comparabilidad de la información. Los resultados de su investigación dan cuenta que son los ratios de rentabilidad seguidos de los ratios de endeudamiento los que predicen las quiebras efectivas o posibilidad de quiebra de las empresas en su estudio. Consideran que para medir el comportamiento económico de las empresas es preciso analizar las variables internas fundamentalmente las contables a través de ratios financieros así como el análisis de factores externos sobre análisis sectoriales y macroeconómicos. Coinciden en un estudio anterior de Correa Rodríguez, Acosta Molina y González Pérez (2009) aseveran que la rentabilidad económica y endeudamiento son las variables con mayor capacidad explicativa para el diagnóstico de insolvencia empresarial.

El análisis de riesgo y rendimiento en las Mipymes se proponen modelos que contengan variables que permitan tener visión panorámica de la empresa. Las herramientas que recomiendan Correa y Jaramillo (2007) son sobre planeación, el control y toma de decisiones financieras. Éstas son: análisis estructural vertical y horizontal de estados financieros; presupuestos y prospectiva; estado de cambios en la situación financiera; origen y aplicación de recursos; estado de flujos de efectivo; flujo de caja libre; presupuesto de efectivo; indicadores de gestión financiera empleando ratios de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, éstos permiten medir el proceso de análisis de salud financiera en las Mipymes para sentar las bases del proceso de planeación. Asimismo, Módica-Milo, Baixauli Soler y Alvarez Diez (2012) proponen un indicador de salud financiera tomando como referencia la probabilidad de impago basada en información de empresas cotizadas.

Saavedra (2011) propone modelos de gestión financiera con base en las herramientas de planeación financiera. De manera general son: flujo de efectivo, gestión de tesorería (capital circulante), proyección del flujo de caja, Modelo Baumol para la determinación

óptima del efectivo, administración de cuentas por cobrar mediante modelos sobre la evaluación crediticia de clientes, condiciones de crédito y políticas de cobro, factoraje financiero; administración de inventarios, método ABC de inventarios, modelo sobre cantidad económica de pedido, punto de reorden, justo a tiempo; administración del capital de trabajo; de deudas y arrendamiento financiero.

Los modelos de valuación corporativa son propuestos para la gestión financiera, éstos son el análisis de presupuesto de capital y su evaluación con el método del Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación. Para ello, Berk y De Marzo (2008) exponen en su obra en un primer momento realizar el pronóstico de las utilidades, determinar los flujos de efectivo libres a partir de las utilidades, realizar análisis de punto de equilibrio, de sensibilidad, de escenarios; convergerlos con los modelos de administración de riesgo y costos de capital.

Los modelos de gestión de la rentabilidad o gestión del valor como la razón de ser de las empresas con fines de lucro, comprende los análisis de indicadores financieros como el retorno sobre la inversión, el retorno sobre el capital, el modelo de valor económico agregado (EVA por sus siglas en inglés), propuesto por Stewart (2000), el GEO (Generación Económica Operativa), planteado por Fernández (2005); los de gestión de riesgo como el valor en riesgo (VaR), el CAPM (Capital Asset Pricing Model ) que miden el costo de capital, modelos de riesgo de mercado medido por la Beta del sector, modelo del cuadro de mando integral propuesto por (Kaplan y Norton, 1996), la planeación mediante presupuestos, medidas de valor como el VPN, TIR, entre otros; todos estos modelos enunciados de gestión financiera han sido aplicados y probados teóricamente para la gestión de valor en las empresas.

Se propone este trabajo de investigación para contrastar esta realidad teórica de modelos de gestión financiera y su aplicabilidad en las empresas sinaloenses según los giros económicos y su estratificación por tamaños, para identificar la situación del sector empresarial en esta temática y realizar una propuesta final de integración de modelos idóneos.

El hilo conductor de este proyecto sería la hipótesis de que entre mayor es el tamaño de las empresas mayor es el conocimiento y aplicación de los modelos de gestión financiera probados teóricamente.

**Las interrogantes que guían este trabajo de investigación son:**

**Pregunta general:**

1. ¿Cuáles modelos de gestión financiera son aplicados para la toma de decisiones empresariales en las MIPYMES de Sinaloa?

**Las preguntas específicas son:**

1. ¿Cuáles modelos de gestión financiera son de mayor aplicabilidad considerando el tamaño de las empresas sinaloenses?
2. ¿Cuál es el índice de correlación entre los tipos de modelos de gestión financiera aplicados por el directivo de las micro, pequeñas y medianas empresas sinaloenses respectivamente?
3. ¿Cuáles modelos de gestión financiera probados teóricamente son sustituidos por otros modelos diseñados y adaptados según el tamaño de las empresas?

Por lo anterior, se identifica la importancia de conocer si la aplicación de los modelos de gestión financiera está correlacionada con el tamaño de las empresas, con la finalidad de realizar una propuesta de un modelo de gestión financiera integrador para la mejora en la toma de decisiones directivas en la micro, pequeña y mediana empresa en la entidad. Los objetivos son los siguientes:

**Objetivo General:**

1. Identificar los modelos de gestión financiera que sean aplicados para la toma de decisiones empresariales en las MIPYMES de Sinaloa.

**Específicos:**

1. Identificar los modelos de gestión financiera de mayor aplicabilidad según la estratificación de las empresas.
2. Calcular los índices de correlación entre los tipos de modelos de gestión financiera aplicados y los tamaños de los negocios.
3. Conocer los modelos de gestión financiera probados teóricamente que son sustituidos por otros modelos análogos de aplicabilidad directa adaptados al tamaño de las empresas.
4. Proponer un modelo de gestión financiera integral con sustento teórico y de aplicabilidad a las MIPYMES en Sinaloa.

**Metodología:**

La metodología es cualitativa con enfoque descriptivo y transversal. Los materiales y métodos que se aplicarán en este trabajo de investigación son de tipo documental y de trabajo de campo para la aplicación de las entrevistas a los 120 directivos según la



determinación del tamaño de muestra seleccionados al azar. Se conceptualizan y operacionalizan las variables de investigación para el diseño del instrumento de investigación (ver anexo 1); éste se programará de manera electrónica en el DYANE última versión para agilizar el proceso de análisis y presentación de los datos. Por último para presentar los resultados se utilizará el SPSS.

El tamaño de la muestra es con base en una población de 96 846 empresas ubicadas en Sinaloa; se realizó el cálculo del muestreo estadístico aleatorio con un margen de error de 10% y una probabilidad de ocurrencia de 90%, obteniendo como resultado 120 empresas. Por lo que se aplica el siguiente factor de estratificación:  $n/N = 120/96,846 = 0.00123908060$ . Para seleccionar al azar el tamaño de la muestra se utilizará la información publicada en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2013) en el programa STATS última versión.

Cuadro 1. Tamaño de la muestra.

<b>Sector económico</b>	<b>Unidades económicas</b>	<b>Factor</b>	<b>Tamaño muestral estratificado según fórmula</b>
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	1761	0.00123908060	2
Minería	57	0.00123908060	0
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, agua y gas...	53	0.00123908060	0
Construcción	785	0.00123908060	1
Industrias manufactureras	8820	0.00123908060	11
Comercio al por mayor	3582	0.00123908060	4
Comercio al por menor	37429	0.00123908060	46
Transportes, correos y almacenamiento	949	0.00123908060	1

Información en medios masivos	425	0.00123908060	1
Servicios financieros y de seguros	1169	0.00123908060	1
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1558	0.00123908060	2
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2154	0.00123908060	3
Corporativos	5	0.00123908060	0
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	1787	0.00123908060	2
Servicios educativos	2804	0.00123908060	3
Servicios de salud y de asistencia social	4845	0.00123908060	6
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	1271	0.00123908060	2
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	9442	0.00123908060	12
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	15448	0.00123908060	19
Actividades legislativas y gubernamentales...	1868	0.00123908060	2
No especificado	634	0.00123908060	1
Total	96846	0.00123908060	120

**Fuente:** Elaboración propia

## **Las variables de investigación son dependientes e independientes:**

**VARIABLES DEPENDIENTES:** Los modelos de gestión financiera tales como el análisis estructural de estados financieros vertical y horizontal, análisis de ratios de liquidez, rentabilidad y endeudamiento, modelos de valuación de empresas como el Flujo de Efectivo Descontado (FED), *Economic Value Added* (EVA), Generación Económica Operativa (GEO), opciones reales, planeación estratégica de largo plazo, cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, presupuesto de capital y sus herramientas como el VPN, TIR y periodo de recuperación, el costo de capital promedio ponderado de capital con sus siglas en inglés (WACC: *Weighted Average Cost Of Capital*), el costo de oportunidad o *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), Betas del sector, la administración de riesgo, el *Value at Risk* (VaR). La planeación financiera, proyección del flujo de caja, el modelo Baumol para la gestión de tesorería, el modelo ABC de los inventarios, cantidad económica de pedido, justo a tiempo, punto de reorden, la gestión de cuentas por cobrar, de cuentas por pagar, factoraje financiero, arrendamiento financiero, modelo del punto de equilibrio, análisis de proyectos, de escenarios, de sensibilidad y de árboles de decisión.

**VARIABLES INDEPENDIENTES:** La estratificación en micro, pequeña, mediana y grandes empresas ubicadas en Sinaloa según DOF (2009).

## **Resultados Esperados:**

La concreción de funciones en el nivel empresarial, pasa necesariamente por una interpretación a priori acerca de los escenarios más idóneos para resolver problemas; dichos escenarios pueden analizarse e interpretarse desde una perspectiva metodológica a partir de contar con una base de datos académica que contenga variables debidamente documentadas en el tiempo e información contable y financiera disponible; consistente en la determinación de los principales indicadores financieros de rentabilidad, riesgo, liquidez, financiamiento, dividendos y operatividad del capital de trabajo mediante distintos modelos probados teóricamente.

El tema sobre modelos de gestión financiera en las cátedras de finanzas corporativas y bursátiles, contabilidad administrativa, diagnóstico empresarial, formulación y evaluación de proyectos de inversión, costo beneficio de los proyectos, es determinante para la toma de decisiones financieras, de inversión, financiamiento, dividendos, riesgo, rentabilidad, liquidez, capital de trabajo. El conocimiento del FED, EVA, VaR, CCPP, GEO, cuadro de mando integral, entre otros; estos temas están considerados en las unidades y objetivos detallados en los programas de estudios de las carreras ofertadas de la Facultad de Contaduría y Administración y la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de

Sinaloa. Sin embargo, la problemática principal al momento de impartir este tema en la región es la ausencia de una base de datos académica sobre los modelos de gestión financiera que han sido probados teóricamente y que les permitan realizar estudios sobre revisión de marcos teóricos afines ya sea para trabajos académicos y de investigación y estudios de caso.

La aplicación de los modelos de gestión financiera por parte de los directivos en las empresas les permite tomar mejores decisiones para la generación de la maximización del valor de sus inversiones. Es claro e inobjetable que los tres niveles de gobierno y las instituciones educativas deben establecer los criterios metodológicos que marquen la pauta para el crecimiento y desarrollo empresarial. En este sentido, este esfuerzo pretende poner a disposición de investigadores, estudiantes, empresarios y futuros inversionistas, una base de datos académica sobre los principales modelos de gestión financiera utilizados en las MIPYMES de Sinaloa y sus diferencias de criterio de aplicación de cada uno de los modelos; además que es importante para el apoyo de distintas cátedras afines impartidas en las licenciaturas y en los posgrados de la División General de Posgrado e Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración y la Facultad de Economía de la UAS.

## **Anexo 1**

### **Cuestionario: Modelos de gestión financiera en las mipymes de Sinaloa**

Culiacán, Sinaloa, a Noviembre de 2013.

A quien corresponda:

Por este conducto me permito distraer su atención unos minutos para hacerle algunas preguntas relacionadas con su empresa y sus actividades. Este cuestionario es el instrumento de recopilación de datos de un trabajo de investigación aprobado por la Universidad Autónoma de Sinaloa: Modelos de gestión financiera en las MIPYMES de Sinaloa.

Sus respuestas sumadas a las de otros empresarios, servirán para identificar los modelos de gestión financiera que aplican en la toma de decisiones de gestión directiva en las empresas ubicadas en la entidad.

La encargada de esta investigación se compromete a que la información proporcionada será manejada bajo estricta y total confidencialidad. Sus respuestas serán utilizadas sólo para fines estadísticos.

Los resultados de esta investigación nos permitirán hacer entrega de recomendaciones de modelos de gestión financiera para las MIPYMES.

Agradeciendo su confianza y colaboración con este estudio, me reitero a sus más distinguidas ordenes.

ATENTAMENTE

Dra. Deyanira Bernal Domínguez

[deyanirabernaldominguez@gmail.com](mailto:deyanirabernaldominguez@gmail.com)

Número telefónico de oficina de posgrado de la FCA - UAS: 7 521859

**Datos generales del entrevistado:**

**Nombre:**

\_\_\_\_\_

**Cargo en la empresa:**

\_\_\_\_\_

**Formación académica:**

\_\_\_\_\_

**Años de experiencia en el sector empresarial:** \_\_\_\_\_

**Correo electrónico:** \_\_\_\_\_

**Datos generales de la empresa**

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Año en que inició operaciones** \_\_\_\_\_

**Número de trabajadores y empleados** \_\_\_\_\_

**Ventas anuales (\$)** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

**Página Web o correo electrónico de primer contacto:**

\_\_\_\_\_

**Principales productos o servicios ofrecidos:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Actividad económica o giro:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** La información que aquí se solicita deberá ser aproximada y representativa a la fecha actual.

## 1. Registros contables y financieros

### 1.1. ¿Tienen un contador en su empresa que lleve la sistematización de registros contables y financieros?

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_
3. Lo lleva un despacho contable \_\_\_\_\_
4. No estamos obligados a llevar contabilidad \_\_\_\_\_
5. Otro: \_\_\_\_\_ Especificar : \_\_\_\_\_

### 1.2. ¿Cuáles son los estados financieros que realizan para los controles financieros internos en su empresa?

Estados Financieros	Si	No	¿Porqué No?
1. Balance General o Estado de Situación Financiera			
2. Estado de Resultados			
3. Estado de cambios en la situación financiera			
4. Estado de origen y aplicación de recursos			
5. Estado de Flujo de efectivo			
6. Flujo de efectivo libre			
7. Presupuesto de efectivo			

8. Estado de cambios en el capital contable			
9. Otros : Especificar			

**1.3. ¿En su empresa la información financiera es dictaminada?**

1. Si (voluntario ) \_\_\_\_\_

2. Si (obligado ) \_\_\_\_\_

3. No \_\_\_\_\_

**1.4. ¿ Cuáles son las normas y métodos contables que aplican para llevar su contabilidad?**

Normas y métodos contables	Si	No	Observaciones
1. Normas Internacionales de Información Financiera (NIF-Mexico)			
2. International Financial Reporting Standards (IFRS)			
3. Método UEPS			
4. Método PEPS			
5. Costo Promedio			
6. Método Devengado			
7. Método Percibido			
8. Otros: Especificar:			

**1.5. ¿ Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza de manera frecuente en el corto plazo?**



<b>Fuentes de Financiamiento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>¿Porqué No?</b>
1. Proveedores			
2. Acreedores bancarios			
3. Acreedores distintos a los bancarios			
4. Reinversión de utilidades			
5. Nuevas aportaciones de socios			
6. En caso de utilizar otras especificarlas			

**1.6. ¿Cuál es la estructura financiera (%) que manejan respecto al activo total?**

Deuda bancaria o Pasivo con costo financiero (% del activo total) \_\_\_\_\_ Tasa de interés (%) \_\_\_\_\_

Accionistas o Capital contable (% del activo total) \_\_\_\_\_ Tasa Costo de Oportunidad (%) \_\_\_\_\_

La suma del % del activo total es igual a 100 %

**1.7. ¿Cuál es la política de la gestión diaria del efectivo?**

<b>Gestión de efectivo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>¿Porqué No?</b>
1. Un porcentaje de las compras			
2. Porcentaje de las ventas			
3. Porcentaje de los gastos generales			
4. Mínimo acordado por los dueños			

del negocio			
5. Otras: Especificar			

## 2. Planeación y gestión financiera

### 2.1. ¿Se cuenta con algún proyecto de inversión para generar valor a su empresa en el corto o mediano plazo (máximo tres años)?

1. Si \_\_\_\_\_

2. No \_\_\_\_\_

### 2.2. ¿Cuáles premisas se consideran para las previsiones financieras?

Premisas para previsiones financieras	Nulo	Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
1. Análisis financiero histórico de los flujos generados por la empresa					
2. Análisis financiero histórico de las inversiones de la empresa					
3. Análisis financiero histórico de la financiación de la empresa					
4. Análisis del valor residual o Terminal (Valor presente del negocio)					
5. Previsión de varios escenarios (Análisis de simulación)					
6. Análisis histórico del sector					

7. Análisis histórico de la posición competitiva de la empresa					
8. Posición y evolución estratégica de los competidores					
9. Crecimiento anual del PIB (%)					
10. Inflación anual USA (%)					
11. Inflación anual México (%)					
12. Tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE %)					
13. Costo Porcentual Promedio (CPPP %)					
14. CETES %					
15. Tasa fiscal ISR					
16. Riesgo país					
17. Tasa Libor 3 meses (Promedio anual %)					
18. Índice de la BMV					
19. Índice S & P 500					
20. Tasa de interés T-Bond de EUA de 10 a 30 años					
21. Tipo de cambio peso / dólar (fin de año)					
22. Tipo de cambio peso / dólar (promedio anual %)					
23. Otras: Especificar:					

**2.3. ¿Cuáles son los riesgos más comunes a los cuales se enfrentan?**

<b>Riesgos empresariales</b>	<b>Nulo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
------------------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	-------------

				<b>Alto</b>	
1. Robo en instalaciones					
2. Choques y robos de equipo de transporte					
3. Aumento de precios de los insumos principales					
4. Aumento del tipo de cambio					
5. Aumento en las tasas de interés					
6. Desastres climatológicos					
7. Enfermedades de los empleados					
8. Ausencia de gestión de la calidad en sus procesos					
9. Otros: Especificar					

#### 2.4. ¿Están asegurados para cualquier contingencia?

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_ Porqué: \_\_\_\_\_
3. No es necesario \_\_\_\_\_

#### 2.5. ¿Realizan monitoreo de gestión estratégica?

<b>Gestión Estratégica</b>	<b>Nulo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio</b> <b>Alto</b>	<b>Alto</b>
1. Monitorear la misión y la visión					
2. Análisis de los principales competidores					
3. Identificación con antelación de las amenazas					

para hacerles frente					
4. Identificar con antelación las oportunidades para aprovecharlas					
5. Rediseñar estrategias para hacer frente a amenazas					
6. Rediseñar estrategias para aprovechar oportunidades					
7. Monitorear metas y planes de acción					
8. Redefinir metas y planes de acción					
9. Análisis de la evolución de posición competitiva de la empresa					
10. Identificar la cadena de valor en los procesos de producción					
11. Monitorear y analizar el comportamiento histórico de las ventas					
12. Monitorear y analizar el comportamiento histórico de los costos totales					
13. Monitorear y analizar el comportamiento histórico de los costos de producción					
14. Monitorear las estrategias de producción					
15. Monitorear históricamente las estrategias fiscales					
16. Monitorear históricamente las estrategias de inversiones					
17. Monitorear históricamente las estrategias de estructura de capital					
18. Monitorear históricamente las estrategias de costos de financiamiento bancario					
19. Monitorear históricamente las estrategias de					

costos de oportunidad de nuevas inversiones					
20. Otros: Especificar					

**2.6. ¿Los objetivos estratégicos están claramente definidos y son conocidos por el personal de la empresa?**

1. Si \_\_\_\_

2. No \_\_\_\_ Porqué: \_\_\_\_\_

**2.7. ¿Cuáles objetivos financieros son determinantes para su planeación y gestión financiera?**

<b>Objetivos financieros</b>	<b>Nulo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Alto</b>
1. Liquidez					
2. Solvencia (Capacidad de pago de sus deudas)					
3. Rendimientos operativos para mantener en actividad el negocio (utilidad de operación)					
4. Rendimientos netos para reinversión en el negocio (utilidad neta)					
5. Rendimientos para la diversificación del negocio					
6. Reparto de dividendos					
7. Endeudamiento					
8. Otros: Especificar:					

**2.8 ¿Aplican los modelos de maximización del valor de la inversión para toma de decisiones de capital, es decir, para la adquisición de activos de largo plazo o bien, apertura de nuevas sucursales, ampliación de las instalaciones, aumentar la capacidad de producción, aumentar el gasto de publicidad, etc.?**

1. Si \_\_\_\_\_

2. No \_\_\_\_\_ Porqué: \_\_\_\_\_

**2.9. ¿Cuáles modelos de maximización del valor de la inversión son los que utilizan?**

<b>Modelos de maximización del valor de la inversión</b>	<b>Nulo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Alto</b>
1. Flujo de Efectivo Descontado					
2. Valor Presente Neto (VPN)					
3. Tasa Interna de Retorno (TIR)					
4. Pronóstico de utilidades					
5. Punto de equilibrio					
6. Análisis de sensibilidad					
7. Análisis de escenarios					
8. Costo de capital promedio ponderado					
9. Weighted Average Cost Of Capital (WACC)					
10. Costo de oportunidad					
11. Costo de capital o (CAPM, Capital Asset Pricing Model )					

12. Betas del sector					
13. Árboles de decisión					
14. Determinación de los flujos de efectivo libre a partir de utilidades					
15. Costo de financiamiento externo					
16. Generación Económica Operativa (GEO)					
17. Valor Económico Agregado (EVA)					
18. Opciones reales estratégicas					
19. Periodo de Recuperación					
20. Periodo de Recuperación Descontado					
21. Tiempo que tarda en recuperar la inversión					
22. Rentabilidad del proyecto					
23. Utilidades proyectadas del proyecto					
24. Liquidez					
25. Flujos de efectivo libres del proyecto					
26. Valor en Riesgo (VaR)					

### 3. Control y evaluación financiera

#### 3.1. ¿Cuáles indicadores financieros utiliza para la toma de decisiones?

Indicadores financieras	Si	No	¿Porqué No?
1. Deuda total / activo total			
2. Activo circulante / pasivo			



circulante			
3. Días de inventarios + Días de cuentas por cobrar – Días de proveedores			
4. Utilidad antes de intereses e impuestos/ activo total			
5. Utilidad neta / activo total			
6. Activo circulante / activo total			
7. Utilidades retenidas / activo total			
8. Gastos financieros / pasivos con costo financiero			
9. Utilidad de operación / pasivos con costo financiero			
10. Otros: Especificar:			

### 3.2. ¿Cuáles modelos de planeación y control financieros aplica en su negocio?

<b>Modelos de planeación y control financieros</b>	<b>Nulo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Alto</b>
1. Presupuesto de operación					
2. Presupuesto de efectivo					
3. Presupuesto de capital					
4. Flujo de efectivo					
5. Proyección de flujo de caja					
6. Proyección de capital circulante					

7. Modelo Baumol para la gestión del efectivo					
8. Administración de cuentas por cobrar					
9. Modelos sobre evaluación crediticia de clientes, condiciones de crédito y políticas de cobro					
10. Factoraje financiero					
11. Administración de inventarios					
12. Modelo ABC en los inventarios					
13. Cantidad económica de pedido para inventarios					
14. Punto de reorden para surtir inventarios					
15. Justo a tiempo					
16. Políticas de endeudamiento a corto y largo plazo					
17. Monitoreo del capital de trabajo					
18. Arrendamiento financiero					
19. Benchmarking					
20. Análisis financiero vertical y horizontal (porcientos integrales y tendencias)					
21. Softwares especializados					
22. Sistema SAP					
23. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard					
24. Otros: Especificar:					

**3. 3. ¿Aplican algún modelo de gestión financiera adaptado a las necesidades de su negocio que tenga relación con los modelos teóricos mencionados?**

1. Si \_\_\_\_\_ ¿Cuáles modelos de los mencionados?

\_\_\_\_\_

2. No \_\_\_\_\_ Porqué: \_\_\_\_\_

**3.4 ¿ Cuáles modelos teóricos de los mencionados considera que pudieran diseñarse y adaptarse a las necesidades de los negocios según su giro y su tamaño? ( Indique con un asterisco en el mismo cuadro de la pregunta 3.2).**

**3.5. ¿Usted considera que los modelos de gestión financiera que aplica en su negocio son suficientes para la eficiente y oportuna toma de decisiones de inversión, financiamiento, capital de trabajo y dividendos en su empresa?**

1. Si \_\_\_\_\_

2. No \_\_\_\_\_ Porqué: \_\_\_\_\_

**3. 6. Considera necesario que los investigadores de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa propongan al sector empresarial modelos de gestión financiera teóricos que se adapten a las necesidades de las empresas según el tamaño y giro de las mismas?**

1. Si \_\_\_\_\_

2. No \_\_\_\_\_ Porqué: \_\_\_\_\_

**4. Crecimiento y Dividendos**

**4.1 ¿Su empresa reparte dividendos a los dueños o socios del negocio cada año?**

1. Si \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_ Porqué: \_\_\_\_\_

**4.2. ¿Qué porcentaje de las utilidades del negocio se reinvierten en el mismo?**

1. 10 -20% \_\_\_\_\_
2. 20-30 % \_\_\_\_\_
3. 30-40 % \_\_\_\_\_
4. 40- 50% \_\_\_\_\_
5. 50 -60% \_\_\_\_\_
6. 60 – 70 % \_\_\_\_\_
7. 70 – 80 % \_\_\_\_\_
8. 80 – 90 % \_\_\_\_\_
9. 90 – 100 % \_\_\_\_\_

**4.3. ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de su negocio?**

<b>Estrategias de crecimiento</b>	<b>Nulo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Alto</b>
1. Aumenta la cartera de clientes aprovechando los activos que se tienen					
2. Aumenta la cartera de clientes ampliando las instalaciones					
3. Aumenta la cartera de clientes abriendo nuevas sucursales					

4. Aumenta la posición en el mercado mediante adquisiciones					
5. Aumenta su participación en el mercado mediante fusiones					
6. Aumenta la cartera de clientes disminuyendo costos y precios a través de estrategias verticales					
7. Otras: Especificar:					

**4.4. ¿Qué tipo de financiamiento han utilizado para las estrategias de crecimiento?**

<b>Financiamiento para crecimiento</b>	<b>Nulo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio Alto</b>	<b>Alto</b>
1. Reinversión de las utilidades					
2. Crédito Bancario					
3. Proveedores					
4. Acreedores diversos					
5. Apoyos gubernamentales de fondos perdidos					
6. Financiamiento de banca de desarrollo					
7. Nuevas aportaciones de capital social					
8. Emisión de nuevas acciones a través de nuevos socios					
9. Emisión de acciones en las bolsas de valores					
10. Otros: Especificar:					

*Gracias por su colaboración.*

## Referencias

Berk, Jonathan y Peter De Marzo (2008). Finanzas corporativas. Editorial Pearson. México.

Bernal, Domínguez D. (2003). La toma de decisiones de inversión a largo plazo en la pequeña y mediana empresa industrial de Culiacán, Sinaloa. Tesis maestría. Maestría en Finanzas, Facultad de Contaduría y Administración. UAS. México.

Bernal, Domínguez D. (2009). Modelos de valuación empresarial y decisiones de inversión. Ediciones de Lirio. México.

Bernal, Domínguez D. y Saavedra, García M.L. (2013). Nivel de uso del análisis financiero de empresas en México y la necesidad de contar con un anuario de ratios financieros. Ponencia presentada en XXVII Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de La Empresa (AEDEM). España.

Correa, A., Acosta M. y González, A.L. ( 2003). La insolvencia empresarial: un análisis empírico para la pequeña y mediana empresa. Revista de Contabilidad, 6 (12), pp. 47-79.

Correa, J.A. y Jaramillo, F. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas. Contaduría Universidad de Antioquia, 50, 93-118.

Esparza J. A., Garcia-perez J. Y Guillamon A.D. (2010). Diferencias de gestion financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turismo mexicano. Actualidad Contable FACES. vol.13, num. 20, 29-48

Fernández Alonso, L. (2005) “Modelos de medición de la creación de valor en las empresas”. Director del Área de Dirección Financiera del IPADE. <http://www.imef.org.mx/NR/rdonlyres/870D8CA3-698D-4B62-ABF6-2F98D3E327ED/2215/Cap%C3%ADtulo1LorenzoFernandez.pdf>.

Funes, Y. (2012). Herramientas de planeacion financiera para las PyMES. Actualidad Contable FACES. num. 24, pp. 75-80

Guerrero, C. G. ( 2003). Los retos de la gestión financiera frente a la planeación estratégica de las organizaciones y la globalización. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. No. 21, pp. 37- 46.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton (2002). Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000. 2a edición. España.

Koldo, Z.M. y Matey de Antonio, J. (2010). Efectos de la privatización en la gestión financiera: un estudio de casos. Cuadernos de Gestión. vol. 10, num. 2, pp. 81-97

Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista venezolana de gerencia. vol. 14 num 48, pp. 606-628

Saavedra, M. (2011). “Herramientas de Planeación Financiera para las Pymes”, Gasca. México.

Stewart, Bennett (2000). En Busca del VALOR. Editorial Gestión 2000. España.

Tascón F. M. Y Castaño G. ( 2012). Variables y modelos para la identificación y predicción del fracaso empresarial. Revisión de la investigación empírica reciente. RC-SAR. Vol. 15. No. 1. Pp. 7-58

Vera Colina, M. (2001). Gestión financiera de la pequeña y mediana industria en la ciudad de Maracaibo. Ciencias Sociales. Vol. VII, No. 1, Enero-Abril, pp. 65-89,

Verona Martel M. C. y Deniz Mayor J. J. (2009). Gestión Financiera. Editorial. Las Palmas de Gran Canaria: Vicerrectorado de ordenación académica y espacio europeo de educación superior, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

## **IMPACTO DEL FINANCIAMIENTO GUBERNAMENTAL EN EL DESARROLLO DE LAS PYMES EN CULIACÁN.**

**Dra. Lucía Cereceres Gutiérrez**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[luciacereceres@hotmail.com](mailto:luciacereceres@hotmail.com)

**Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[marp3133@hotmail.com](mailto:marp3133@hotmail.com)

**Dr. Eleazar Angulo López**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[eleangulo@hotmail.com](mailto:eleangulo@hotmail.com)

### **Resumen:**

El contenido de esta ponencia está centrado en identificar los programas de apoyo y financiamiento del sector gubernamental que utilizan las PyMES en Culiacán e indagar si dichos apoyos tienen un impacto en su desarrollo. Se trata de una investigación exploratoria en la que se utilizó la metodología de corte cuantitativo, por la determinación de su muestra es no probabilística. Los resultados muestran que la mayoría de los directivos de las PyMES desconocen tanto las dependencias como los programas de la banca de desarrollo, lo anterior coincide con otras investigaciones sobre el tema realizadas en otras partes de México (Anaya, 2006; Observatorio PyME; Cámara de Diputados, 2008; Ferraro 2011; Tecnológico de Monterrey, 2012; INEGI, 2009; Banco de México; 2011; Colmex, 2011; Ferraro y Goldstein, 2011; Pavón, 2010; Garrido, 2011; Secretaría de Economía-Coneval, 2011; y Cereceres, 2007, 2010, 2012). Sin embargo los datos mostraron que las PyMES que han recibido financiamiento y apoyos gubernamentales, sí han impactado en su productividad. Eso indica que tanto las dependencias responsables, como las reglas de operación de dichos fondos, deben establecer verdaderas estrategias que les permita promocionar sus productos de manera directa con la población objetivo. El estudio fue realizado en Culiacán, Sinaloa, México.

**Palabras Clave:** Financiamiento gubernamental, financiamiento PyMES, impacto en desarrollo.

### **Introducción:**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción



nacional. De acuerdo con datos del Censo Económico 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. Los resultados del Censo Económico 2009, muestran que, del total de las unidades económicas del sector privado y paraestatal que realizaron actividades en 2008, sólo el 13.9% obtuvieron crédito, préstamo o financiamiento externo, en ese sentido señala INEGI que las Pymes enfrentan tormenta de retos; el nulo financiamiento y la falta de políticas para vincular las empresas, son grandes amenazas; las pequeñas empresas en México enfrentan también altos costos de suministros por los monopolios.

Sin embargo diversos estudios (Anaya, 2006; Observatorio PyME; Cámara de Diputados, 2008; Ferraro 2011; Tecnológico de Monterrey, 2012; INEGI, 2009; Banco de México; 2011; Colmex, 2011; Ferraro y Goldstein, 2011; Pavón, 2010; Garrido, 2011; Secretaría de Economía-Coneval, 2011; y Cereceres, 2007, 2010, 2012), ponen de manifiesto el escaso crecimiento de estas organizaciones, aunado a lo anterior la Secretaría de Economía señala que más del 75% de las empresas que son creadas cierran durante los tres primeros años de operación, principalmente por falta de controles administrativos y financiamiento.

Algunos de los principales problemas que afectan a las PyMES son los siguientes: Participación limitada en el comercio exterior, *acceso limitado a fuentes de financiamiento*, desvinculación a los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de sus recursos humanos, falta de vinculación con el sector académico, no tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.

Como podemos apreciar en los datos anteriores, el acceso limitado al financiamiento es la segunda de las grandes desventajas que caracteriza a este segmento de empresas, lo que dificulta sin lugar a dudas tanto su desarrollo como su permanencia en el mercado.

En lo que respecta al financiamiento en las PyMES en nuestro país el Banco de México señala que la principal fuente de la obtención de recursos en estas organizaciones, son los proveedores; por otro lado Cereceres (2007), muestra en su investigación que de las PyMES industriales que solicitaron financiamiento en Culiacán, el 25 por ciento provino de la Banca de Desarrollo, el sector bancario representó el 61.54 por ciento, y el resto fue solicitado a otros organismos.

Debido a la importancia tienen las PyMES en la economía, los gobiernos deben establecer políticas públicas de apoyo y financiamiento de fácil acceso que favorezcan realmente su desarrollo y permanencia. Por tanto, a pesar de que se pudiera enumerar una lista bastante amplia acerca de las múltiples deficiencias de las PYMES, el problema principal de éstas se

refiere a que esas empresas no son autofinanciables, pues uno de las más importantes dificultades que enfrenta estas organizaciones en México, es la obtención de recursos para que funcionen productivamente.

Finalmente, podemos señalar que la banca de desarrollo debe simplificar su estructura y adecuar sus programas de apoyo las MIPYMES mexicanas, dejando de lado los planes sexenales y elaborar estrategias a largo plazo, que permitan a este gran segmento de empresa sean tanto productivas como competitivas, esto es capaces de cumplir de mejor manera las necesidades de los consumidores, lo que se logra con productividad y calidad.

Por otro lado, en lo que respecta a la metodología, en esta investigación se utilizó la metodología cuantitativa, el universo de estudio incluyó a las PyMES del sector comercio, industria y servicio, establecidas en Culiacán, Sinaloa; se determinó una muestra de 150 PyMES, las cuales fueron seleccionadas a conveniencia de la investigadora, por lo tanto se considera no probabilística. Los sujetos de análisis fueron los directivos de dichas empresas; en lo que respecta a los cuestionarios, fueron aplicados principalmente en las PyMES establecidas en plazas comerciales y zona centro de la ciudad, sin embargo también se llevaron a cabo en algunas colonias de la periferia.

Siguiendo las indicaciones de forma, este documento está conformado por cuatro secciones principales: revisión literaria, objetivos, metodología, resultados y conclusión, los cuales se desarrollan a continuación:

### **Revisión Literaria:**

Para elaborar los fundamentos teóricos consultamos diversos portales de internet de las dependencias que conforman la banca de desarrollo, También indagamos en la base de datos de INEGI los censos económicos del 2009, consultamos bibliografía especializada y bases de datos de revistas electrónicas; lo anterior nos permitió integrar en tres dimensiones nuestro marco teórico, para desarrollar esta ponencia, partimos de la clasificación de las PyMES, posteriormente abordamos a nivel conceptual la banca de desarrollo así como los organismos que la integran, también presentamos la función de la Secretaría de Economía dentro del marco de apoyo a las PyMES, incluimos las reglas de operación del fondo

PyME, finalmente presentamos Principales cambios en las reglas de operación Fondo PyME 2012 y Fondo PyME 2013.

### **Clasificación de las PyMES en México:**

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Tomando en consideración lo anterior la Secretaría de Economía (DOF del 30 de junio de 2009) consideró necesario establecer una nueva estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales (por cuestiones de espacio no incluimos la tabla).

### **Banca de Desarrollo en México:**

En lo que respecta al marco legal de la *banca de desarrollo*, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores señala que son instituciones de de participación estatal mayoritaria integrantes de la Administración Pública Paraestatal (art. 46, fracción I Ley Orgánica de la Administración Pública Federal) y con la finalidad de que se pueda llevar a efecto la intervención que, conforme a las leyes corresponde al Ejecutivo Federal en la operación de éstas (art. 48 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal); se encuentran sectorizadas bajo la coordinación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (art. 12 Ley Federal de las Entidades Paraestatales y Diario Oficial de la Federación del 13 de agosto de 1997).

Adicionalmente, dentro de la relación de entidades paraestatales de la Administración Pública Federal sujetas a la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su reglamento, se señalan *fideicomisos públicos* coordinados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los cuales desempeñan una función complementaria a las acciones realizadas por las Sociedades Nacionales de Crédito y la Financiera Rural a fin de promover el desarrollo

Dentro del contexto del Sistema Financiero Mexicano, las instituciones de la *banca de desarrollo* son un instrumento fundamental del Estado para apoyar el desarrollo integral del país con mecanismos financieros, técnicos y de impulso a sectores, regiones y actividades prioritarias a través de la prestación del servicio de banca y crédito.

Actualmente, existen *seis instituciones de banca de desarrollo* constituidas con el carácter de sociedades nacionales de crédito (art. 30 Ley de Instituciones de Crédito) regidas por sus respectivas leyes orgánicas y, en su defecto, por la Ley de Instituciones de Crédito (art. 6° Ley de Instituciones de Crédito). La Ley Federal de las Entidades Paraestatales les será aplicable en las materias y asuntos que sus leyes específicas no regulen (art. 4° Ley Federal

de las Entidades Paraestatales). Las siguientes instituciones conforman la banca de desarrollo.

- Sociedades de Crédito:
  - Nacional Financiera, (NAFIN). Constituida en 1934
  - .Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS). Creado 1966
  - Banco de Comercio exterior (BANCOMEX). Creado 1937
  - Sociedad Hipotecaria Nacional (SHF). Creada en el 2001.
  - Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI). 2001.
  - Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada (BANJERCITO). Creado en 1947.
- organismo descentralizado:
  - Financiera Rural (FR)
- Fideicomiso de Fomento Económico
  - Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)
  - Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)
  - Fideicomiso de Fomento a la Minería (FIFOMI)

Mediante estos organismos, el gobierno opera los programas de la banca de desarrollo, es preciso señalar que las reglas de operación cambian pero los organismos no han cambiado hasta la fecha.

### **Secretaría de Economía (SE):**

El portal de internet de la Secretaría de Economía señala que el 30 de noviembre del año 2000 (DOF 30/11/2000), cambia la denominación de Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) a *Secretaría de Economía*, dicha modificación se llevó a cabo durante el sexenio del presidente Vicente Fox Quesada (Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, artículos 5, 9 y 11). En lo que respecta a su estructura, esta dependencia tiene a su cargo la ejecución de políticas y acciones de fomento a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La Secretaría de Economía no entrega apoyos directamente a la población objetivo, lo hace a través de intermediarios; para recibir apoyo del Fondo Pyme consultar la página de internet de esta Secretaría; en Culiacán, puede acudir a la Secretaría de Economía

Delegación Sinaloa, también puede acercarse al gobierno del estado de Sinaloa a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, adicionalmente hay contactos en cámaras empresariales y asociaciones profesionales, mediante los cuales podrá obtener información de proyectos que estén financiando actualmente.

### **Reglas de operación Fondo PyME 2012:**

En México, desafortunadamente las políticas de apoyo a las PyMES son elaboradas en forma sexenal, no existe una planeación a largo que permita impulsar en forma constante el desarrollo y permanencia de segmento de empresas; ya que cada presidente contempla dentro de su Plan Nacional de Desarrollo (PND) nuevas estrategias, nuevas dependencias, nuevos programas y diversos trámites de dificultan en gran medida que las PyMES los conozcan y puedan utilizarlos. A continuación presentamos los diversos programas que antecedieron al Fondo PyME (ver cuadro 1).

**Cuadro 1.** Antecedentes del Fondo PyME

<b>Año</b>	<b>Programas</b>
2001	FIDECAP FAMPYME
2002	FIDECAP FAMPYME FOAFI FACOE
2004	FONDO PYME: orientado a las empresas a través de distintos programas

2007	FONDO PYME, orientados a la atención de empresas con base en las necesidades propias de estas.
------	--

**Fuente:** Elaboración propia a partir de: [http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen\\_FP2007.ppt#373,1,Diapositiva](http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen_FP2007.ppt#373,1,Diapositiva) 1 (consultado el 13/04/2009).

A pesar de que ya se publicaron las reglas de operación del Fondo PyME 2013, (diseñadas dentro del PND del presidente Enrique Peña Nieto), el Fondo PyME que aquí presentamos corresponde al sexenio del presidente Felipe Calderón Hinojosa (2007-2012), derivado de que esta investigación inició en septiembre del 2012, y se desea conocer si los directivos de las PyMES conocen y/o han utilizado el financiamiento y si este ha tenido algún impacto en su desarrollo, durante los últimos cinco años.

En lo que respecta a su normatividad, el Fondo PyME fue creado en el 2004, es operado por la Secretaría de Economía, tiene como función apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores; su objetivo general es:

Promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, más y mejores micro, pequeñas y medianas empresas, y más y mejores emprendedores (Fondo PyME 2012).

El Fondo PyME se inserta dentro del Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012), en su contenido señala que la estrategia de atención a las PyMES centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en *cinco segmentos empresariales*, las cuales se implementarán a través de cinco estrategias (cuadro 2)

**Cuadro 2.** Estructura del Fondo PyME 2012 (Felipe Calderón Hinojosa 2007-2012)

Segmentos empresariales	Programas
	Emprendedores

1. Emprendedores	<p>Incubadoras de empresas</p> <p>Capital semilla</p>
2. Microempresas	<p>Mi tortilla</p> <p>Franquicias</p> <p>Mi tienda</p>
3. PyME	<p>Sistema nacional de garantías</p> <p>Programas emergentes</p> <p>Asesoría financiera</p> <p>Intermediarios financieros no bancarios</p> <p>Proyectos productivos</p> <p>Promoción</p> <p>Centros México emprende</p> <p>Capacitación y consultoría empresarial</p> <p>Moderniza</p> <p>Pyme-jica</p>
4. Gacelas	<p>Innovación y desarrollo tecnológico</p> <p>Parques tecnológicos</p> <p>Aceleradoras de negocio</p>
5. Tractoras	<p>Centros PyMEexporta</p> <p>Exportaciones: capacitación, consultoría y estudios en materia de comercio exterior.</p> <p>Exportaciones: centro de atención empresarial, puntos de venta en el extranjero y comercializadoras</p> <p>Organismos de comercio exterior</p> <p>Empresas tractoras</p> <p>Empresas integradoras</p> <p>Parques industriales</p> <p>Proyectos estratégicos</p> <p>Desarrollo sectorial</p>

	Hecho en México
<b>Los programas se implementarán a través de cinco estrategias:</b>	
Financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.	
Entrega de apoyos	
La Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, es la responsable de otorgar los beneficiarios el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa a través de los organismos intermedios.	

**Fuente:** elaboración propia a partir del Fondo PyME 2012 y Plan Nacional de Desarrollo (2007-2012).

Considerando que durante el desarrollo de esta investigación se realizaron cambios muy drásticos a las políticas de apoyo a las PyMES, ya que se terminó el periodo de Felipe Calderón Hinojosa (2007-2012) y dio inicio la gestión del presidente Enrique Peña Nieto, consideramos pertinente incluir un comparativo de dichos programas.

**Cuadro 3.** Principales cambios en las políticas de apoyo a las PyMES.

Sexenio Felipe de Jesús Calderón Hinojosa (2007-2012)	<p>Se crea la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa (2002), dentro de la Secretaría de Economía.</p> <p>Se crea el Fideicomiso México Emprende. (11/03/2009).</p> <p>Se crea portal de <i>Internet</i></p> <p><a href="http://www.mexicoemprende.com">www.mexicoemprende.com</a>.</p> <p>Se abren Centros México Emprende</p> <p>Se crea el Fideicomiso PROMEXICO, sectorizado a la Secretaría de Economía (DOF 13/06/2007).</p> <p>Se Reestructura el Fondo PyME en cinco segmentos empresariales: emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas, empresas Gacela (MIPYMES que tienen un mayor dinamismo en su crecimiento y en la generación de empleos respecto del promedio) y empresas Tractoras (grandes empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado vertebran las cadenas productivas);</p>
---	--



	<p>los cuales reciben atención del Gobierno Federal a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico. (DOF 28/02/2007) y (DOF 29/12/2008).</p>
<p>Sexenio Enrique Peña Nieto (2013-2018)</p>	<p>Desaparece el Fideicomiso México emprende. Se elimina la Subsecretaría de Las PyMES, que estaba sectorizada a la Secretaría de Economía, en su lugar se formó el Instituto Nacional de Emprendedor (INADEM). (Decreto Presidencial del 11 de enero de 2013) publicado en el DOF 14/01/2013). Redes Estatales de Puntos para Mover a México (DOF 14/01/2013). Se crea la página electrónica del Instituto Nacional del Emprendedor, identificada con la liga: <a href="http://www.sistemaemprendedor.gob.mx">www.sistemaemprendedor.gob.mx</a> a través de la cual se lleva a cabo el proceso de participación de convocatorias para el otorgamiento de los apoyos del Fondo PYME. Trámites electrónicos únicamente.  Se crea el Fondo Emprendedor (DOF 05/07/2013). Se reestructura el Fondo PyME) en cuatro segmentos: (DOF 18/02/2013) I. Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional 2. Programas de Desarrollo Empresarial  3. Programas de Emprendedores y Financiamiento 4. Programas para MIPYMES</p>

**Fuente:** elaboración propia.

Coadyuvando con la Secretaría de Economía a promover, difundir y asignar los recursos del Fondo PyME se encuentra Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa, los trámites se realizan de manera directa en sus oficinas ubicadas en Palacio de Gobierno y a través de la Red Fosín.

Al mismo tiempo, la *Secretaría de Desarrollo Económico municipal*, también participa en el otorgamiento de recursos provenientes del Fondo PyME, hay que hacer notar que si cumple oportunamente con el pago del crédito, al final se te devolverá el 50% de los

intereses pagados, dichos apoyos se entregan a través de la un intermediario financiero (SOFOM).

Hay que tener en cuenta que las reglas de operación del Fondo PyME 2013, establecen que todos los trámites para obtener apoyos y financiamiento se realizarán a través del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), organismo que sustituyó a la Sub-Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, (decreto publicado en el DOF del 14 de enero de 2013). Derivado de lo anterior, todos los trámites se llevarán a cabo en la plataforma de la página electrónica del INADEM identificada con la liga: [www.sistemaemprendedor.gob.mx](http://www.sistemaemprendedor.gob.mx), eliminando en todos los casos la utilización de papel. Esperemos que con estos cambios en las políticas de apoyo a las PyMES, los empresarios conozcan más los programas y sobre todo que verdaderamente éstos sean sujetos de crédito.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Identificar los programas y mecanismo de acceso al financiamiento y apoyo gubernamental ofrecidos a las PyMES, detectando los principales problemas que se presentan al solicitar dichos recursos e indagar si han tenido algún impacto en desarrollo de las PyMES en Culiacán.

### **Objetivos Específicos:**

1. Indagar los programas de apoyo y /o financiamiento dirigidos las PyMES que ofrece la Secretaría de Desarrollo Económico en Sinaloa y la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio de Culiacán.
2. Ubicar que dependencias y programas de financiamiento y/o apoyo gubernamental conocen los directivos de las PyMES en Culiacán.
3. Identificar a través de qué medios de comunicación los directivos de las PyMES se enteran de los programas de financiamiento y apoyo que ofrecen la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa y la Secretaría de Desarrollo del municipio de Culiacán.

4. Describir los procesos que tienen implementados la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa y la Secretaría de Desarrollo Económico para otorgar apoyos y/o financiamiento para las PyMES.
5. Identificar las principales fuentes de financiamiento y/o apoyo utilizadas por las PyMES en Culiacán.
6. Mostrar las principales dificultades que tienen las PyMES para solicitar crédito y/o apoyos de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa y de la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Culiacán.
7. Conocer si los programas de apoyo y/o financiamiento gubernamental dirigido a las PyMES, han impactado en su desarrollo: empleo, ventas, infraestructura, utilidades.

### **Metodología:**

La investigación que presentamos en esta ponencia partió de la siguiente interrogante central:

*¿Cuáles son los programas y mecanismo de acceso al financiamiento y apoyo gubernamental dirigidos a las PyMES, así como los principales problemas que se presentan al solicitar dichos recursos, y de qué manera han impactado estos programas en el desarrollo de las PyMES en Culiacán?*

Para realizar este estudio se utilizó la metodología cuantitativa, en lo que respecta al universo de estudio consideramos las PyMES establecidas en Culiacán, Sinaloa, la muestra fue de 150 empresas, las cuales fueron seleccionadas a conveniencia de la investigadora, por lo tanto se trata de un estudio no probabilístico.

En lo que respecta a la elaboración, codificación y procesamiento del cuestionario (Santesmases, 2009) se utilizó el programa *Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados (DyANE)*, con dicho software también se realizó el análisis de la información. El cuestionario consta de 23 preguntas cerradas, el cual no incluimos en esta ponencia por cuestiones de espacio ya que ocupa seis hojas. Los cuestionarios fueron aplicados durante los meses de abril, mayo y junio del presente año.

## **Programas de financiamiento y apoyos gubernamentales: Impacto en el desarrollo de las pymes en Culiacán:**

Antes de iniciar con este segmento, es preciso señalar que los lineamientos establecidos en este congreso señalan que las gráficas deben ser presentadas en blanco y negro, por lo tanto no fueron incluidas porque la información no se aprecia de esta manera, derivado de ello, se redacta en forma resumida.

Hay que hacer notar que la presentación de resultados, sigue el orden establecido en las preguntas de investigación.

### **Características de las PyMES investigadas:**

Un aspecto muy importante que consideramos en este proyecto, fue conocer las características que distinguen a las empresas que conformaron la muestra, por ello en el cuestionario se incluyeron las variables que mostraron; el giro, tiempo de establecida, tamaño, régimen fiscal. A continuación presentamos un resumen de los resultados:

- Los datos muestran que el 50 % de los establecimientos encuestados corresponden al sector comercio, el 45.33 por ciento al sector servicios y el 4.67 por ciento al sector industrial. Cabe destacar que los giros se establecieron a partir de la estratificación de las PyMES (DOF 30/06/2009), ya que es el referente para otorgar los apoyos provenientes de la banca de desarrollo en México.
- Respecto al tamaño de las empresas, del total de las 150 cuestionarios, el 73.33 por ciento se aplicaron a microempresas, el 16 por ciento correspondió a pequeñas y el 6.67 por ciento a medianas.
- En cuanto al tiempo que tienen de establecidas, el 22 por ciento tienen de 1-2 años, de 3-5 años el 34.67 por ciento, de 6-8 años el 10.67 por ciento, de 8-10 años el 14.67 por ciento y de 11 años en adelante el 25.33 por ciento; se puede observar en las cifras anteriores que las empresas por encima de los 8 años representan el 40 por ciento.
- En lo que se refiere al régimen fiscal con el que están registradas las PyMES, el 49.33 por ciento son Pequeños contribuyentes (REPECO), el 29.33 está registrado en Actividad empresarial, el 10 como Sociedades anónimas (S.A), Sociedad Civil

(S.C) el 4 por ciento y otros el 7.33 por ciento (4 empresas no estaban registradas, 4 están en Régimen intermedio y 3 por honorarios).

De lo anterior podemos destacar, que el 73.33 por ciento corresponde a microempresas, que a pesar de que el 40 por ciento de las PyMES tienen más de 8 años en operación, muy pocas solicitan crédito, lo que puede estar asociado con el régimen fiscal ya que el 49.33 por ciento de las PyMES están registradas como REPECOS, y estos contribuyentes no tienen obligación de llevar contabilidad, lo que dificulta en gran manera contar con estados financieros, información que es solicitada para otorgar préstamos.

- **Programas de apoyo y /o financiamiento dirigidos las PyMES que ofrece la Secretaría de Desarrollo Económico en Sinaloa y la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio de Culiacán:**

Los programas de apoyo y financiamiento para las PyMES que ofrecen estas dos dependencias gubernamentales son diversos, la gran mayoría provienen de recursos que se desprenden del Fondo PyME 2012, sin embargo también cuentan con otros programas propios. En lo sucesivo la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa se mencionará como SEDECO estatal y la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio se señalará como SEDECO municipal.

Durante la investigación de campo identificamos los siguientes programas dirigidos a las PyMES ofrecidos por SEDECO estatal son: Primero financiamiento, Proyectos productivos, Mujeres por Sinaloa, Prosoft (programa de la industria del desarrollo del software), Desarrollo de proveedores, Centro de Desarrollo Comercial, Programa Nacional de empresas Gacela, Programa Nacional de empresas tractoras, Capital Semilla, Nuevos emprendedores, Fimuebles, PyMES marcas y patentes, Fomento al autoempleo, Sinaloa emprende, Extensionismo financiero y Red Fosin.

Por su parte SEDECO municipal, ofrece Microcrédito, Tecnología contigo, Capacitación PyMES, Vinculación con Sinaloa, cabe destacar que algunos programas son manejados por esta dependencia, sin embargo se canalizan a SEDECO estatal para su trámite duplicando funciones. En lo que respecta al avance de este proyecto, todavía nos falta aplicar las entrevistas con los responsables de estas dos dependencias, con el propósito de que nos amplíen la información.

- **Dependencias y programas de financiamiento y/o apoyo gubernamental que conocen los directivos de las PyMES en Culiacán:**

En cuanto a las dependencias gubernamentales que ofrecen programas de apoyo y/o financiamiento a las PyMES en Culiacán, en primer lugar el 25.54 por ciento de los empresarios manifestó conocer la Secretaría de Economía (Delegación Sinaloa), seguido del 17.23 por ciento que identificó la SEDECO estatal, el 10.77 por ciento conoce SEDECO municipal, el 8.92 conoce Financiera Rural, el 7.08 señaló a Nacional Financiera (no tiene oficinas en Culiacán), el 4.62 conoce el Bancomext (no tiene oficinas en Culiacán), a Fonaes lo identificaron el 5.54 por ciento, el 10.46 por ciento no conoce ninguna de las dependencias, el resto fueron porcentajes menores (ProMéxico, Fifomi, Pronafin, Centros México emprende).

Los datos anteriores ponen de manifiesto que debido a la gran cantidad de programas y dependencias que ofrecen programas de apoyo a las PyMES, los empresarios en su mayoría no las conocen, lo que dificulta que aprovechen opciones de financiamiento y apoyos.

Con respecto a los programas de apoyo y/o financiamiento que ofrece SEDECO estatal, los resultados fueron muy dispersos, en primer término el 17.48 de los empresarios identifica a Sinaloa emprende, el 13.29 de los empresarios conoce Red Fosin, el 9.09 por ciento señaló PyMES marcas y patentes, el 8.74 por ciento conoce Mujeres por Sinaloa, el programa de nuevos emprendedores es conocido por el 7.69 por ciento, el 5.94 conoce Capital semilla, fomento al autoempleo es conocido por el 6.64 por ciento, Proyectos productivos es conocido por el 5.59 por ciento, Primero financiamiento fue identificado por el 4.20 por ciento y el 11.89 no conoce ningún programa de apoyo a las PyMES, los demás porcentajes están distribuidos en los demás programas. Se puede apreciar en la información anterior que los programas sí son conocidos por los directivos de las PyMES en Culiacán, lo anterior puede ser determinado porque el 58 por ciento de los empresarios manifestó tener estudios con nivel profesional, sin embargo dichos recursos son poco solicitados.

En lo que se refiere a SEDECO municipal, esta dependencia es poco conocida, incluso no tiene programas de difusión; en este rubro el 40 por ciento de los empresarios desconoce los programas que ofrece, el 25.41 identificó al microcrédito, el 18.92 por ciento conoce Capacitación PyME, el 14.59 conoce vinculación con Sinaloa Emprende y tecnología contigo fue ubicado por el 1.08 por ciento.

- **Principales medios de comunicación que permitieron a los directivos de las PyMES conocer los programas de apoyo y/o financiamiento que ofrecen la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa y la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Culiacán:**

Los resultados mostraron que los empresarios se han enterado de los programas de financiamiento principalmente por cuatro medios de comunicación: prensa un 19.46 por ciento, radio 17.12 por ciento, televisión 14.40 por ciento y cámaras empresariales un 12.67 por ciento, también se han enterado en menor medida por las caravanas de financiamiento, redes sociales, sin embargo el 11.28 no se ha enterado por ningún medio de estos programas.

Uno de los grandes problemas de los fondos gubernamentales es que derivado de lo complejo de los programas de apoyo y financiamiento que ofrece la banca de desarrollo, no todos los empresarios los conocen y muy pocos son los que los utilizan. Además los cambios en las reglas de operación de los programas de apoyo a las PyMES dificultan más su acceso; una de las estrategias más importantes que utilizó el gobierno federal para difundir los programas de apoyo a las PyMES, fue a través de las cámaras y organismos empresariales, ya que ahí se instalaron los Centros México Emprende, sin embargo los resultados de investigación arrojaron que 76.67 por ciento de las PyMES no están afiliadas a ningún organismo, como sucede con la mayoría de las micro y pequeños negocios; lo anterior pone de manifiesto que la política pública de apoyo a las PyMES se elabora sin conocer las condiciones reales de este gran segmento de empresas.

- **Procesos implementados por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Sinaloa y la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Culiacán para otorgar financiamiento a las PyMES.**

Los datos mostraron que de las 150 empresas de la muestra, 38 solicitaron recursos a la SEDECO estatal y 2 lo hicieron a la SEDECO municipal, los principales trámites que realizaron en SEDECO estatal fueron: el 15.66 por ciento señaló llenar solicitud impresa, el 14.46 por ciento información financiera, el 12.05 por ciento presentó garantías, al 12.05 por ciento les solicitaron un aval, el 9.64 manifestó que acudió varias veces a la dependencia, los otros trámites fueron porcentajes menores.

Respecto a los trámites hay que tomar en consideración que los micro y pequeños empresarios no cuenta con garantías ni avales y su régimen fiscal no lo obliga a elaborar

estados financieros, lo anterior no les permite en su gran mayoría tener acceso al financiamiento.

Hay que hacer notar que de las 38 PyMES que solicitaron financiamiento, solamente se les otorgó a 28, sin embargo los trámites fueron realizados por todas ellas, por eso en este segmento consideramos también a las que lo solicitaron y no lo recibieron.

Por su parte SEDECO municipal, mostró que de los 150 cuestionarios aplicados a las PyMES, únicamente dos empresas recibieron crédito; dentro de los principales requisitos: el 40 por ciento manifestó que acudió varias veces a la dependencia, 20 por ciento señaló que llenaron solicitud impresa, el 20 por ciento presentó información financiera y el 20 por ciento señaló que acudió a un intermediario financiero (SOFOM) para que les realizara el trámite y les entregara los recursos.

- **Alternativas de financiamiento y/o apoyo que utilizan las PyMES en Culiacán:**

En esta categoría incluimos el grado máximo de estudios y la edad del empresario, con el objetivo de relacionarlos con la utilización de los programas de la banca de desarrollo. Los datos mostraron el 58 por ciento cuenta con estudios profesionales y el 23.33 por ciento cursó el bachillerato, el 11.33 tiene secundaria terminada, el 4.67 por ciento cuenta con nivel maestría, el 2 por ciento realizó una especialidad y otros el .67 por ciento. En lo que respecta a la edad, el 47.33 por ciento de los empresarios tiene menos de 40 años, el 20.67 por ciento tiene entre 40-45 años, de 45-50 el 12.67 por ciento y mayores de 50 años el 19.33 por ciento; esta información muestra que los dirigentes de las PyMES son personas jóvenes y además como ya lo señalamos también están preparadas, no obstante al relacionar esta información con la antigüedad de las empresas, la mayoría tienen más de 8 años de creadas y continúan siendo micro y pequeños negocios y su principal fuente de recursos continúan siendo los proveedores.



En este segmento nos proponemos exponer las alternativas de financiamiento que utilizan las PyMES, para ello primero indagamos los factores que determinan la necesidad del financiamiento: en primer término señalaron con un 38.24 por ciento que la inversión en activos fijos (transporte, cómputo, muebles, etc.), en segundo lugar el 31.76 por ciento manifestó que la compra de inventarios, el 15.88 por ciento comentó que los gastos operativos (sueldos, prestaciones, publicidad, etc.), el 8.82 por ciento señaló la reestructuración de deuda y otros el 5.29 por ciento. Los datos nos muestran que las necesidades de financiamiento están enfocadas principalmente a las inversiones en activo fijo y gasto operativo, hay que tener en cuenta que la mayoría de las PyMES carece de una adecuada planeación, ya que no llevan una buena administración (Observatorio PyME) lo que les impide tener planes de desarrollo y crecimiento, por eso la mayoría de los micro y pequeños negocios, se convierten en autoempleo; si relacionamos esta información con la antigüedad de las PyMES investigadas encontramos que la mayoría tiene más de 8 años de operación.

Por su parte, las tres principales fuentes de financiamiento mediante las cuales el empresario cubrió las necesidades de su empresa son las siguientes: la primera fuente de recursos representada por el 23.86 por ciento utiliza préstamos personales, en segundo lugar con un 21.81 por ciento los proveedores, en tercer lugar lo representa el sector bancario con 19 por ciento, el 15.26 por ciento utiliza tarjetas bancarias, prestamistas con un 7.48 por ciento, el sector gubernamental es utilizado un 6.23 por ciento, seguido del 4.98 por ciento que no utiliza ninguna fuente de financiamiento y el 1.56 por ciento señaló otras.

Los hallazgos anteriores nos muestran que la mayoría de las PyMES son financiadas por proveedores y tarjetas bancarias (Banco de México, Informe-trimestral del financiamiento), es preocupante también la escasa aportación de recursos del sector gubernamental, ya que estas empresas son pilares el empleo en México (Censos INEGI 2009).

Respecto a los que señalaron que utilizaban la banca comercial, les preguntamos qué servicios o productos utilizaban, los datos mostraron que: el 41.67 por ciento hace uso de tarjetas de crédito empresarial, el 19.79 por ciento manifestó que ha solicitado crédito para adquirir activos fijos, el 17.71 por ciento de los empresarios señaló que había solicitado crédito para capital de trabajo, el 9.38 por ciento crédito hipotecario y el 11.46 por ciento fueron otros.

- **Principales dificultades que tienen las PyMES para acceder a los fondos de los apoyos y/o financiamiento que ofrecen la Secretaría de Desarrollo**

## **Económico del Estado de Sinaloa y la Secretaría de Desarrollo Económico del Municipio de Culiacán:**

Los datos mostraron que el 30.54 por ciento de las empresas manifestaron que son las altas tasas de interés la problemática más sentida, en segundo lugar lo ocupa 20.20 por ciento que no sabe a quién acudir, seguida con un 14.78 por ciento de trámites excesivos, no contar con garantías representó un 9.85 por ciento, el resto de las respuestas fue mínimo (no elaborar estados financieros, limitación del tiempo disponible, no reunir los requisitos, tamaño de la empresa y otros).

- **Impacto los programas de apoyo y/o financiamiento en el desarrollo de las PyMES: empleo, ventas, infraestructura, utilidades:**

Hay que destacar que de los 150 cuestionarios aplicados, únicamente 28 empresas declararon que recibieron financiamiento del sector gubernamental, de las cuales el 42.86 por ciento de ellos contestó que sus ventas aumentaron, el 28.57 por ciento señaló que compró equipo, el 26.19 por ciento comentó que les generó aumento en las utilidades. Los datos anteriores, muestran la importancia de que las PyMES reciban financiamiento que coadyuve a su desarrollo y permanencia, ya que es bien sabido que aproximadamente el 75 por ciento de las empresas que abren, cierran durante los tres primeros años de operación (Secretaría de Economía).

En lo que respecta al cruce de las variables ( tamaño con tiempo de establecidas) nos muestra que de las 116 micro empresas que se les aplicó el cuestionario; 42 tienen entre 3-5 años de establecidas y 20 tienen más de 11 años en operación, lo que implica que este segmento de empresas no muestra un crecimiento, si tomamos como referencia el número de empleados. De igual manera, las 24 empresas pequeñas que se encuestaron, 12 tienen más de 11 años de fundadas, lo anterior muestra también un escaso crecimiento, finalmente de las 10 empresas medianas que visitamos, 6 de ellas tienen más de 11 años de establecidas. La información anterior muestra claramente el escaso crecimiento de las PyMES en Culiacán, medido a través del número de empleados que tienen. En lo que respecta a la edad de los propietarios de las PyMES, de los 38 que si solicitaron crédito, 26 de ellos tienen nivel profesional, sin embargo de los 112 que no han solicitado, 61 de ellos también estudiaron una licenciatura, lo que indica que a pesar de contar con estudios universitario, no han obtenido recursos financieros, en este punto hay que indagar si son sujetos de crédito, o las empresas se han convertido únicamente en autoempleos.

### **Conclusiones:**

Este estudio nos ha permitido dar respuesta a las 7 interrogantes de investigación, también cubrimos los objetivos, y en lo que respecta a nuestra hipótesis “Los programas de financiamiento y apoyos provenientes del sector gubernamental, son poco conocidos por los directivos de las PyMES en Culiacán, en consecuencia son escasamente utilizados; derivado de lo anterior, dichos recursos han tenido muy poco impacto en el desarrollo de estas empresas”, ha sido comprobada satisfactoriamente.

En lo que respecta a las limitaciones de esta investigación, por tratarse de una investigación no probabilística, las generalizaciones que se hacen con los resultados están marcados por este aspecto, sin embargo han coincidido con otros estudios (México (Observatorio PyME; Garrido, 2011; Tecnológico de Monterrey, 2012; INEGI, 2009; Banco de México; 2011; Colmex, 2011; Cámara de Diputados, 2008; Ferraro 2011; Ferraro y Goldstein, 2011; Pavón, 2010; Garrido, 2011; Secretaría de Economía-Coneval, 2011; y Cereceres, 2007, 2010, 2012).

Por otro lado, habrá que esperar cuando menos dos años para analizar si los programas de apoyo a las PyMES establecidas en las reglas de operación 2013, así como los nuevos mecanismos de acceso han modificado la problemática que se presentó en las políticas de apoyo que estamos presentando en esta ponencia.

Finalmente podemos sugerir las siguientes líneas de investigación en futuras investigaciones:

- Una reflexión teórica: principales diferencias entre los programas de apoyo a las PyMES en el sexenio de Felipe Calderón y los nuevos programas del presidente Enrique Peña Nieto.
- ¿Qué ventajas tiene para los empresarios la nueva política de apoyo a las PyMES operadas por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)?
- ¿Cuál ha sido el impacto de los programas de apoyo y/o financiamiento gubernamental en las PyMES? Este estudio puede realizarse en cualquier entidad cuando tenga dos años operando el Fondo PyME 2013.

## Referencias

Anaya Mora, Miguel Luís (2006). *La Banca de Desarrollo en México*, Comisión Económica para América Latina (CEPAL) México. Disponible en línea en: [http://www.eclac.org/cooperacion/noticias/cooperacion/4/13474/Miguel\\_Anaya.pdf](http://www.eclac.org/cooperacion/noticias/cooperacion/4/13474/Miguel_Anaya.pdf) (consultado el 02 de septiembre 2008).

Banco de México. Evolución del financiamiento a las empresas durante el trimestre abril-junio 2012. En <http://www.banxico.org.mx/informacion-para-la-prensa/comunicados/sector-financiero/financiamiento-empresas/%7B8C2D4C25-7776-8545-3B74-6214005738C4%7D.pdf> (consultado en Noviembre 16 de 2012).

Cereceres Gutiérrez, Lucía (2012). *Opciones de financiamiento para las PyMES. La banca de desarrollo y la banca comercial*. Editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

\_\_\_\_\_ (10 de abril de 2012). *Estructura y normatividad de las políticas públicas de apoyo a las PyMES en México*. Ponencia presentada en el VI Congreso Internacional virtual Universidad de Málaga-Eumed-España: Políticas Públicas para el Desarrollo de los países de América Latina y el Caribe.

----- (abril de 2010) *La Banca de Desarrollo ¿alternativa de financiamiento para las PyMES sinaloenses?*. Ponencia presentada en el XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, A.C: El Rol de las Ciencias Administrativas en el Desarrollo Social.

----- (2007), *La toma de decisiones en las PyMES sinaloenses del sector industrial*. Editorial UAS, Culiacán, Sinaloa, México.

Cámara de Diputados. Diagnóstico de la Banca de Desarrollo en México, en [http://www.shcp.gob.mx/politicafinanciera/banca\\_desarrollo/Paginas/presentacion.aspx](http://www.shcp.gob.mx/politicafinanciera/banca_desarrollo/Paginas/presentacion.aspx) (fECHA (consultado el 10 de enero 2013).

Colegio de México (COLMEX 2012). Evaluación específica de costo-efectividad 2010-2011 del fondo de apoyo para la micro, pequeña y Mediana empresa. En [http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/2012/fondo\\_pyme/informe\\_final/ecr\\_2011\\_2012\\_fpyme.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/2012/fondo_pyme/informe_final/ecr_2011_2012_fpyme.pdf). (consultado el 30 de noviembre de 2012).

Echavarría Sánchez Anabell, Morales Cano, Juan Ramón y Salas Varela, Leticia (2013). Alternativas de financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (PyMES) mexicanas en: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/aes.htm>. (Consultado el 20 de febrero de 2013).

Diario oficial de la Federación (DOF) (23 de diciembre de 2011). En.: [http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/RO\\_FPYME\\_2012\\_DOF\\_23122011.pdf](http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOF_23122011.pdf)

(consultado en línea el 30 de noviembre de 2012).

Diario oficial de la Federación (30 de noviembre de 2000).

Ferraro, Carlo (2011). Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina. Ferraro, Carlo (Compilador). CEPAL  
[http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/0/45220/Financiamiento\\_a\\_pymes.pdf](http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/0/45220/Financiamiento_a_pymes.pdf)  
(consultado en línea 10 septiembre de 2012).

Ferraro, Carlo y Goldstein Evelin. (noviembre de 2011). Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina. En:  
<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/45088/P45088.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/ddpe/tpl/top-bottom.xslt> (consultado el 10 de noviembre de 2012).

FondoPyME en [.http://www.fondopyme.gob.mx/2010/mapa\\_sitio.asp](http://www.fondopyme.gob.mx/2010/mapa_sitio.asp).(consultado el 10 de diciembre de 2012).

Fondo PyME. En  
<http://www.fondopyme.gob.mx/Kardex/2009/Juridico/Documentos/16.pdf> (consultado el 15 de julio de 2009).

FondoPyME  
[http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen\\_FP2007.ppt#373,1,Diapositiva](http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen_FP2007.ppt#373,1,Diapositiva) 1  
(consultado el 13 de abril de 2009).

Garrido, Celso (2011) Nuevas políticas e instrumentos para el financiamiento de las pymes en México: Oportunidades y desafíos. CEPAL. Santiago de Chile. Recuperado en línea. [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/44410/LCW\\_421.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/44410/LCW_421.pdf) (15/01/2012).

INEGI Censos Económicos 2009. Comunicado 392/10  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)  
(consultado el 29 de octubre de 2010).

Instituto Nacional de Emprendedor. En <http://www.presidencia.gob.mx/4-lineas-de-accion-del-instituto-nacional-del-emprendedor/> (consultado el 25 de junio de 2013).

Leucona Valenzuela, Ramón (mayo-agosto, 2009). El financiamiento de las Pymes en México. La experiencia reciente en revista Economía UNAM, vol. 6 Num. 17, en:  
[:http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econunam/pdfs/17/04ramonleucona.pdf](http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econunam/pdfs/17/04ramonleucona.pdf).  
(consultado el 15 de noviembre de 2012).

Pavón, L. (2010). Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009), Serie Financiamiento del Desarrollo, CEPAL, Santiago de Chile. Recuperado en línea. <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/3/40603/lcl3238e.pdf>.

Secretaría de Economía. En <http://www.economia.gob.mx/?P=176> (consultado el 23 de febrero de 2012).

Secretaría de Economía en: [http://www.economia.gob.mx/files/manualdeorganizacion\\_dgrmse.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/manualdeorganizacion_dgrmse.pdf) . (consultado el 15 de diciembre de 2012).

Secretaría de Economía en: [http://www.economia.gob.mx/files/manualdeorganizacion\\_dgrmse.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/manualdeorganizacion_dgrmse.pdf) (DOF 30-12-2000). ( consultado el 15 de diciembre de 2012).

Observatorio PyME (2003). Información estadística sobre la pequeña y mediana empresa en México en: <http://www.observatoriopyme.org/> (consultado el 15 enero de 2009).

Plan Nacional de Desarrollo en: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/introduccion.html>. (Consultado el 15 diciembre de 2008)

Santesmases Mestre, Miguel (2009). *DYANE versión 2 Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*. Ediciones Pirámide, Madrid, España.

Tecnológico de Monterrey. Evaluación Integral 2008-2009 del Fondo de Apoyo a la Micro,. Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME). Coordinador Fuentes Castro, Hugo J. recuperado en línea: <http://www.fondopyme.gob.mx/2010/evaluaciones/Resumenejecutivo2008-2009.pdf> (consultado el 15 de diciembre de 2012).

Vásquez, J.R (2010, Agosto 31).Microempresas: estructura y fuentes de financiamiento en México, en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, N° 120, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/jrvs2.htm>. (consultado el 10 de diciembre de 2012).

## **PERSPECTIVAS DE PERMANENCIA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CAMARONERO DE ALTAMAR DEL ESTADO DE CAMPECHE**

**M.A. Silvia Eduvigis Barredo Sánchez**

Universidad Autónoma de Campeche

[silviabarredo12@hotmail.com](mailto:silviabarredo12@hotmail.com)

**Dr. Román Alberto Quijano García**

Universidad Autónoma de Campeche

[rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

**Dr. Luis Alfredo Arguelles Ma**

Universidad Autónoma de Campeche

[luisarguellesmaa@hotmail.com](mailto:luisarguellesmaa@hotmail.com)

Resumen:

La pesca del camarón de altura en el estado de Campeche, ha sido un importante generador de empleos, no obstante a partir de 1978 su producción refleja una tendencia decreciente, al reducirse las 23, 145 toneladas obtenidas en dicho año a 2,433 toneladas en el 2008; lo que trajo consigo el retiro de embarcaciones y el cierre de empresas, así como la pérdida de aproximadamente 15,000 empleos directos (Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola; 2002). PEMEX ha contribuido, entre otros factores, a este descenso cuyas actividades trajeron consigo la reducción y contaminación de áreas reproductoras. En la actualidad 50 empresas son las que aún operan siendo indispensable investigar sus perspectivas de permanencia partiendo del diagnóstico financiero de cada una de ellas; el resultado de esta investigación debe contribuir a identificar la problemática económica del subsector y de su impacto en las pymes camaroneras. El estudio es descriptivo, con un diseño no experimental transversal recolectándose información en un solo momento en su contexto natural, mediante dos etapas: la investigación documental y la investigación de campo; la información recopilada en la primera etapa se sustenta y analiza en este documento, desarrollándose actualmente la segunda fase.

**Palabras clave:** Rentabilidad, Costos de Producción, Diagnóstico.

**Introducción:**

La pesca del camarón de altura ha sido un importante generador de empleos, de divisas y medio de sustento de poblaciones costeras del Estado de Campeche, sin embargo a partir de 1978 las tendencias de los volúmenes de producción de este producto iniciaron su descenso al disminuirse las 23,145 toneladas obtenidas en dicho año a 2,433

toneladas en el 2008; (Sistema Producto Camarón de Altamar del Estado de Campeche, A.C.; 2009).

El 66% del volumen de la producción obtenida en el 2008 correspondió al camarón de línea (café y rosado), el diferencial del 34% a las demás especies (blanco, rojo, roca, siete barbas y pacotilla).

De una flota camaronera del estado integrada en 1980 de 650 barcos en el 2007 únicamente la integraban 119 embarcaciones activas (Sistema Producto Camarón de Altamar del Estado de Campeche, A.C.; 2009).

A este descenso, entre otros factores, ha contribuido PEMEX cuyas actividades traen consigo la reducción y contaminación de áreas reproductoras.

Debido a esta reducción en la captura del camarón, la mayoría de las plantas procesadoras del estado están inactivas, por lo que su comercialización se realiza en su mayoría fresco congelado con y sin cabeza, es decir sin valor agregado y en el mercado nacional.

El costo de captura, se ha incrementado debido principalmente a la elevación del costo del diesel ya que este representa más del 40% del costo total de captura.

Derivado de esta problemática la actividad ha disminuido su rentabilidad generándose el retiro paulatino de barcos y el cierre de empresas que apoyaban al sector, teniendo como consecuencia la cancelación de empleos directos e indirectos.

Bajo este contexto, el estado requiere de una estructura productiva competitiva, que genere empleos, por lo que es indispensable investigar las perspectivas de permanencia y competitividad de las 50 Pymes (45 navieras y 5 plantas procesadoras) que en la actualidad aun participan en el sector camaronero, partiendo de un análisis y diagnóstico de sus principales problemas financieros, para identificar y proponer alternativas de solución.

Por lo tanto los resultados esperados deben contribuir a identificar la problemática económica del subsector camaronero de alta Mar y su impacto en las Pymes del Estado de Campeche que aun participan en él, con el propósito de determinar sus perspectivas de permanencia.

## **Marco Teórico**

### **Producción mundial, nacional y estatal:**

En el mundo se capturan 3.4 millones de toneladas de camarón al año, siendo este el principal producto pesquero que se comercializa internacionalmente, con cerca del 18% del valor total de este comercio; además, es el producto pesquero exportado de mayor valor para muchos países tropicales y su pesca es una de las actividades con mayor importancia en la generación de empleos (Gillett, 2010).



Asia es el área de pesca más importante; China, junto con otros cuatro países asiáticos, realiza el 55 por ciento de las capturas mundiales (Gillett, 2010).

Por su parte México se encuentra situado en la posición número 8 en la captura de este crustáceo a nivel mundial (Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca 2010).

Los mercados internacionales se concentran en tan sólo tres áreas: los Estados Unidos de América, Japón y Europa. El comercio del camarón se ve actualmente afectado por tres problemas particularmente importantes: las medidas impuestas por los Estados Unidos de América relativas a la conservación de las tortugas; los aranceles antidumping y la ecocertificación de las pesquerías del camarón (Gillett, 2010).

Estos mercados han estado marcados por la caída de los precios. Ward *et al.* (2004) indican que en los Estados Unidos de América, entre 1997 y 2002, los precios “en muelle” disminuyeron en un 27 por ciento en el Golfo de México y en un 24 por ciento en la Pesquería de los estados del Atlántico meridional. En Japón, los precios también tendieron a la baja desde mediados del decenio de 1990. En la Unión Europea (UE) los precios combinados de importación disminuyeron en su mayor parte desde el año 2000, pero los de algunas especies de captura aumentaron (Gillett, 2010).

En México las pesquerías de camarón, al igual que ocurre en el mundo, se encuentran en su máximo esfuerzo pesquero sostenible, por lo que no se prevén incrementos en los niveles de producción del camarón en altamar, en la siguiente tabla se analiza la producción nacional en el período 1999-2008; (Fideicomisos instituidos en relación con la agricultura (FIRA); 2009):

**Tabla 1.- Producción Nacional de Camarón de Altamar (1999-2008)**

<b>(Toneladas)</b>									
<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>40,383</b>	<b>34,933</b>	<b>37,427</b>	<b>33,158</b>	<b>35,203</b>	<b>31,043</b>	<b>35,117</b>	<b>37,224</b>	<b>36,480</b>	<b>36,662</b>

**Fuente:** Fideicomisos instituidos en relación con la agricultura (FIRA) 2009. *Situación actual y perspectivas del camarón en México.*

En el 2008 destacaron por su nivel de producción los Estados de Sinaloa con 11,263 toneladas (31%), Sonora con 8,972 toneladas (24%) y Tamaulipas con 7,915 toneladas

(22%). Por su parte el estado de Campeche en dicho año apenas logró una producción de 2,433 toneladas.

El camarón es un producto que se captura en México con barcos camaroneros con redes de arrastre en el Océano Pacífico, Mar de Cortés, Golfo de México y Mar Caribe, así como con embarcaciones menores impulsadas por motores fuera de borda en las aguas de esteros, bahías y lagunas costeras, equipadas con redes denominadas atarraya y la suripera.

La captura de altamar, bahías y esteros, representa el 40% (28% y 12% respectivamente) del total de la producción de camarón en México y de granjas el 60% restante (Prospecta Camarón Consulting, 2009).

En México el esfuerzo pesquero del año 2005 se conformó por 2,263 barcos camaroneros de los cuales en el Océano Pacífico se encuentran el 70% de la flota nacional con 1,594 barcos, destacando los Estados de Sinaloa con 764 barcos y Sonora con 568 barcos. Por su parte el Golfo de México y el Mar Caribe cuentan con el 30% de la flota nacional con 669 barcos sobresaliendo los Estados de Campeche con 282 barcos y Tamaulipas con 265 barcos. Según el Instituto Nacional de la Pesca (INAPESCA) la pesquería del camarón se encuentra en los límites máximos sostenibles de captura.

En el litoral del Golfo de México las capturas han disminuido aportando el 27% de la captura nacional total de camarón y el 14% de la producción pesquera total del Golfo de México (Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA); 2011).

Por su parte en Campeche la principal pesquería es la del camarón ya que representa el 29% de la captura anual estatal, seguida por el pulpo (20%) siendo la sonda de Campeche una de las zonas de pesca más importante en el Golfo de México. En esta zona se explotan cuatro especies: el camarón rosado (*Farfantepenaeus duorarum*), el camarón blanco (*Litopenaeus setiferus*), el camarón café (*Farfantepenaeus aztecus*) y el camarón siete barbas (*Xiphopenaus kroyeri*) (Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA), 2010).

El estado de Campeche en el año de 1978 logró su captura record de 23,145 toneladas de camarón de altamar, a partir de la cual la producción fue decreciente, en 1980 se redujo a 17,200 toneladas, y en el 2008 ésta apenas fue de 2,433 toneladas; (Sistema Producto Camarón de Altamar del Estado de Campeche, A.C.; 2009).

Dentro de los factores que han contribuido a este descenso en la producción camaronera destaca la disminución del área pesquera de 38,674 K2 (identificada por el INAPESCA en 1960) a 6,825 K2 (18%), el diferencial de 31,849 K2 (82%) constituye un área restringida por PEMEX en donde viene desarrollando sus propias actividades; (Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola; (CANAIPECA) 2002).

Otros factores que también destacan y han contribuido a este descenso son: el incremento desmedido del esfuerzo de pesca en la década de los setentas y ochentas aunado a una falta de medidas regulatorias de la actividad por más de 40 años en la historia de la explotación del recurso; las elevadas tasas de mortalidad y la sobrepesca de juveniles en la zona costera y la Laguna de Términos , un cambio ambiental que probablemente ha impedido la recuperación de las poblaciones de camarón y el deterioro de la calidad de las áreas de crianza (Gracia,1995; Ramírez-Rodríguez y Arrequín-Sánchez,2003; y Ramírez-Rodríguez *et al.*, 2003).

Los empleos directos generados en 1980 ascendían a 17,000 cifra que se redujo a 1,525 en el 2002 con motivo de la disminución de embarcaciones y del cierre de empresas (Navieras, plantas procesadoras y astilleros y varaderos).

En 1980 de una flota de 650 barcos se redujo en el 2002 a 160 embarcaciones; en el mismo período de 19 plantas procesadoras únicamente quedaron activas 5 y de 20 varaderos y 15 astilleros venían funcionando 9 y 6 respectivamente.

La estrategia sugerida por investigadores es la de mejorar la administración de la pesquería, disminuyendo el esfuerzo pesquero mediante el retiro, sustitución y modernización de embarcaciones camaroneras, toda vez que el 78% de la flota en México tiene una antigüedad mayor a los 20 años.

#### **Costos de Captura:**

FIRA en su estudio “Situación actual y perspectivas del camarón en México” identificó en la temporada 2009-2010 el costo de producción de una “embarcación mayor camaronera tipo” de tamaño mediano de 72 pies de eslora ó de largo y que usa motor Diesel de 550 HP de potencia, perteneciente a la flota de Mazatlán y a la región del Pacífico, cuyos componentes son los siguientes:

**Tabla 2.- Análisis del ingreso, costo y utilidad por kilogramo de camarón**

	(Pesos)	(%)
<b>Precio de venta</b>	<b>148.84</b>	<b>100</b>
Tripulación	19.13	12.9
Combustibles	63.25	42.5
Lubricantes	4.00	2.7
Artes de pesca	4.94	3.3
Pedido de cubierta	2.32	1.6

Alimentación	6.59	4.4
Materiales Auxiliares	0.61	0.4
Diversos	4.09	2.7
Administración	35.42	23.8
Impuestos	5.67	3.8
Costo financiero	1.30	0.6
<b>Total</b>	<b>147.31</b>	<b>99</b>
<b>Saldo</b>	<b>1.53</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Fideicomisos instituidos en relación con la agricultura y pesca (FIRA) 2009. *Situación actual y perspectivas del camarón en México.*

Los dos principales componentes del costo variable de captura de camarón son el consumo de combustible con el 42.9% y el pago a la tripulación con el 12.9%, observándose la baja rentabilidad obtenida, prácticamente esta embarcación en el ciclo productivo mencionado operó en punto de equilibrio.

Del examen de la pesca del camarón realizado por la FAO en su “Estudio mundial sobre las pesquerías del camarón” (2010) en diez países, dentro de los que se encuentra México, emerge la escasa rentabilidad que se registra hoy en muchas de las operaciones comerciales de esta pesca. La situación típica se distingue por unos costos en aumento (principalmente del combustible) y unos beneficios derivados de la venta de camarón en declive (debido hasta cierto punto a la competencia con el producto de acuicultura, que tiene precios más bajos) en un ambiente caracterizado por la sobrecapacidad.

En líneas generales, la rentabilidad de la explotación camaronera comercial se ve afectada por diversos factores, los más importantes son el costo del combustible, las tasas de captura, el precio pagado por el camarón y las eventuales subvenciones. A lo largo de los últimos 25 años, el costo del combustible ha aumentado en lo general. Las tasas de captura en las pesquerías de acceso abierto (la mayor parte de las pesquerías del mundo lo son) han tendido a disminuir (FAO, 2010).

Los tres problemas más importantes asociados con el combustible en las pesquerías del camarón son el consumo de cantidades relativamente grandes de combustible; las repercusiones del aumento de los precios del combustible en la economía de la pesca del camarón; y las subvenciones aplicadas a los combustibles (FAO, 2010).

Según cifras del Banco de México, a través de FIRA (Fondos Instituidos en Relación a la Agricultura), el gobierno de México está subsidiando poco más del 13% del precio de venta en los EE.UU. de cada kilo de camarón de pesca de altamar que los pescadores y empresarios mexicanos exportan a este país. El subsidio se realiza a través de dinero que el mismo gobierno mexicano entrega a los productores para la compra de diesel, insumo principal para la captura de camarón durante la temporada de pesca.

El trece por ciento es una cifra que bien pudiera ser el margen de utilidad neto que cualquier empresa desearía tener en cualquier actividad agropecuaria, pesquera, industrial y comercial. Es decir, el gobierno mexicano está subsidiando el margen de utilidad de la mayoría de las empresas pesqueras de camarón de altamar en México. ¿Por qué se da esta situación? Porque simple y sencillamente la pesca de camarón de altamar en México es poco o ya no es rentable para la mayoría de las empresas pesqueras y si no se les otorgara este subsidio, ya estuvieran fuera de mercado, (Artemia Salinas, 2010).

En la actualidad con motivo del proyecto de investigación se tienen identificadas a un total de 45 empresas navieras (31 personas morales y 14 personas físicas) que aglutinan a un total de 107 embarcaciones activas y a 5 empresas procesadoras (personas morales todas ellas); están en proceso de identificación los varaderos y astilleros que en su caso estén activos.

## **Objetivos**

### **General:**

Identificar y evaluar la problemática económica del sector camaronero de alta mar en el estado de Campeche y su impacto en la rentabilidad y competitividad como factores de permanencia y desarrollo de las Pymes que aun participan en dicho sector.

### **Específicos:**

- Identificar la situación económica actual del sector pesquero del estado.
- Determinar los volúmenes y el valor de la producción camaronera de altura.
- Analizar los costos de captura y proceso del camarón
- Identificar la tendencia de los precios de venta del camarón con o sin valor agregado
- Evaluar la rentabilidad y competitividad de las empresas Navieras y Plantas Procesadoras.
- Determinar el número de empleos que en la actualidad generan estas empresas.
- Metodología:
- La presente investigación está dividida en dos etapas:

### **Investigación documental (Primera etapa)**

Consiste en una revisión documental mediante la consulta, y análisis de la información impresa y electrónica que emiten diversas Instituciones públicas y privadas relacionadas con el problema en investigación en México y específicamente en el estado de Campeche.

Por otra parte, la cantidad y los datos de identificación de las pequeñas empresas que vienen operando en el sector camaronero de altamar se recopilaron a través de una entrevista personalizada al presidente del Comité del Sistema Producto Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche, A.C.

Se tiene captada la siguiente información:

Estudios de investigación realizados por diversos autores que tengan relación con el problema planteado.

Estadísticas relativas a la cantidad de pequeñas empresas localizadas en el estado de Campeche que aún vienen participando en el sector camaronero (45 Empresas Navieras y 5 Plantas Procesadoras).

Información que describe los datos de identificación de las pequeñas empresas afiliadas al Sistema Producto Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche, A.C. y a la Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola, Delegación Campeche que son la base para la localización de dichas empresas.

Estadísticas relativas a la captura y producción de camarón de alta mar.

La información y datos que se presentan en este documento se obtuvieron en gran medida durante la ejecución de esta primera etapa.

### ***Investigación en Campo (Segunda etapa)***

La segunda etapa consiste en captar, revisar y analizar la información mediante entrevistas directas a las empresas participantes en el sector camaronero del estado de Campeche que sean seleccionados en la muestra correspondiente. Estas entrevistas se encuentran en la fase de prueba piloto, estando pendiente su aplicación a la muestra determinada y la sustentación de sus resultados.

Esta etapa a su vez se divide en otras tres, las cuales son las siguientes:

#### ***Diseño de la investigación:***

La investigación es de tipo exploratoria con un diseño no experimental transeccional, ya que se recolectan datos en un solo momento mediante entrevistas para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en su contexto natural.

#### **Instrumento:**

Inicialmente se procedió a definir los criterios para el diseño del instrumento a aplicarse a las pequeñas empresas camaroneras y construir la herramienta utilizada para captar la información cualitativa de los mismos, dicha herramienta considera 10 ítems que conforman una guía de entrevista semiestructurada.

Para su elaboración se consultó un panel de expertos sobre los problemas que, a su consideración, constituyen las principales causas de cierre de las pymes del sector

camaronero de altura en el Estado de Campeche, los ítems consideran información cualitativa sobre la problemática de estudio y cuantitativa relativa a la posición financiera.

### **Confiabilidad del Instrumento:**

Inicialmente se aplicó el instrumento desarrollando una prueba piloto con el 20% del total de empresas camaroneras identificadas (50 empresas) obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.831 de acuerdo con la escala de consistencia interna.

Después de administrar el instrumento a las pequeñas empresas participantes el alfa de Cronbach finalmente obtenido fue de 0.807, parámetro que se considera aceptable. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Como se mencionó este trabajo de investigación será de carácter cuantitativo y cualitativo concentrándose en cedulas los datos requeridos en esta segunda etapa y se estructurarán de tal manera que permitan sustentar sus resultados.

### **Población / Muestra:**

El total de pequeñas empresas camaroneras que aún están operando en el estado de Campeche son 50 (45 empresas Navieras y 5 Plantas Procesadoras); dado este bajo número de empresas se considera conveniente entrevistar a todas aquellas que estén de acuerdo en proporcionar la información a solicitarse, por lo que es viable que la muestra a entrevistar abarque el 100% de dichas empresas.

La información que se vaya obteniendo será controlada y analizada conforme a los procedimientos definidos en la etapa de diseño.

Aplicación del Instrumento:

Como ya se comentó está pendiente su aplicación a la muestra determinada y la sustentación de sus resultados.

Resultados Esperados:

Bajo este contexto, el proyecto de investigación se encuentra en su etapa inicial y responde a las necesidades del país y de Campeche, pretendiendo sustentar la problemática económica financiera de las pequeñas empresas camaroneras e identificar posibles soluciones, motivo por el cual se recomienda llevarlo a cabo en todas sus etapas, hasta su conclusión.

Con el proyecto se pretende lograr el objetivo y resultados planteados en este documento.

El tener identificado y evaluado la rentabilidad y competitividad de las pequeñas empresas participantes en el sector camaronero del Estado de Campeche hará posible pronosticar sus expectativas de permanencia en dicho sector y en su caso identificar y recomendar las medidas financieras y administrativas que les ayude a lograrlo.

Dentro de las limitantes del estudio destacan la dificultad o imposibilidad de las empresas de implementar soluciones a problemas originados por factores externos y que no están al alcance de sus administraciones, tales como: la disminución de las áreas pesqueras para ser utilizadas por Pemex; la sobreexplotación pesquera; cambios ambientales, falta de medidas regulatorias de la actividad camaronera, entre otros.

De igual manera, además de sustentar esta problemática y sus soluciones, se pretende identificar a quien le compete su implementación.

## **Referencias**

FIRA. 2009. Situación actual y perspectivas del camarón en Mexico.

Sistema Producto Camarón de Altamar del Estado de Campeche, A.C. 2009. Estudio de factibilidad para el fortalecimiento de la flota camaronera.

Camara Nacional de la Industria Pesquera y Acuicola. 2002. Pesquería de Camarón en el Golfo de México y Mar Caribe; Problemática Camaronera. Mexico.

CONAPESCA. 2010. Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca 2010

INAPESCA. 2010. Dictamen técnico: Análisis de la población de camarón rosado y café en la sonda de Campeche y Tabasco durante el período de veda 2010

CONAPESCA. 2011. Anuario Estadístico de Acuicultura y Pesca 2010

Gillett, R. 2010. Estudio mundial sobre las pesquerías de camarón. FAO Documento Técnico de Pesca. Roma.

Gracia, A. 1995. Impacto de la pesca artesanal sobre la producción de camarón rosado *Farfantepenaeus duorarum* Burkenroroad, 1939. Ciencias Marinas 21:343-359

Ramírez- Rodríguez, M. y F. Arreguin-Sánchez. 2003.

Prospecta Camarón Consulting; 2009. Estudio de Mercado para el Camarón Congelado para el Mercado Nacional.

Artemia Salinas, 2010. El tema de la pesca de camarón de altamar, Panorama Acuícola Magazine.



# DECISIONES ESTRATÉGICAS EN PEQUEÑAS ORGANIZACIONES: LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

**Mtro. Edgar Alfonso Sansores Guerrero**

Universidad de Quintana Roo

[edsan7502@gmail.com](mailto:edsan7502@gmail.com)

**Juana Edith Navarrete Marneou**

Universidad de Quintana Roo

## **Resumen:**

Las decisiones financieras en las pequeñas empresas constituyen un amplio campo de estudio para la administración y la economía, en especial la configuración de la estructura financiera, la cual ha sido analizada desde diversos enfoques predominando la Teoría de la Estructura de Capital Óptima y la Teoría de la Jerarquía de las Preferencias.

**Palabras Clave:** estructura de capital, decisiones, pequeñas empresas, análisis factorial.

## **Introducción:**

La estructura de capital se define como la forma en la cual una organización se financia, es decir, representa la proporción de deuda y capital que se utiliza para cubrir con los costos derivados de la operación y las inversiones efectuadas. El proceso de selección de la estructura de capital implica un intercambio compensatorio entre riesgo y rendimiento; y el desarrollo de estrategias.

Generalmente, el estudio de la estructura de capital se presenta con un enfoque económico desde el cual se intenta explicar la combinación óptima de capital (acciones) y deuda a largo plazo utilizada por las empresas para financiar su operación y/o proyectos de inversión. La mayor parte de la literatura sobre la estructura de capital se ha centrado en la relación pasivo-capital, exhibiendo una multiplicidad de modelos para explicarla.

A pesar de la existencia de muchas y muy variadas investigaciones sobre este tema, a lo largo de cincuenta años predominaron dos grandes teorías, las cuales se convirtieron en referencia para los nuevos modelos: Teoría Estructura de Capital Óptima y Teoría de la Jerarquía de las Preferencias. La primera sostiene que las empresas prefieren ciertos niveles de deuda en lugar de otras fuentes de financiamiento debido al beneficio que obtienen al reducir sus impuestos. La segunda afirma que la empresa recurre al

endeudamiento únicamente si no cuenta con suficientes fondos internos para financiarse.

En los años ochenta surge una nueva corriente de pensamiento que propone dos nuevos modelos alternativos producto de la conexión entre las finanzas y configuración de la estrategia: responsabilidad limitada y competencia intensiva. Dichos modelos suponen que la organización es un ente complejo en el cual interactúan la estructura financiera y la estrategia. En este sentido al modelado de la relación pasivo-capital se agregan las interacciones estratégicas de la empresa con el mercado.

Para estos modelos la composición financiera de una empresa se encuentra determinada por la estructura del mercado y la estrategia competitiva implementada. En otras palabras, la estructura de capital se concibe como una decisión estratégica que se encuentra formalizada a través de un proceso de planeación.

Este trabajo de investigación tiene por objetivo examinar las principales teorías que abordan el estudio de la estructura de capital. Para lo cual, este documento se encuentra integrado por cuatro apartados. En el primero se presenta el enfoque tradicional de estudio, resaltando la Teoría de la Estructura Óptima de capital (Trade-off) y la Teoría de la Jerarquía (Pecking Order); así como la noción de la estructura de capital como una decisión estratégica (Modelo de Responsabilidad limitada y Modelo de Competencia Intensiva). En el segundo se expone la relación entre el proceso decisorio y la estructura de capital mediante un repaso a los principales enfoques en el estudio de las decisiones. En el último se expresan las conclusiones producto del análisis reflexivo.

### **El enfoque tradicional al estudio de la estructura de capital y su conceptualización como decisión estratégica:**

Tradicionalmente, el estudio de las decisiones financieras, en especial la fijación de la estructura de capital, ha sido abordado desde la perspectiva económica mediante el modelo de la elección racional. Bajo este enfoque, se han desarrollado dos corrientes de pensamiento que han predominado en los últimos cincuenta años: la Teoría de la Estructura Óptima de Capital (Trade-Off) y la Teoría de la Jerarquía (Pecking Order).

La primera, formulada por Miller y Modigliani en 1958, se sustenta en los supuestos de homogeneidad y racionalidad plena de las organizaciones, es decir, considera que las empresas cuentan con la capacidad para combinar en forma eficiente los factores de producción (trabajo y capital) permitiendo la maximización de la riqueza de sus propietarios y/o accionistas. Ante esto, se asume la existencia de contratos internos perfectos e infalibles que propician el acoplamiento entre los intereses los diversos participantes en la empresa, evitando cualquier tipo de conflicto originado por la diversidad de intereses o la ambigüedad en los objetivos (Barnard, 1968). Dichos contratos propician, en forma rutinaria e implícita, una relación plenamente cooperativa entre los diversos actores de la organización (Hall, 1983).

Para Miller y Modigliani (1958) la operación armónica del proceso productivo depende de las rutinas organizacionales bajo las cuales se construye una propuesta de forma de gobierno que se caracteriza por la confianza mutua entre los diversos actores y la eficiencia en la operatividad de todos los procesos internos.

Por otra parte, la estructura óptima de capital reconoce que las empresas compiten en un mercado en donde el capital, el trabajo y la producción se intercambian sin generar costos de transacción, es decir, la organización se representa como una caja negra en la cual ingresa capital y trabajo (inputs), y se obtienen productos (Alchian y Wodward, 1988).

Pese a la asignación eficiente del mercado, algunos mecanismos presentan limitaciones que derivan en asimetrías de la información propiciando costos. Así pues, la empresa se considera, entonces, como un mecanismo para interiorizar los costos de transacción. Basados en este fenómeno, Miller y Modigliani (1958) afirman que la empresa al informar, a través de su estructura financiera, al mercado del valor de sus activos y oportunidades de inversión, manifiesta su preferencia de financiarse mediante fuentes internas. Debido a la insuficiencia de estos recursos, recurren al financiamiento externo, iniciando con la emisión de títulos de deuda y finalizando con la emisión de acciones, evidenciando así una jerarquía de preferencia por las fuentes de financiamiento.

Partiendo de lo anterior, Miller y Modigliani (1958) describen su teoría a través del planteamiento de tres proposiciones: a) el valor total de mercado de una empresa y su costo de capital son independientes de su estructura financiera, por tanto, la política de financiamiento de la empresa no tiene ningún efecto sobre los accionistas; b) el rendimiento esperado que los accionistas esperan obtener de las acciones de una empresa perteneciente a determinada industria, es directamente proporcional a su razón de endeudamiento; c) La tasa de rendimiento requerida en la evaluación de inversiones es independiente a la forma en que cada empresa esté financiada.

A pesar de la aceptación universal de estas preposiciones, la propuesta de Miller y Modigliani fue criticada por no considerar los costos de emisión de deuda y el pago de impuestos. Como una extensión de este modelo, Myers y Majluf (1984) plantearon la Teoría de la Jerarquía, la cual tiene como principal postulado la comparabilidad de las preferencias en la elección de fuentes de financiamiento.

Para Myers y Majluf (1984) la jerarquización de las preferencias de financiamiento consiste básicamente en que las empresas: (1) prefieren financiarse mediante fondos generados internamente, es decir, beneficios retenidos; (2) fijan el ratio de reparto de dividendos objetivo en función de sus oportunidades de inversión previstas y de sus flujos de caja futuros esperados; (3) establecen repartos de dividendos más o menos fijos en el corto plazo; por tanto, habrá ejercicios económicos en los que los flujos generados sean suficientes para realizar las inversiones previstas y otros en las que no; y (4) después de repartir dividendos y de llevar a cabo las inversiones previstas, destinan los excedentes a inversiones financieras temporales a disminuir el volumen de deuda de su pasivo. Si estos recursos no fueran suficientes para realizar las inversiones necesarias, recurrirá a financiación externa, en primer lugar deuda, posteriormente obligaciones convertibles y, el último lugar, acciones.

Para justificar este comportamiento, Myers y Majluf (1984), plantean un modelo basado en la existencia de asimetría de la información y en el que la dirección actúa defendiendo los intereses de los primeros accionistas. Si la empresa dispone de suficientes fondos generados internamente (*financial slack*), llevará a cabo todos aquellos proyectos de inversión cuyo valor actual neto sea positivo. Si, por el contrario,

para financiar una inversión se requiere de nuevas aportaciones de fondos, una ampliación del capital tendría un efecto negativo en la rentabilidad del accionista, ya que ante una situación de información asimétrica, el mercado interpretará las ampliaciones de capital como que las acciones de la compañía se encuentran sobrevaloradas, y este tipo de anuncios provocaría una caída de su precio.

Por esta razón Mayer y Majluf (1984) argumentan que, en el caso de no disponer de los fondos necesarios para financiar las nuevas inversiones, la empresa solo recurrirá a una emisión de acciones cuando haya inversiones más rentables que no puedan ser financiadas mediante deuda o cuando el empresario piense que las acciones están suficientemente sobrevaloradas como para que los accionistas estén dispuestos a soportar la penalización del mercado. Además, la asimetría informativa puede provocar que los antiguos accionistas, intentando evitar el efecto negativo que una ampliación de capital tiene en la cotización bursátil, opten por dejar pasar inversiones con valor actual neto positivo planteando un problema de infrainversión.

Cabe señalar, que estos modelos presentan una serie de limitaciones que impiden su aplicación en empresas establecidas en mercados financieros emergentes, entre las cuales se destacan: a) los modelos son de tipo conceptual, es decir, se construyeron a partir de una serie de supuestos en donde la economía de mercado rige las acciones de los individuos y las empresas; b) la maximización plena del beneficio es un supuesto irreal en un entorno caracterizado por la incertidumbre, donde la empresa debe poseer cierta capacidad de maniobra que le permita tomar decisiones ex-post y resolver problemas de adaptación, derivados de cambios imprevisibles en el entorno; c) no existe suficiente evidencia empírica que avale los supuestos de ambos modelos; d) los modelos están diseñados para mercados, como el estadounidense, donde los aumentos de capital se realizan mediante ventas en firme y no mediante derechos de suscripción preferente y; e) la racionalidad absoluta es un paradigma económico que no se presenta en la vida de las organizaciones (Simon,1982).

Estas limitaciones han imposibilitado la existencia de una teoría universal en la elección del financiamiento para proyectos de inversión u operación de la empresa. Esto ha permitido la formulación de modelos alternativos con un enfoque holístico, incorporando elementos de decisión como: caracterización del mercado, endogeneidad de la deuda, grado de concentración de la industria y la estrategia implementada por la organización.

Estos modelos se remontan a los trabajos de Brander y Lewis (1986) y Macksimovic (1988), quienes consideran que la determinación de la estructura capital se debe realizar a partir de la relación entre el comportamiento estratégico de la empresa y el desempeño del mercado. En otras palabras, hay que considerar a la empresa como un ente dinámico que se interrelaciona con su entorno, el cual influye en su estructura tanto organizacional como financiera.

En este contexto se formulan dos tipos de modelos: a) los basados en la responsabilidad limitada y b) los de competencia intensiva (Muñoz, 1999). Los primeros, centran su atención en los problemas de agencia originados por los conflictos entre los intereses de los propietarios y gerentes, es decir, la separación entre propiedad y gestión de la organización. Los gerentes se apropian de la gestión de la empresa y, frecuentemente, sustentan sus decisiones en criterios que se contraponen al interés del propietario. Para evitar esta situación, los propietarios incrementan la participación de los acreedores en la estructura financiera, reduciendo la rentabilidad de los ingresos propios y con ello disuadiendo a los gerentes de elegir inversiones riesgosas.

De acuerdo a estos planteamientos el aumento en la emisión de deuda incentiva la adopción de estrategias más arriesgadas de acuerdo con la convexidad en los pagos que introduce la responsabilidad limitada de las acciones emprendidas (Jensen y Meckling, 1976). En conclusión, limitar la responsabilidad de los gerentes mediante el incremento en la deuda permite al propietario establecer estrategias comerciales más agresivas que le asegurarán maximizar su riqueza y reafirmar la división entre la propiedad y la gestión de la organización.

Por su parte, los modelos de competencia intensiva tienen como principal objetivo la búsqueda, por parte de la empresa, de un contrato financiero que equilibre la relación entre sus beneficios económicos y la implementación de estrategias que garanticen su permanencia en el mercado. Así pues, aquellas empresas con una estrategia agresiva de posicionamiento preferirán no emitir deuda y mantenerse con una estructura financiera apalancada por la reinversión de sus utilidades.

En síntesis, los modelos de responsabilidad limitada y de competencia intensiva conciben a la estructura de capital como una decisión estratégica que permite vincular los problemas externos (posicionamiento, sobrevivencia y crecimiento) con los internos (financiamiento, estructura y planeación). Por lo que la fijación del nivel de apalancamiento (deuda o capital) depende, en gran medida, de la selección de la gama de productos que la empresa manufacturará, del conocimiento de la estructura de los mercados en los que se participará y de la implementación de políticas de gestión, es decir, la estructura de capital forma parte del problema estratégico que radica en el acoplamiento entre la organización y su entorno (Mintzberg, et al 2010).

Por lo que se puede ubicar a las decisiones de financiamiento dentro del proceso de planeación, en donde, mediante la armonización de las metas con los fines, se fija el rumbo que tomará la organización (Ansoff y Hayes, 2003). Para Hax y Majluf (1997) la planeación permite: a) determinar y revelar el propósito organizativo en términos de

objetivos a largo plazo; b) definir el programa de acción y prioridades de asignación de recursos; c) seleccionar los negocios en los que participa o debe participar la organización; d) alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización; e) identificar las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional; f) unificar e integrar un patrón de decisiones; g) definir la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus interesados (stakeholders); h) expresar el propósito estratégico de la organización; i) desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa; j) invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

Estas características, convierte a la planeación en un medio para la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la organización a través de la fijación de una estructura de capital, en otras palabras, lograr la adecuada combinación de recursos para la sobrevivencia de la organización (Andrews, 1986). Ante esto, resulta fundamental comprender el proceso de decisión bajo el cual se diseña e implementa la estrategia, en especial las enfocadas a la elección de los proyectos de inversión y sus fuentes de financiamiento.

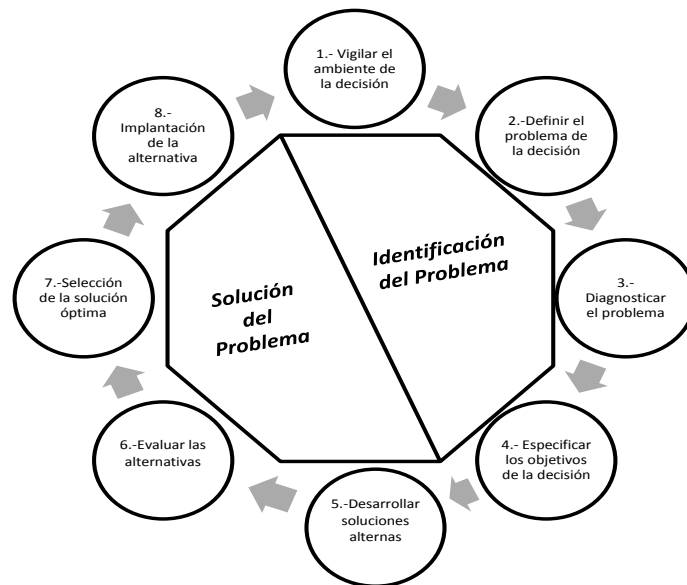
### **El proceso decisorio y su relación con la estructura de capital:**

Como se mencionó anteriormente, la estructura de capital puede concebirse como un proceso decisorio mediante el cual se establece una estrategia que permite posicionar a la empresa en el mercado y elimina los problemas de agencia (Jensen y Meckling, 1976). Así pues, comprender los diversos aspectos que rodean al proceso de la toma de decisiones permite diseñar e implementar una estructura de capital ad-hoc a las necesidades de la empresa y a las características de su entorno.

Por lo que respecta al proceso decisorio en la organización; se puede afirmar que su concepción se referencia al modelo de la elección racional cuyo origen se remonta a la Teoría Neoclásica Económica, en donde un proceso decisorio se concibe racional porque es consecuente y está basado en las preferencias. Consecuente en el sentido de que cada acción depende de sus efectos en el futuro y las preferencias de los individuos son utilizadas para evaluar todas las alternativas. En otras palabras, el proceso de elección racional se fundamenta en la lógica de las consecuencias y gira en torno a cuatro aspectos básicos (Simon,1988): a) conocimiento, de manera omnisciente, de todas las posibles alternativas de acción; b) previsión de todas las consecuencias que resultarán de la elección para cualquier alternativa; c) propiedad de un sistema consciente y completo de preferencias que capacita al individuo para ordenar valorativamente todas las consecuencias que le permiten la mejor elección; d) reconocimiento del individuo como un agente racional.

Considerando estos aspectos, el proceso de elección se concibe en dos fases compoene de dos fases: identificación y solución del problema. En la primera, la información sobre las condiciones organizacionales y del entorno se supervisa para determinar si el desempeño es satisfactorio y, en caso de no serlo se diagnostican las posibles causas. La fase de solución del problema surge cuando se consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa (Ver gráfico 1).

Gráfico 1.- Pasos en el modelo racional de toma de decisiones



**Fuente:** Daft (2011: p. 445)

En estas dos fases, se identifican ocho pasos (Daft, 2011):

- Vigilar el ambiente de la decisión.- El decisor vigila la información interna y externa que indicará desviaciones de lo planteado o la conducta aceptable.
- Definir el problema de la decisión.- El decisor reacciona al identificar los detalles esenciales del problema: dónde, cuándo y quienes estuvieron involucrados, quienes resultaron afectados y en qué forma impacta en la organización.
- Especificar los objetivos de la decisión.- Se determinan los resultados del desempeño que se esperan con la decisión.
- Diagnosticar el problema.-El decisor analiza las posibles causas del problema, mediante el uso de técnicas e instrumentos.
- Desarrollar soluciones alternas.- Se presentan las posibles alternativas que darán solución al problema.

- Evaluar las alternativas.- Se determinan cada una de las consecuencias que presentan las alternativas de solución posibles.
- Seleccionar la alternativa óptima.- Con base a las preferencias y al uso de técnicas estadísticas o la experiencia personal se selecciona la alternativa óptima.
- Implantar la alternativa elegida.- Mediante el uso de habilidades gerenciales, persuasivas y de manejo se implementa la alternativa elegida.

Mediante estos pasos, se puede constatar que este proceso hace énfasis en la racionalidad y en la lógica secuencial que se sigue para decidir; sin embargo esto contrasta con lo observado en la vida real, en donde la capacidad del ser humano presenta ciertos límites; además de la dinámica de cambio que trae el ambiente.

En este sentido, Simón (1988) afirma que existen situaciones que propician limitaciones cognitivas en los individuos que impiden una racionalidad absoluta. Dichas limitaciones son: la imperfección del conocimiento, dificultades de anticipar las consecuencias y el alcance de las posibilidades del comportamiento. La satisfacción implica seleccionar una alternativa que exceda algunos criterios o metas, mientras que la maximización obliga seleccionar la mejor alternativa.

Simón (1988) asume que el individuo toma sus decisiones con base a ciertos criterios formados a partir de su experiencia y aprendizaje más que dé un impulso autónomo, y que responden a las condiciones que rodean una situación, valores culturales y a estrategias personales formuladas en función de un contexto o de una serie de premisas.

Por otra parte, Cyert y March (1963), partiendo de las aportaciones de Simon, ampliaron la perspectiva de la toma de decisiones en las organizaciones al considerar al conflicto como una constante en los procesos de la organización. Esto autores, conciben el conflicto como producto de la aleatoriedad en el acoplamiento entre los objetivos de cada participante y los objetivos de la organización, es decir, son aquellas situaciones cuando el individuo no sabe que decidir o va en contra de los intereses colectivos.

Estos autores, asumen que los objetivos de las organizaciones son múltiples y, en ocasiones, se contradicen. Esto se contrapone a lo planteado por la Teoría Neoclásica de la Firma que presume la fijación de los objetivos y la jerarquización de las preferencias de la organización por parte del gerente. De acuerdo a esto, los objetivos son fijados por las negociaciones entre grupos y están condicionados a un proceso de aprendizaje basado en la experiencia.

Bajo esta perspectiva, la organización es concebida como un sistema cuyo equilibrio es enjuiciado constantemente por las variaciones experimentadas en su medio ambiente, donde las decisiones no corresponden a un análisis racional, sino a una adaptación



sucesiva por los desequilibrios continuos que se producen; en donde la coalición desempeña un rol transcendental en el desarrollo de la organización (March, 1989).

Por su parte, March y Olsen (1976) contribuyeron en la construcción del marco analítico conceptual de las decisiones al incorporar el factor ambigüedad. Estos autores la definen como la falta de claridad o de consistencia con la realidad, causalidad o intencionalidad; es decir, las situaciones ambiguas son aquéllas que no pueden situarse dentro de categorías mutuamente exhaustivas y exclusivas, son intenciones que no se pueden especificar claramente y sus reglas son imprecisas o contradictorias.

La ambigüedad es representada, por March y Olsen (1976), a través de cinco tipos de opacidad que se presentan en las organizaciones:

- Ambigüedad de intención.- Muchas organizaciones se caracterizan por inconsistencias y objetivos mal definidos. Resulta imposible determinar una función de utilidad para una organización que satisfaga los requerimientos de consistencia e identifique sus motivaciones.
- Ambigüedad de entendimiento.- Para muchas organizaciones el mundo casual en el que viven es oscuro. Las tecnologías no son claras y los ambientes son muy difíciles de interpretar.
- Ambigüedad de historia.- El pasado es importante, pero no fácilmente puede ser especificado o interpretado. La historia puede ser reconstruida o retorcida.
- Ambigüedad de la organización.- En cualquier punto del tiempo, los individuos varían en la atención de sus decisiones. Como resultado, la participación es incierta y cambiante.
- Ambigüedad del éxito.- Es la dificultad para definir qué significa el éxito en un contexto de diversidad de actividades, como por ejemplo las académicas.

La presencia de estas opacidades demuestra que las organizaciones confrontan elementos de ambigüedad en la toma de decisiones que tienen su origen en las acciones individuales de sus integrantes y que transforma el comportamiento de los individuos en la acción organizacional.

Ante esto, la conexión entre la acción individual y la acción organizacional está en ocasiones flojamente acoplada<sup>165</sup>, dado que es una combinación entre decir y hacer. Estos dos actos, generalmente, presentan diferencias producto de su naturaleza.

---

<sup>165</sup> Recopilados del ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleabilidad) de marzo 2013.

Los procesos de decisiones dentro de las organizaciones tienen muchas propiedades similares. Por una parte, proporcionan espacios para mostrar actitudes y reforzar creencias. Las discusiones sobre las decisiones permiten a los individuos definir, comunicar y reforzar sus sentimientos. Por otra parte, esclarecen los principios mediante los cuales los individuos desean ser guiados. En una organización, la toma de decisiones concretas es un ejercicio de juicio práctico y contextual, conectado con el mantenimiento o cambio de la organización como una unidad social (March, 1994).

Simón y March (1969) a través del estudio de la toma de decisiones aportaron elementos al Nuevo Institucionalismo. Su principal aportación fue la idea de que la regla sigue algo más que la previsión de las consecuencias. El modelo de cesto de basura, formulado por Cohen, March y Olsen en 1972; contribuyó a la comprensión de la complejidad de la toma de decisiones en donde los problemas y las soluciones suelen presentarse, en ocasiones, en forma separada; los individuos descubren sus motivos al actuar; y la resolución de los problemas ocurren, generalmente, por omisión y evasión debido al carácter aleatorio del acoplamiento entre problemas y soluciones.

March y Olsen (1997) mostraron que la comprensión de los hechos y su valor están vinculados a la previa comprensión, así como a la de los demás y a los lazos sociales de amistad y confianza. Estas interacciones sociales son organizadas por las instituciones políticas con objetivo de dar forma a las interpretaciones y preferencias.

De esta forma March y Olsen (1997) pasan a la lógica de la pertinencia como fundamento explicativo de las instituciones políticas en tanto formas de organización caracterizadas por la ambigüedad organizativa, ya que la transformación institucional no es dictada enteramente por las condiciones exógenas ni controlables mediante acciones intencionales. En su mayor parte, las instituciones evolucionan por una serie de procedimientos relativamente mundanos, sensible a mecanismos de control parcialmente difusos.

Estos autores conciben a la elección como un proceso estructurado por marcos valorativos y normativos mediados socialmente. El pilar cognitivo acentúa la centralidad de los elementos cognitivos de las instituciones: las reglas que constituyen la naturaleza de la realidad y el marco a través del cual el significado se construye. Los símbolos son los elementos que intervienen en la formación de significados que se atribuyen a objetos y actividades; estos significados provienen a su vez de la interacción social y son perpetuados en tanto hacen sentido. Así la concepción cognitiva de las instituciones acentúa el rol central jugado por la construcción social de significados. Por lo tanto las instituciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado a la conducta social.

En síntesis, esta revisión a los diversos enfoques de la decisión nos muestra la complejidad de la misma. Por tal motivo, resulta transcendental para el estudio de las decisiones estratégicas, como es el caso de la determinación de la estructura de capital, considerar factores inherentes a la dinámica organización (conflicto, ambigüedad,

contradicción, entre otros) ; así como las características del medio ambiente en el que se desarrollan (cultura nacional y cultura corporativa).

### **Conclusiones:**

Al examinar las principales teorías que abordan el estudio de la estructura de capital (Pecking Order y Trade Off); así como los modelos alternativos de Responsabilidad Limitada y Competencia Intensiva se puede afirmar que la determinación de una estructura óptima de capital es una decisión estratégica que debe tomar cada organización. En donde los modelos representan un medio que permite identificar teóricamente una combinación ideal de pasivo-capital, sin embargo la decisión de endeudamiento es de tipo gerencial y obedece a las estrategias formuladas en la planeación.

La propuesta de Miller y Modigliani (1958) se considera de tipo teórica ya que los supuestos que la sustentan no cuentan con evidencia empírica suficiente, sin embargo los postulados formulados en la Teoría de Trade Off permitieron modelar la estructura de capital. En cuanto a la Teoría del Pecking Order, existen números trabajos que han tratado de contrastarla pero pocos han aportado evidencia empírica que la sustenten: Watson y Wilson (2002), Shyam-Sundes y Myers (1999) y Frank y Goyal (2003); Mato (1990).

Por lo que respecta a los modelos de Responsabilidad Limitada y Competencia Intensiva la evidencia empírica es escasa destacando los trabajos de Konevock y Phillip (1997); Chevalier (1995) y Showalter (1995) quienes encontraron una relación directa entre la estructura de capital y las estrategias implementadas por cada una de las empresas que integran el mercado estadounidense de minorista (retail).

Cabe mencionar que la mayor parte de las investigaciones en estructura de capital se han desarrollado en el sector público y corporaciones con acceso a mercados de capital estadounidenses o internacionales. Por lo que su aplicación en organizaciones mexicanas pudiera no ser factible. Debido a esta situación, para el caso mexicano la estimación de la estructura de capital permitirá encontrar ese punto límite teórico pero la decisión debe considerar algunas otras variables como: los objetivos de la empresa, la estrategia comercial, las características del mercado, las características de la empresa, entre otros.

### **Referencias**

Alchian, A., y Woddward (1988), "Production, information costs and economic organization", American Economic Review.

Andrews, Kenneth R. (1986), El concepto de la estrategia de la empresa, Ediciones Orbis, pp. 47-71.

- Ansoff, H.I, R.P. Declerck, R. L. Hayes (2003) *El planteamiento estratégico*, Trillas, México.
- Barnard, Chester I., (1968), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, (1938), pp. 65-126
- Brander, J. y T. Lewis (1986), “Oligopoly and Financial Structure: The Limited Liability Effect”, *American Economic Review*, 76, 956-970.
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972) “A garbage can model of organizational choice”, en *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 17, pp. 1-25.
- Chevalier, J. (1995), “Capital Structure and Product Market Competition: Empirical Evidence from Supermarket industry”, *American Economic Review*, 85, 415-435.
- Cyert, R. y March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey, pp. 26-43 (“Organizational Goals”).
- Cyert, R. y March, J. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey, pp. 114-127 (A summary of basic concepts in the behavioural theory of the firm).
- Daft, L (2011), *Teoría y Diseño Organizacional*, Editorial Cenage Learning, México, D.F.
- Frank, M.Z and V.K. Goyal.(2003).“Testing the pecking order theory of capital structure”. *Journal of Financial Economics*. Vol.62; pp.217-248.
- Hall, R. (1983), *Organizaciones, estructura y proceso*, Prentice/Hall International, Colombia, pp. 49-92.
- Hax, A. y Majluf (1997), *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*, Editorial Granica, Argentina. (Capítulos 1, 2, 9, 11, 12 y 13).
- Jensen, M y W. Meckling (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure”, *Journal of Financial Economics*, 3 305-360.
- Kovenock, D y G. Phillips (19997), “Capital Structure and Product Market Behavior: An Examination of Plant Exit and Investment Decisions”, *Review of Financial Studies*, 10, 767-803.
- Maksimovic, U (1988), “Capital Structure in Repeated Oligopolies”, *Rand Journal of Economics*, 19, 389-407.
- March, J. y Simon H. (1969) *Teoría de la Organización*, Ediciones Ariel, Barcelona, págs. 91-148 (Capítulos IV y V). (1961).

- March, J. (1989) "The Business firm as a political coalition", en March, James G., *Decisions and organizations*, Blackwell, New York, pp. 101-115. (1988) .
- March, J. (1994) *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp. 1-35.(capítulo I).
- March, J. y Olsen, J. (1976) *Ambiguity and Choice in organizations*, Universitetsforlaget, Oslo, pp. 1-37.
- March, J. y Olsen, J. (1997) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México, pp. 67-109 y 251-268 (Capítulos II, III y IX). (1989).
- Mato, G (1990). "Un análisis econométrico de la política de endeudamiento de las empresas con datos de panel". *Investigaciones Económicas*, Vol.14. pp.63-83.
- Muñoz, B. (1999) *Estructura de Capital y Decisiones de Inversión: Un enfoque estratégico* Tesina CEMFI número 9914 .
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. y Lampel, J. (2010) *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Ed. Granica, Argentina.
- Modigliani, F., y Miller, M.H.(1958)" The cost of capital corporation finance and theory of investment". *American Economic Review*. 1958, No,48, pp.261-297.
- Myers, S. y Majluf, N. (1984). "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", *Journal of Financial Economics*, Vol.13, no2., pp. 187-221.
- Showalter, D. M. (1995), "Oligopoly and Financial Structure: Comment", *American Economic Review*, 85, 647-653.
- Shyam-Sunder, L. y Myers S.C. "Testing static trade off against pecking order models of capital structure". *Journal of Financial Economics*. Vol.51. pp. 219-244.
- Simon, Herbert A. (1988) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar Buenos Aires, pp. 1-20 y 44-117 (Capítulos I, III, IV, V y VI). (1945) (1973).
- Simon, H. (1982) *La nueva ciencia de la dirección gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires, pp. 36-78 (Los procesos de la decisión gerencial).
- Watson, R. ay N. Wilson (2002). "Small and medium size enterprise financing: A note on some of the empirical implications of a pecking order". *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol.29, pp.557-578.

**LA CULTURA EMPRESARIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL  
“EL CASO DEL TALLER DE HULE Y MAQUINARIA DE DURANGO SA CV”**

**Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero**  
Universidad Juárez del Estado de Durango  
[gerardoignaciog@yahoo.com.mx](mailto:gerardoignaciog@yahoo.com.mx)

**Dra. Deyanira Villarreal Solís**  
Universidad Juárez del Estado de Durango  
[devisol2000@yahoo.com.mx](mailto:devisol2000@yahoo.com.mx)

**C.P. Rosa Ángela Hernández Ugarte**  
Universidad Juárez del Estado de Durango  
[cp.rugarte@hotmail.com](mailto:cp.rugarte@hotmail.com)

**Resumen:**

La presente investigación se centró en diagnosticar la Cultura Empresarial, tanto actual como deseada, así como en analizar las características de la Satisfacción Laboral que se presentan en Hule y Maquinaria de Durango SA de CV (HULMAQ).

Para lograr el objetivo se aplicaron dos instrumentos de medición, el primero basado en Cameron y Quinn (2006), conocido como Instrumento para el diagnóstico de la cultura empresarial (OCAI), el segundo conocido como cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales S10-12 de Meliá y Peiró (1998).

Las respuestas que se han obtenido indican que la cultura predominante actual es la de mercado y la cultura deseada es la de clan, y en cuanto a las Características de la Satisfacción Laboral, los valores más altos correspondieron al grado de satisfacción con respecto a la infraestructura física de la compañía.

**Palabras Clave:** Cultura Empresarial, Satisfacción Laboral, Empresa Familiar, Pequeñas y Medianas Empresas.

**Introducción:**

La presente investigación se centró en diagnosticar la Cultura Empresarial, tanto actual como deseada, así como en analizar las características de la Satisfacción Laboral que se presentan en Hule y Maquinaria de Durango SA de CV (HULMAQ).

La empresa objeto de éste estudio –HULMAQ SA de CV-, se encuentra ubicada en la Carretera Durango-México, y que es una empresa familiar con 40 años de experiencia, dedicada a la industria de maquinaria forestal. Esta empresa a lo largo de su vida ha

pasado por varias transformaciones desde su constitución jurídica y número de trabajadores, pues iniciando como un pequeño taller hace 4 décadas, a lo largo del tiempo y con esfuerzo ha crecido y ahora ocupa una nave industrial con 10,000 m<sup>2</sup> de superficie en su planta productiva.

El INEGI (2012) afirma que del 100% de los negocios que abren, el 70% cierran antes de los cinco años de edad, pero los establecimientos que superan esta barrera en el tiempo, tienen la posibilidad de asentarse y considerarse como empresas que pueden permanecer. Las consecuencias del cierre de una empresa alcanzan a toda la población, no solo a los dueños e intermediarios en la cadena de valor que se cancela, sino también a los trabajadores y a sus familias, quienes encuentran en ellas el recurso económico para solventar sus necesidades económicas cotidianas.

En estos días, el tema del desempleo en México es una de las principales preocupaciones de la comunidad, pues según datos del INEGI (2013)<sup>166</sup>, el desempleo abierto en México es del 5.4% de la población económicamente activa, y en Durango esta tasa se incrementa al nivel de 6.1%.

Al llegar a este punto, es oportuno reflexionar no solo en la necesidad de generar fuentes de trabajo que mitiguen la necesidad de ocupación que existe, sino que estos se generen como consecuencia de la apertura de nuevos negocios, además de que deben existir estímulos para que los negocios existentes puedan fortalecerse y con ello generen riqueza, además de ser fuentes de trabajo.

En un entorno volátil y competitivo como el actual, donde solo sobreviven las empresas que estén más preparadas para hacerle frente, resulta pertinente la opinión de Palomo (2011), cuando afirma que la economía global impuesta por este fenómeno llamado globalización, presenta un horizonte de claroscuros para los individuos, las organizaciones, las instituciones, las empresas y las naciones, que deben aprender a manejar si desean permanecer vigentes en sus ámbitos de competencia, de lo contrario caerán en un vacío sin fondo, donde la expulsión de los mercados es el final no deseado.

En este sentido, Huntington (2001), afirma que estos tiempos que vivimos, están marcados por la transición del paradigma de la sociedad industrial al paradigma de la sociedad del conocimiento, caracterizada por la aparición continua de saberes nuevos y por el desarrollo permanente de las facultades intelectuales, por lo que en éste orden de ideas, entender el comportamiento del fenómeno organizacional y empresarial en lo particular, nunca antes había tenido tanta importancia como en la actualidad, puesto que la competitividad es un factor determinante para la permanencia de las empresas.

Con fundamento en los anteriores conceptos, se seleccionaron a la cultura que se comparte en las organizaciones así como a la satisfacción laboral para llevar a cabo este estudio.

---

<sup>166</sup> Para este trabajo se considera que los productos pueden ser bienes o servicios producidos.

## **Literatura Revisada:**

El estudio de la cultura organizacional en la actualidad resulta importante para poder hacer un análisis completo de las perspectivas de una organización, puesto que la cultura ayuda a determinar patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas, como lo afirma Hellriegel, Slocum y Woodman (1999), derivado de esto podemos afirmar que la cultura es una fuente importante de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual si es fuerte y adecuada, brindará una sensación de seguridad a sus miembros.

La cultura como todo hecho social se encuentra estructurada por elementos que dan sentido a la empresa. Garza (1996, p. 425) afirma que “cada organización define su cultura por actitudes, rasgos, códigos o ideologías”, traducéndose en una serie de símbolos, de códigos y de lenguaje propio, que individualizan, dirigen y dan sentido a la empresa. Por ello la cultura “describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento.”(Gordon 1997 p.471).

Todos estos componentes la cultura los provee a la organización, incluyen el enunciado de la misión, los héroes y las heroínas, los mitos y los relatos, los rituales y las ceremonias, así como las disposiciones físicas (Gordon 1997, p.473). Así pues en forma más específica podemos mencionar parafraseando a Hellriegel, et al. (1999), que la cultura establece un comportamiento de rutina, de normas compartidas, de valores dominantes, de una filosofía propia y hasta de un clima organizacional. Todo esto determina la forma en que los empleados se relacionan entre sí como con sus clientes y adquieran en mayor o menor medida sentido de pertenencia.

En este sentido se hace relevante buscar un modelo el cual nos permita encontrar tipos de cultura y las dimensiones a través de las cuales éstos se definen, pudiendo presentar las empresas una orientación hacia una o varias culturas a la vez y partir de estos resultados para buscar el adecuado balance de fortalezas culturales.

El criterio para llevar a cabo la medición de la cultura empresarial, es el modelo propuesto por K. S. Cameron y R. E. Quinn (2006), quienes se basaron en el denominado “Competing Values Framework” (modelo de valores de competencia) propuesto por Quinn (1988, citado en Cameron y Quinn 2006), para desarrollar lo que denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional” (Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI), a partir del planteamiento de que la cultura de la organización puede cambiar.

Una de las características de la cultura es que cambia de tiempo en tiempo, por lo que resultan de gran interés los hallazgos de Cameron y Quinn (2006), en este sentido, ya que manifiestan que las empresas pequeñas tienden a experimentar patrones de cambio cultural predecible a través de su ciclo de vida. Por lo tanto, con el paso del tiempo, es



posible encontrar en las empresas una orientación hacia la cultura jerárquica, que en ocasiones es complementada por un enfoque hacia la cultura de mercado, la cual se caracteriza por tener un alto compromiso por los resultados, competitividad y un alto grado de orientación al cliente. De esta forma la empresa cambia de la impersonalidad y el control formal interno, a la orientación al cliente y a la competencia fuera de la misma.

Por otro lado, aunque existen diversas aproximaciones al concepto de cultura organizacional, se ha seleccionado este modelo por que incluye tipos de cultura relevantes, es manejable, ha sido y está siendo aplicado por un número creciente de organizaciones de todo tipo e investigadores, por lo que en opinión de Fernández y Modroño (2007), es de los más aceptados.

El Modelo de Valores de Competencia fue desarrollado inicialmente en investigaciones guiadas a impactar y evaluar los indicadores de efectividad más importantes de las organizaciones, resultando el “Modelo de Valores de Competencia”, que se aprecia en la Figura 1, que representan suposiciones opuestas o competitivas.

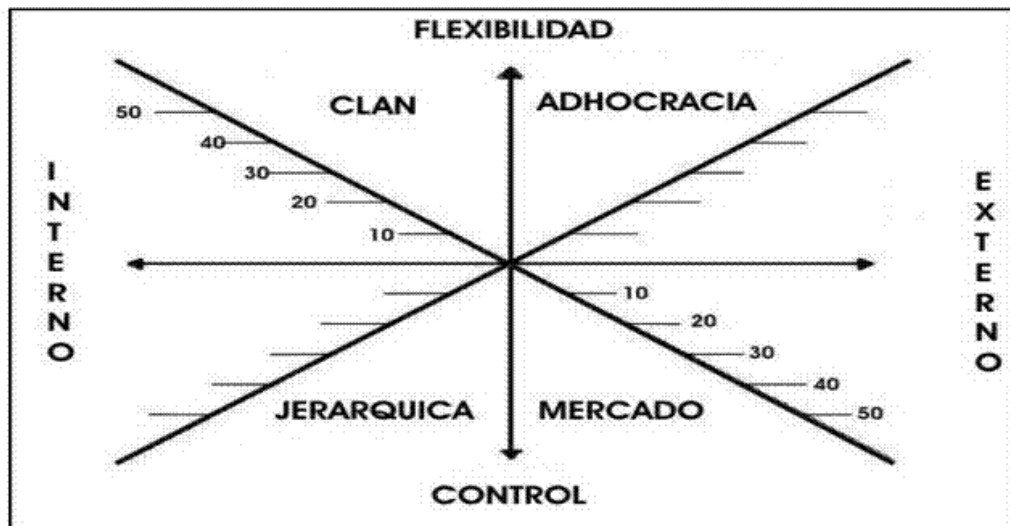
Como se aprecia en la citada figura, en el cuadrante superior izquierdo, se representan los valores que enfatizan un enfoque interno, mientras que el inferior derecho identifica valores de control externo, así como el cuadrante superior derecho representa valores de enfoque externo y el cuadrante inferior izquierdo enfatiza valores de control externo esta característica de que los valores sean opuestos entre si da lugar al nombre de sistema de valores de competencia.

A cada cuadrante se le dio un nombre que distingue su característica más notable como clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. Así cada cuadrante representa supuestos básicos, orientaciones y valores; elementos de los cuales se compone una cultura organizacional.

1. Cultura Jerárquica: Compatible con esta forma se caracteriza por un lugar formalizado y estructurado para trabajar, donde los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. No sucede nada sin que el líder de la empresa este enterado y las decisiones buscan siempre la estabilidad y la eficiencia.
2. Cultura Mercado: Refiere a la organización como a un mercado. El término se refiere a que funciona hacia un ambiente externo, en lugar de esfuerzos internos pendientes del mercado.
3. Cultura Organizacional de Clan: con un ambiente cordial los trabajadores ven la empresa como una extensión de la familia, estas características las podemos notar con un trabajo en equipo semi autónomo en el que reciben recompensas en base a los logros en equipo y no a los individuales, en el que se sienten con libertad de exteriorizar mejoras a la calidad y entono de la organización.
4. Cultura Adhocratica: se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo en el que las personas corren riesgos. El liderazgo es visionario, innovador y orientado a los riesgos, mantiene a la organización unida en compromiso con la experimentación y la innovación. Las organizaciones ya

no buscan una constante monotonía, la cual se interpreta como un estancamiento, si no que buscan abatir la terrible incertidumbre de los cambios a que se enfrentan en esta dinámica de cambio y en la cual siempre hay que estar preparados, y una de las maneras más prácticas de hacerlo, es a través del estudio de la cultura para entender más a fondo la percepción del individuo.

Figura1: Modelo de Valores de Competencia



**Fuente:** Adaptado de Diagnosing and changing Organizational Culture, based on competing values framework, Kim E. Cameron y Robert E. Quinn (2006).

**Satisfacción laboral:**

La voluntad humana es movida por la consecución de necesidades, ya sea fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y auto realización por mencionar la visión de Maslow (1954), citado por Hersey, Blanchard, Johnson (1998, p.400), "el comportamiento del individuo en cada momento suele estar determinado por su necesidad más fuerte" es decir cada individuo prioriza su escala de necesidades de acuerdo a sus expectativas del momento.

Kinicki y Kreitner (2003), plantean que "la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades", es decir el trabajador estaría complacido y la organización obtendría un mayor beneficio de él. Estos autores plantean expectativas, logro de valores, equidad como factores importantes y dependientes de la satisfacción del trabajo.

Por su parte Locke (1976), ha definido a la satisfacción laboral como un "estado emocional ya sea positivo o bien placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto", definición que enriquece sin duda al compendio de conceptos en torno a este tema.

Cada trabajador de acuerdo a su percepción de vida se plantea expectativas dentro de su vida laboral y podemos decir que el resultado de expectativas cumplidas es lo que le proporciona una satisfacción laboral, es decir la diferencia entre lo que espera y recibe de un trabajo. Por esta razón cuando las expectativas reales por mucho superan la realidad laboral, el empleado se encontrará insatisfecho, lo cual daría como resultado un bajo beneficio para la organización.

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas como las que abordamos en este estudio que son la satisfacción laboral respecto a la filosofía de la empresa, respecto a la infraestructura de las áreas de trabajo, respecto a la relación con los supervisores, respecto a las disposiciones laborales de la empresa.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del trabajador. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta; por ejemplo pueden quejarse de la comida o de las condiciones de trabajo, cuando es en realidad una supervisión desconsiderada lo que les molesta. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra extendida entre los empleados, el uso de los cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las verdaderas razones.

Para la presente investigación asumiremos el modelo de Meliá y Peiró, un instrumento llamado Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales S4/82, que consta de 82 ítems. Sin embargo debido a la extensión fue retomado, dando origen a una nueva versión llamada S20/23, el cual busca una mayor precisión, que no otorga el anterior debido a su minuciosidad. Por último, la combinación de esta serie de instrumentos dio origen a la formulación de S10/12, que consta de 12 ítems. “con el propósito de obtener una medida global de la satisfacción laboral de administración rápida y poco costosa pero manteniendo las cualidades de bondad psicométrica de las versiones mayores enfocadas a un diagnóstico más detallado.” (Meliá y Peiró, 1998).

Meliá y Peiró (1998) al tratar sobre su instrumento de medición de la satisfacción laboral nos dice que “el S10/12 ofrece una medida sencilla y de bajo costo de la satisfacción laboral con un nivel de fiabilidad y validez propio de los cuestionarios con un gran número de ítems, soportado además la descripción de tres factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones recibidas.”

### **Metodología:**

En cuanto al orden metodológico a seguir diremos que la tipificación de nuestra investigación es de corte descriptivo pues identificamos el tipo de cultura organizacional y el nivel de satisfacción laboral existente en nuestro objeto de estudio.

Además nuestra investigación es un estudio de caso, el cual según Bernal (2000), “es importante cuando se requiere investigar una unidad o caso /empresa, área, actividad de un universo poblacional, y cuyo propósito es hacer un análisis científico de esta unidad”

Ya aplicada la prueba piloto a 10 trabajadores el levantamiento de datos se realizó en dos días en sus dos turnos aplicando a los 127 trabajadores los cuestionarios ya mencionados, para luego transferir toda la información al programa SPSS versión 20.0.

Las variables a evaluar para la cultura organizacional fueron:

**Características Dominantes.** Se refiere a como es la organización en general y que a diferencia de otras es decir la cultura que prevalece dentro de la empresa ya sea de cultura de clan, adhocrática, de mercado o jerárquica. Su estudio es relevante porque permite visualizar la tendencia de la organización, especificada en su filosofía, tipo de liderazgo, cohesión, la forma de administrar el capital humano y su conceptualización del éxito.

**Liderazgo Organizacional.** Referido a las características que el líder influye en toda la organización, es decir nos acerca a la caracterización de la forma de dirección de la empresa. Esto debido a las diferentes combinaciones de la estructura de valores competitivos, que dependen de las variables del enfoque interno e integración; enfoque externo y diferenciación; flexibilidad y discreción, así como estabilidad y control.

**Dirección de los empleados.** Refiere a la percepción del trato y ambiente que se vive en la organización de los trabajadores por parte de los directivos. Esta puede ser el resultado de la dirección de los administradores o la influencia que estos toman para formular estrategias que lleven a la empresa al alcance de sus objetivos.

**Unión de la Organización.** Referida a la percepción de que es lo que mantiene unida a la organización, define los valores que integran la empresa, que a su vez son compartidos y vividos por el personal. Del mismo modo expresa las características que componen a la organización entera y esto determina el tipo de cultura presente en la agrupación y se especificara tanto el tipo de integración y diferenciación, como la flexibilidad y el control.

**Énfasis Estratégico.** Cuáles son las áreas críticas que requieren una estrategia en la organización. Se parte de las metas y objetivos que definen, particularizan y distinguen a una empresa de las demás, en este rubro se expresa la direccionalidad y preponderancia de la organización de acuerdo a la adopción del tipo de cultura.

Criterio del Éxito. Refiere a que es una victoria en la organización y como se festeja y recompensa. Esta variable cambia dentro de cada cultura, pues para el clan el éxito se mide en el desarrollo humano y su satisfacción; mientras que para la cultura adhocrática se orienta más hacia la innovación; para la de mercado en el posicionamiento en el mercado; y para la jerárquica se encuentra en la eficiencia de los objetivos.

Para la ponderación de cada tipo de cultura organizacional se solicitó a los encuestados que dividieran 100 puntos entre 4 alternativas (A, B, C, D), dándole un mayor puntaje a la alternativa que considere se parezca más a su situación dentro de la organización, esta escala es conocida como ipsativa

El “Instrumento para el diagnóstico de la cultura organizacional”. El cuestionario está integrado por 48 ítems en donde se obtienen las características de la cultura organizacional en donde podemos observar que siempre la pregunta 1 evalúa la cultura de clan en la segunda la adhocrática, la tercera la cultura de mercado y por último la cuarta pregunta es la jerárquica. Por otra parte para medir la satisfacción laboral Meliá y Peiró (1998), al tratar sobre su instrumento de medición de la satisfacción laboral nos dice que “El cuestionario S10/12 ofrece una medida sencilla y de bajo costo de la satisfacción laboral con un nivel de fiabilidad y validez propio de los cuestionarios con gran número de ítems, soportando además la descripción de tres factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones recibidas”.

Los ítems que conforman este instrumento de medición de la satisfacción laboral contiene siete respuestas, las cuales van desde un inferior: insatisfecho, hasta un nivel alto, que corresponde a un positivo nivel de satisfacción. Por tanto el personal que realiza este breve cuestionario, después de leer concienzudamente cada cuestión sólo debe de seleccionar el nivel de satisfacción que presenta en cada uno de los ítems, los cuales se dividen en: Filosofía de la empresa, ambiente físico y seguridad, supervisión y negociación laboral.

Para fiabilidad y validación del cuestionario de Satisfacción laboral S 10/12 se aplicó la prueba Alfa de Cronbach que obtuvo un valor de 0.757 el cual supera el 0.7 y se acerca al 1.

### **Resultados:**

En cuanto a la estructura de valores competitivos OCAI, ésta nos proporciona resultados de los cuales podemos resaltar que la cultura dominante en la actualidad es la cultura de mercado con una ponderación del 28.76% por lo que el comportamiento de cada uno de los seis indicadores fue de la siguiente manera: En cuanto a administración del recurso humano, unión de la organización, énfasis estratégico así como el criterio del éxito sus porcentajes más altos nos llevan a la cultura de mercado, mientras que para las características dominantes el porcentaje más alto lo obtuvo la cultura jerárquica con una

muy pequeña diferencia de la de mercado y lo mismo sucedió con el liderazgo organizacional, por todo esto podemos inferir que debido al proceso de expansión y transformación de la empresa sus trabajadores la perciben hacia el exterior lo que representa para ellos grandes expectativas para su desarrollo (Ver tabla 1).

Tabla 1: Características de la cultura actual.

CARACTERÍSTICAS	TIPOS DE CULTURA			
	CLAN	ADHOCRÁTICA	JERARQUICA	MERCADO
<b>C. DOMINANTES</b>	23.54%	16.34%	30.24%	29.88%
<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	24.57%	19.65%	27.91%	27.87%
<b>ADMINISTRACION RECURSO HUMANOS</b>	21.69%	23.39%	25.47%	29.45%
<b>UNION DE LA ORGANIZACIÓN</b>	23.26%	22.60%	25.42%	28.72%
<b>ENFASIS ESTRATEGICO</b>	20.04%	23.78%	26.81%	29.37%
<b>CRITERIO DEL ÉXITO</b>	23.50%	24.92%	24.33%	27.24%
<b>Ponderación</b>	<b>22.77%</b>	<b>21.78%</b>	<b>26.69%</b>	<b>28.76%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto del análisis de la cultura organizacional deseada, esta debe mostrar los deseos de los miembros de la organización respecto a esta así que les pedimos se visualizaran en un periodo de 4 años y los resultados que obtuvimos los podemos observar en la tabla 2 como las características dominantes, liderazgo organizacional, unión de la organización y el criterio del éxito tuvieron el porcentaje más alto llevando así la tendencia de la cultura de clan y con ello su manifestación de que desean un lugar propio donde exista comunicación que facilite el liderazgo y este a su vez facilite sus actividades, donde halla integración por parte de todos y que los lleve al éxito, respecto del recurso humano resalta la cultura de mercado es decir respecto de la actual sigue permaneciendo con una muy pequeña diferencia, mientras que el énfasis estratégico se mueve a la cultura adocrática con un muy pequeño porcentaje.

Tabla 2: Características de la cultura deseada

CARACTERISTICAS	TIPOS DE CULTURA			
	CLAN	ADHOCRATICA	JERARQUICA	MERCADO
<b>DOMINATES</b>	29.88%	19.76%	25.83%	24.52%
<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	29.09%	21.94%	23.06%	25.90%
<b>ADMINISTRACION DEL RECURSO</b>	27.74%	20.51%	22.83%	28.99%
<b>UNION DE LA ORGANIZACIÓN</b>	27.48%	22.28%	26.97%	23.27%
<b>ENFASIS ESTRATEGICO</b>	23.94%	27.60%	22.28%	26.18%
<b>CRITERIO DEL ÉXITO</b>	29.37%	24.29%	21.38%	24.88%

**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto a las características de Satisfacción Laboral, en la tabla 3, se muestran los resultados de los promedios por dimensión de la Satisfacción Laboral, observándose que a la dimensión “satisfacción laboral respecto a la infraestructura”, correspondieron las mayores puntuaciones.

Tabla 3: Promedios de la evaluación por dimensión de la Satisfacción Laboral.

Dimensiones	Promedio
Evaluación de la satisfacción laboral con respecto a la infraestructura	5.46
Evaluación de la satisfacción laboral con respecto a la relación con los superiores	5.19
Evaluación de la satisfacción con respecto a las disposiciones laborales de la empresa	5.06

**Fuente:** Elaboración propia

**Conclusiones:**

Las respuestas que se han obtenido indican que la cultura predominante actual es la de mercado. Este resultado es consistente con el ciclo de vida de las empresas observado por Cameron y Quinn (2006), ya que esta empresa es madura por el tiempo que ha permanecido en el mercado. Sin embargo y pese a lo anterior, es importante que equilibre sus fortalezas culturales, ya que las empresas maduras con el paso del tiempo tienden a desarrollar áreas o divisiones que representan cada tipo de cultura, y el diagnóstico de la cultura deseada, que en este caso es la de clan, en la mayoría de sus indicadores. Este resultado puede dar una orientación en el sentido de que algunos ajustes son necesarios, puesto que en la cultura clan, se valora el trato personalizado y los empleados se sienten como en una gran familia, en donde difícilmente los trabajadores romperán los cartabones y serán poco flexibles y estas condiciones son las que manifiestan desear.

En caso de que la empresa evalúe y decida llevar a cabo un proceso tendiente a modificar la cultura empresarial, se sugiere que éste se realice de acuerdo con el método sugerido para tal fin por K.S. Cameron y R.E. Quinn (2006), que además de estar probado sintetiza el trabajo académico de muchos años, mismo que sin embargo, a partir de su aplicación está sujeto al proceso natural de evolución impuesto por la dinámica de la cultura. La cultura por su naturaleza, no se aprecia a simple vista -sin embargo la podemos percibir gracias a sus manifestaciones-, lo cual dificulta su apreciación, y por consiguiente no siempre se le otorga la importancia que merece.

Por otro lado, la calificación otorgada a la dimensión “Evaluación de la satisfacción laboral con respecto a la infraestructura”, proporciona una orientación hacia los temas que tiene la empresa con su personal, y aunque las diferencias no son de gran magnitud, deben de ser consideradas.

Los temas en los cuales se debe poner atención son “Evaluación de la satisfacción laboral con respecto a la relación con los superiores” y “Evaluación de la satisfacción con respecto a las disposiciones laborales de la empresa”, considerando que la satisfacción laboral ha cobrado importancia al tratar de explicar aspectos como la productividad empresarial, se concluye que al igual es tema de gran relevancia, al igual que la cultura, y quedan el tintero la exploración de posibles asociaciones entre estas dos variables organizacionales, aspecto que sin duda nos llevará a un mayor entendimiento del complejo fenómeno organizativo.

## Referencias

- Bernal, C. (2000) *Metodología de la Investigación para administración y economía*. Ed. Pearson Colombia.
- Cameron K. & Quinn, R., (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*, Jossey Bass, U.S.A.
- Fernández-Aguirre K. & Modroño-Herrán J. (2007). Exploración textual en el contexto del Modelo de Valores en Competencia. Aplicación al tipo de cultura de la UPV-EHU(1) *Estadística Española* Vol. 49, Núm.166, 2007, págs. 501 a 530.



- Garza-Treviño, J. (1996) *Administración contemporánea, Reto para la empresa mexicana*, Longman de México Editores, México.
- Gordon, J., (1997), *Comportamiento Organizacional*, , Prentice Hall, México.
- Hellriegel, D., Slocum J. & Woodman, R., (1999), *Comportamiento Organizacional*, International Thomson Editores, México.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7ª ed.). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana
- Huntington, E. (2001). *La Tercer Vía*, México, Ed. Diana.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Página Web, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)  
Recuperado el 24 de junio del 2013
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003), *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*, McGraw-Hill Interamericana Editores, José Luis Blanco, México.
- Locke, E.A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 1297-1343). M.D. Dunnette (Ed.), Chicago: Rand McNally.
- Meliá, J.L. & Peiro, J.M. (1998) El cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 4, No. 11, España.
- Palomo-Garrido A. (2011) la globalización y su renombre. *Revista Nómadas* núm. 32, pp. 134-159.

## **¿PYMES FAMILIARES O NO FAMILIARES? ESTUDIO EXPLORATORIO EN MÉXICO**

**M.C. María De Los Ángeles Cervantes Rosas**  
Universidad de Occidente  
[maria.cervantes@udo.mx](mailto:maria.cervantes@udo.mx)  
[marieloscervantes@hotmail.com](mailto:marieloscervantes@hotmail.com)

**Dra. Fridzia Izaguirre Diaz De León**  
Universidad de Occidente  
[fridzia.izaguirre@udo.mx](mailto:fridzia.izaguirre@udo.mx)

**L.C.F. Rosa Elena De Anda Montaña**  
Universidad de Occidente  
[rosa\\_redam@hotmail.com](mailto:rosa_redam@hotmail.com)

### **Resumen:**

Las Pymes en México representan un motor de crecimiento y desarrollo ya que además de proporcionar empleo y fomentar la economía regional ayudan a combatir la desigualdad y mejorar el bienestar social. Uno de los debates actuales acerca de las Pymes es si son empresas familiares o no lo son. Coronado (2005) afirma que las Pymes en México son normalmente familiares; para Brenes, Madrigal y Molina (2009), la mayor parte nace como empresas familiares enfrentándose al reto de la supervivencia y el conflicto.

Rodríguez y Martínez (2006;35) mencionan que *“no todas las Pymes son empresas familiares, ni todas las empresas familiares son pequeñas y medianas”* Con el fin de identificar como están constituidas las Pymes y que porcentaje de su capital proviene del núcleo familiar, se llevó a cabo un estudio empírico de corte transversal con una muestra de 97 empresas clasificadas como Pymes por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas ubicadas en la zona urbana del municipio de Guasave, Sinaloa; para determinar si corresponden a empresas familiares o no familiares. Dentro de los principales hallazgos podemos mencionar que un 88% de las Pymes son empresas familiares y en más del 50% sólo participa una familia.

Las pequeñas y medianas empresas se clasifican bajo diversos criterios. En el caso de las empresas mexicanas, generalmente se utilizan los criterios de estratificación de empresas publicados el 25 de Junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, que toman como base el número de empleados y el importe de las ventas, mismo que incluye un tope combinado de las dos variables anteriores. El tope combinado consiste en sumar el resultado del número de trabajadores por el 10% y el total de ventas por el 90% y ubicarlo en la tabla 1.

**Tabla 1.** Estratificación de empresas

<b>ESTRATIFICACIÓN</b>				
<b>TAMAÑO</b>	<b>SECTOR</b>	<b>RANGO NÚM. DE TRAB.</b>	<b>RANGO MONTO DE VENTAS ANUALES (MDP)</b>	<b>TOPE MÁXIMO COMBINADO</b>
MICRO EMPRESA	TODAS	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
PEQUEÑA EMPRESA	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$ 100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$ 100	9.5
MEDIANA EMPRESA	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	23.5
	Servicios	Desde 51 hasta 100		23.5
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	25.0

*Fuente:* Diario Oficial de la Federación (2009)

Para llevar a cabo la presente investigación, se tomaron las empresas clasificadas como pequeñas y medianas, considerando el rango de empleados de 11 a 250, de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. La razón por la que no se incluyeron las microempresas es porque tienen características distintas a las Pymes y en su gran mayoría, son propiedad de una sola persona, que si bien en ocasiones involucra a la familia, no tienen la formalidad que debieran tener las Pymes.

### **REVISIÓN LITERARIA:**

Para definir la Pyme, Fong (2007) lleva a cabo un análisis de los criterios del Comité Bolton (1971), uno de ellos es el número de empleados, que en el caso del sector manufacturero no debe ser mayor de 200. También menciona la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas en relación a la unificación de criterios para definir la Pyme, donde se señala en el Art. 1, como característica de la Pyme el que empleen a menos de 250 personas; se entenderá por pequeña empresa aquella que

emplee a menos de 50 personas y como microempresas aquellas que emplee menos de 10 personas.

Las pequeñas y medianas empresas juegan un papel estratégico en el desarrollo económico y tienen un predominio numérico a nivel mundial; Alemania 86%, Estados Unidos 91%, Italia 94%, Suecia 96% y Japón 98% (Coronado, 2007:194). Sin embargo, en el perfil de las empresas encuestadas, incluido en el análisis de resultados, se lleva a cabo una separación con base a la estratificación de empresas que considera número de empleados y monto de ingresos de acuerdo al giro o actividad; esto con el fin de identificar las principales diferencias de cada una de las clasificaciones, principalmente en cuanto a la propiedad de las mismas. Las pequeñas y medianas empresas puede operar con capital familiar y no familiar. Se considera que no es familiar cuando el 50% o menos del capital con el que operan no proviene del núcleo familiar.

*La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de países occidentales* (Amat 2004,17). Una empresa se considera familiar, afirma Trevinyo (2010:6) cuando cumple ciertos requisitos básicos: 1).- que una o varias familias posean la propiedad de por lo menos el 51% de las acciones, 2).- que involucre a una o varias familias en la gestión, organización o administración, 3).- que se fomente la continuidad, 4).- que se promueva la transmisión de conocimientos, y, 5).- que se acumule la riqueza generada. Poza (2011;5) sostiene que son muy variadas las definiciones de empresa familiar y que éstas “constituyen toda la gama de empresas en las cuales un emprendedor o director general de la siguiente generación y uno o más miembros de la familia influyen de manera significativa”.

Coincidente con Trevinyo, Poza (2011;23) menciona que para que una empresa se considere familiar, es necesario que llegue la segunda generación a dar continuidad a la empresa, después de que la generación fundadora se retire o fallezca; protegiendo las estrategias que han favorecido el éxito pero buscando la forma de adaptarse al entorno cambiante. Para Martínez (2010;17), las características básicas de la empresa familiar es que su propiedad esté controlada por una familia, que la dirija un miembro de la misma y que se desee perpetuarla. Sin embargo, Amat (2004,24) afirma que estas dos primeras características son las causantes de los principales conflictos y tensiones en este tipo de empresas. Belausteguigoitia (2004) sostiene que la principal característica de la empresa familiar es el alto grado de influencia que ejerce la familia. A medida que las empresas crecen tienden a dejar de ser familiares debido a los problemas que entraña su administración y a las necesidades de capital (Martínez 2010,17).

Para los efectos de ésta investigación se considera empresa familiar aquella en que la familia y la empresa se entrelazan, la mayor parte del capital proviene de la familia y se plantea que la empresa trascienda de generación en generación. Los estudios de la empresa familiar se han llevado a cabo desde diferentes perspectivas, lo que nos ha permitido conceptualizar y comprender a la empresa familiar. Sin embargo, Ayuzabet (2011) menciona que lo importante no es identificar si una empresa es familiar y no lo

es, sino investigar cual es el rol de la familia en la empresa. Por lo tanto, es necesario identificar si la empresa a estudiar se puede considerar familiar. Para abordar el tema, presentamos la metodología empleada y los principales hallazgos.

### **Objetivos:**

El objetivo de la presente investigación es conocer la composición de las Pequeñas y medianas empresas en cuanto a la propiedad del capital con el que operan, el número de familias que participan y la fase generacional en que se encuentran.

### **Metodología:**

Esta investigación es de tipo descriptiva porque recoge información acerca de las Pymes en lo relativo al origen del capital con el que operan para determinar si son empresas familiares o no familiares. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectó información en un solo momento, en su contexto natural y utilizando, como instrumento de recolección de información, la encuesta a los dirigentes o propietarios de las Pymes tomadas como muestra.

Para la determinación de la muestra se tomó como base el número de empresas ubicadas en la zona urbana de Guasave, Sinaloa, México; registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Por medio del DENUE es posible estratificar las empresas de acuerdo a la actividad económica, al personal ocupado y al área geográfica.

El total de empresas registradas en Guasave ante EL DENUE es de 10, 329. Para esta investigación solamente se seleccionaron las empresas cuyo rango de empleados va de 11 a 250 que nos arroja un total de 624, de las cuales se eliminaron las que son entidades gubernamentales, sociedades y asociaciones civiles, sucursales y empresas dependientes de corporativos nacionales así como empresas paraestatales. De las que quedaron únicamente 195. Para determinar la muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas obteniendo un total de 97 encuestas.

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para recabar la información se aplicó una encuesta a la muestra seleccionada, constituida por dos apartados: información general y apartado de identificación de empresas familiares y no familiares. Primeramente, la encuesta se aplicó de manera personal al 10% de las empresas con el fin de determinar si las preguntas están bien planteadas, son claras y evitar desvíos en los objetivos propuestos. Posteriormente se aplicó al resto de la muestra. El tiempo promedio dedicado a contestar la encuesta fue

de 14 minutos. Para procesar la información se utilizó el programa de análisis estadístico denominado SPSS Versión 20.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Las empresas tomadas como muestra se numeraron del 1 al 97, esto con el fin de proteger la confidencialidad de la información proporcionada. Se segregan de conformidad con los criterios de estratificación de empresas en micro, pequeñas y medianas. Esto debido a que se encontró un gran número de empresas con menos de 10 empleados reportados.

### PERFIL DE LA MUESTRA:

#### GIRO EMPRESARIAL:

Del total de empresas encuestadas, el 59.8% son empresas comerciales, es decir, se dedican a la compra y venta de productos; el 22.7% es industrial, lo que implica que transforman materia prima para obtener un producto terminado por medio de uno o varios procesos de producción; y el 17.5% son empresas de servicios.

#### PERSONALIDAD JURÍDICA:

El 60.8% del total de la muestra están constituidas como personas físicas quienes asumen, en nombre propio, la responsabilidad sobre el control y el riesgo derivado de la actividad; el 39.2% corresponde a personas morales, que son aquellas que se constituyen cumpliendo los lineamientos establecidos en la Ley General de Sociedades Mercantiles y están formadas por dos o más personas físicas o morales que tienen un fin común.

#### NÚMERO DE EMPLEADOS:

Para analizar el número de empleados, se elaboró una tabla de contingencia debido a que se hizo uso de la estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación en el 2009, y el número de empleados es distinto en la empresa comercial en relación con la de servicios y la industrial. Para mayor claridad del perfil de las empresas muestreadas se presenta la siguiente tabla:

Tabla 2 Giro empresarial y Número de empleados

#### Tabla de contingencia Giro \* Número de empleados

Recuento

	Número de empleados					Total
	De 0 a 10	De 11 a 30	De 31 a 50	De 51 a 100	De 101 a 500	

Giro	Comercial	41	16	0	1	0	58
	Industrial	9	0	11	0	2	22
	De servicios	12	0	4	0	1	17
Total		62	16	15	1	3	97

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

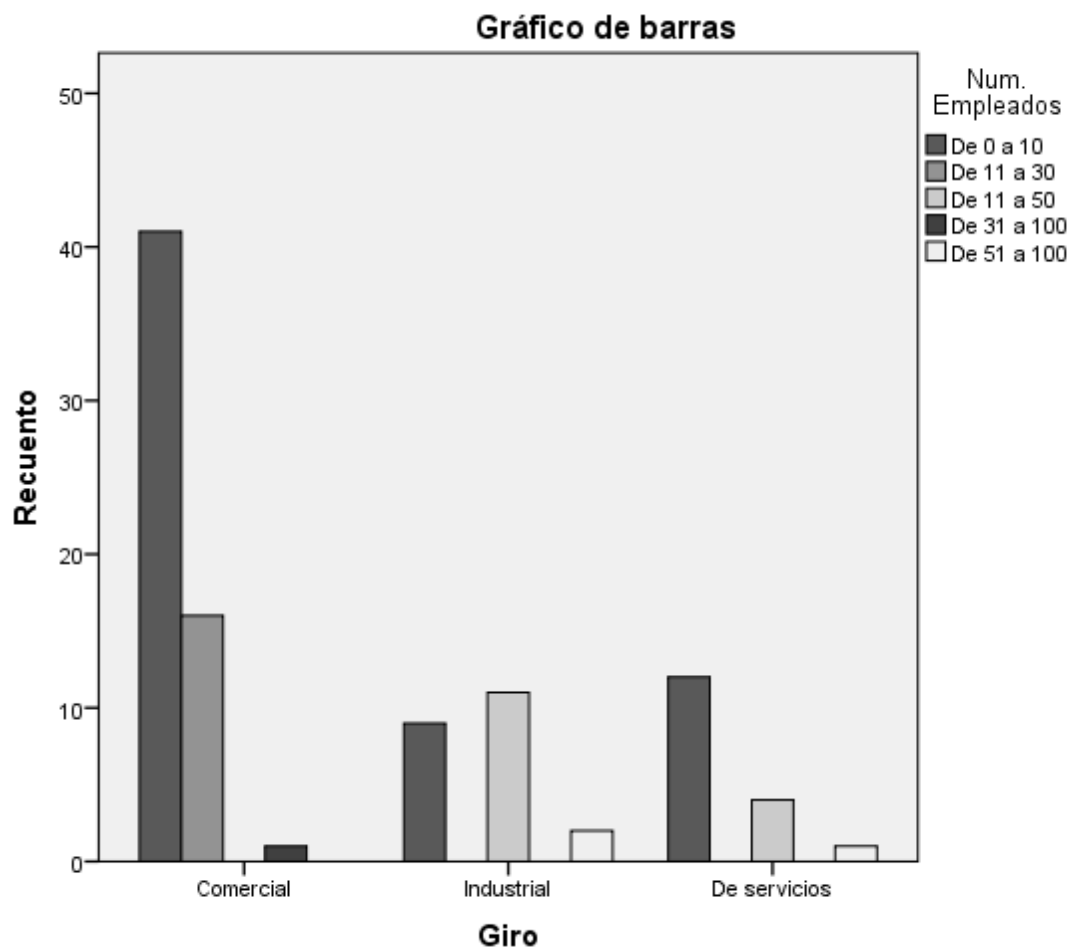
Cabe aclarar, que al momento de tomar la información del DENU, no se consideraron las empresas con menos de diez empleados por pertenecer a la clasificación de microempresas, sin embargo, al momento de levantar la información, nos encontramos con que el 63.91% de las empresas encuestadas tienen menos de diez empleados.

Las empresas comerciales que cuentan con un rango de empleados de cero a diez son cuarenta y una que equivale al 42% del total de empresas; en el rango de once a treinta empleados son diez y seis que equivale al 16.49% y de treinta y uno a cien menos del 1%. En los rangos de once a cincuenta y de cincuenta y uno a cien no aparecen empresas ya que corresponde a rangos de empresas industriales y de servicios.

En el giro industrial, el 9.3% de empresas cuentan con un máximo de diez empleados mismas que ascienden a 9 empresas, once en el rango de once a cincuenta y dos en el de cincuenta y uno a cien. En los rangos de once a treinta y de treinta y uno a cien no aparecen empresas ya que corresponde a empresas industriales y de servicios.

En el caso de las empresas de servicios, con un máximo de diez empleados se pueden contar 12, cuatro de once a cincuenta empleados y solamente uno de cincuenta y uno a cien. En los rangos de once a treinta y de treinta y uno a cien no aparecen empresas ya que corresponde a empresas industriales y de servicios.

**Figura 1** Giro empresarial y número de empleados



*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información recolectada en la investigación*

### **RANGO DE INGRESOS:**

Para analizar los rangos de ingresos y dar claridad al perfil de las empresas muestreadas, se elaboró una tabla de contingencia donde se relacionaron el giro empresarial y el número de empleados con el rango de ingresos. En dicha tabla se puede apreciar que la gran mayoría de las empresas en Guasave son microempresas.

**Tabla 3** Giro empresarial, número de empleados y rango de ingresos

**Tabla de contingencia Giro \* Num. Empleados \* Rango Ingresos**

Recuento



Rango Ingresos		Num. Empleados					Total
		De 0 a 10	De 11 a 30	De 31 a 50	De 51 a 100	De 101 a 500	
Hasta 4 millones	Comercial	35	5	0			40
	Gir Industrial	7	0	6			13
	o De servicios	10	0	2			12
	Total	52	5	8			65
De 4.01 hasta 100 millones	Comercial	6	10	0	1	0	17
	Gir Industrial	2	0	5	0	2	9
	o De servicios	2	0	2	0	0	4
	Total	10	10	7	1	2	30
De 100 a 250 millones	Comercial		1			0	1
	Gir De servicios		0			1	1
	Total		1			1	2
Total	Comercial	41	16	0	1	0	58
	Gir Industrial	9	0	11	0	2	22
	o De servicios	12	0	4	0	1	17
	Total	62	16	15	1	3	97

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con información recolectada en la investigación*

#### **AÑOS DE OPERACIÓN:**

Con el fin de conocer la antigüedad de las empresas en el mercado, se incluyó una pregunta en relación con los años de operación de las empresas seleccionadas,

encontrado que el 49.5% de empresas tienen más de quince años y el 25.8% tienen de seis a diez años, iniciando operaciones y de diez a quince años el 12.4%

**Tabla 4** Años de operación de las empresas consideradas en la muestra

**Años de Operación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 0 a 5 años	12	12.4	12.4	12.4
De 6 a 10 años	25	25.8	25.8	38.1
Válidos De 10 a 15 años	12	12.4	12.4	50.5
Más de 15 años	48	49.5	49.5	100.0
Total	97	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

**ROL DEL DIRIGENTE DE LA EMPRESA:**

Una de las características de las empresas familiares es que quien las dirige es un miembro de la familia, por lo que una de las cuestiones incluida en la encuesta es el papel que juega el dirigente en la organización: se agrupó como gerente familiar, cuando la persona que dirige es parte de las familias que tienen la propiedad de la empresa; gerente no familiar cuando es una persona que no tiene lazos familiares con los propietarios de la empresa o bien, la empresa no puede ser catalogada como familiar por no reunir los requisitos sobre todo en lo referente al capital empresarial con el que opera; y gerente propietario cuando el que dirige participa con la mayor parte del capital con que funciona la empresa.

**Tabla 5** Rol del dirigente de la empresa

**Dirigente de la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	Gerente familiar	32	33.0	33.0	33.0
	Gerente no familiar	6	6.2	6.2	39.2
	Gerente propietario	59	60.8	60.8	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

Dentro de los principales hallazgos, destaca que el 60.8% son gerentes que participan con las aportaciones mayores de capital, lo que les da el poder pleno dentro de la empresa familiar y el 33% son gerentes que pertenecen a la familia aunque no sean los principales aportadores del capital.

En la segunda sección de la encuesta se cuestionó sobre el capital con que opera la empresa, el número de familias que participan así como la forma en que se transmite el conocimiento. Otra cuestión primordial es la generación que se encuentra dirigiendo la empresa así es que también se incluyó, ya que autores como Trevinyo (2010) y Poza (2011) mencionan que no se puede considerar empresa familiar si no ha pasado a la segunda generación.

#### **CAPITAL EMPRESARIAL:**

Para que una empresa pueda funcionar necesita flujos de efectivo. Por ello es importante, que los propietarios inviertan su dinero. Para que una empresa se considere familiar es necesario que más del 51% del capital con el que opera provenga del patrimonio familiar. En los resultados obtenidos en esta investigación, el 88.7% de las empresas operan con capital 100% familiar, el 9.3% tienen de capital familiar una cantidad mayor del 51% sin llegar al 100% y solamente un 2.1% opera con capital no familiar.

**Tabla 6** Origen del capital empresarial

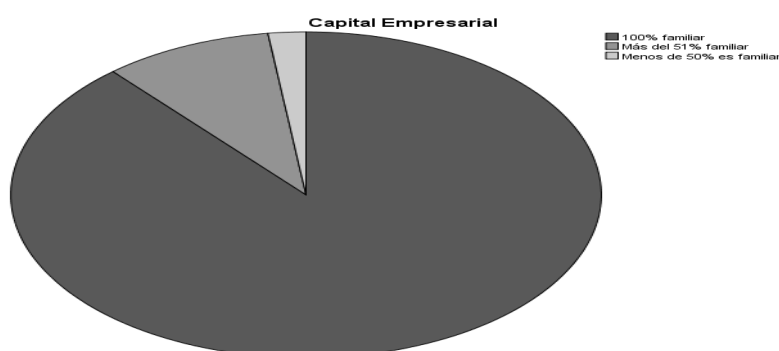
#### **Capital Empresarial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	100% familiar	86	88.7	88.7
	Más del 51% familiar	9	9.3	97.9

Menos de 50% es familiar	2	2.1	2.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo

**Figura 2** Capital empresarial familiar y no familiar



Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo

Consideramos necesario separar las empresas familiares que operan con todo el capital proveniente del núcleo familiar de las que tienen una composición del 51% al 99% con el fin conocer y relacionarlas con las generaciones que las dirigen.

### **NÚMERO DE FAMILIAS QUE PARTICIPAN EN LA EMPRESA:**

Las empresas familiares pueden dar sustento a una o varias familias. En el caso de las empresas tomadas en la muestra en el 50.5% participa solamente una familia, en el 41.2% participan de dos a tres y en el 7.2% más de tres familias.

**Tabla 7** Porcentaje de familias que participan en la empresa

#### **No. Familias**

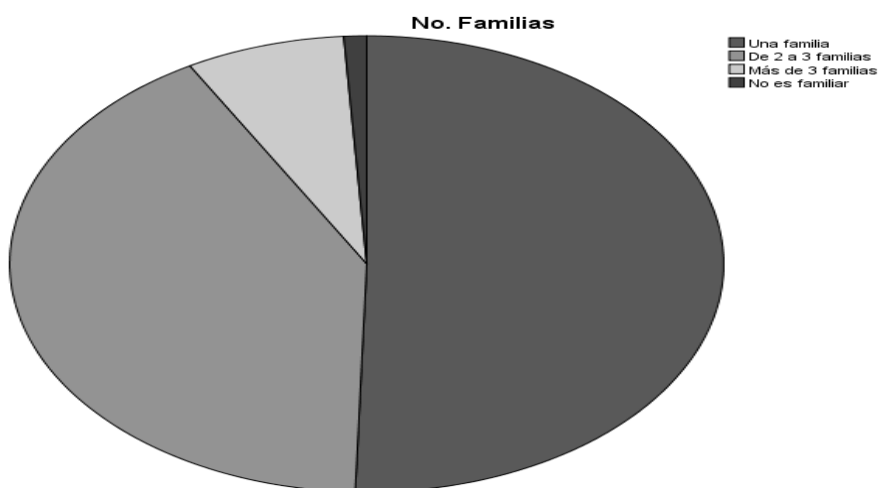
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Una familia	49	50.5	50.5	50.5

De 2 a 3 familias	40	41.2	41.2	91.8
Más de 3 familias	7	7.2	7.2	99.0
No es familiar	1	1.0	1.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

Adicionalmente, se muestra una figura que permite apreciar la composición de las empresas familiares en cuanto al número de familias que participan en ellas.

**Figura 3** Familias que participan en la empresa



*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

Como se puede apreciar en la figura anterior, en la mayor parte de las empresas participa solamente una familia, seguido por las empresas que están constituidas por dos o tres familias.

**TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS:**

Otro de los asuntos importantes en la empresa familiar es la forma en que la empresa acumula sus conocimientos generados en su desarrollo natural y los utiliza para crecer, desarrollarse y dar continuidad a la misma. El 54.6% de las empresas de las empresas lo transmite de manera formal, el 35.1% de manera informal y el 10.3% no lleva a cabo el proceso de transmisión de conocimientos.

**Tabla 8** Transmisión de conocimiento en la Pyme

**Transmisión de conocimientos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Formal	53	54.6	54.6	54.6
Informal	34	35.1	35.1	89.7
Válidos No se lleva a cabo	10	10.3	10.3	100.0
Total	97	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

**COMUNICACIÓN DE INFORMACION:**

Otro aspecto ligado a la transmisión de conocimientos es la forma en que se comunica la información. En el 66% de las empresas se lleva a cabo de manera oral, en el 20.6% manual y en el 12.4% se usan medios electrónicos.

**Tabla 9** Formas en que se comunica el conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Oral	64	66.0	66.0	66.0
Manual	20	20.6	20.6	86.6
Válidos Electrónico	12	12.4	12.4	99.0
Otros	1	1.0	1.0	100.0
Total	97	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

### **ETAPA GENERACIONAL**

En las empresas familiares, es muy importante conocer si ya se dio por lo menos un proceso de sucesión. El 65% de las empresas se encuentra aún en la primera generación y el 27.8% ya están en la segunda.

**Tabla 10** Generación que tiene el control de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primera generación	65	67.0	67.0	67.0
Segunda generación	27	27.8	27.8	94.8
No es familiar	1	1.0	1.0	95.9
Otro	4	4.1	4.1	100.0
Total	97	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

Para que la empresa sea considerada familiar, los dirigentes deben considerar la continuidad de la empresa, es por ello, que los cuestionamos acerca de la vida esperada de la empresa para posteriormente relacionarlo con la sucesión

### **VIDA ESPERADA DE LA EMPRESA:**

El cálculo de años de vida de la empresa se agrupó en menos de cinco años, de cinco a diez y más de diez. El 57.7% de los dirigentes encuestados le calculan a su empresa una vida mayor a los diez años, el 37.1% de cinco a diez años y solamente un 5.2% menos de 5 años.

**Tabla 11** Cálculo de vida esperada

#### **Vida esperada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 5 años	5	5.2	5.2	5.2
De 5 a 10 años	36	37.1	37.1	42.3
Más de 10 años	56	57.7	57.7	100.0
Total	97	100.0	100.0	

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

Finalmente, con la información obtenida, se elaboró una tabla de contingencia donde se incluyó la generación en que se encuentra la empresa, el capital empresarial con que opera y el cálculo de años de vida esperada. Del total de empresas que operan con un capital 100% familiar y que aún están en la primera generación, tenemos dos que tienen una vida esperada inferior a los cinco años y una que aunque ya pasó a la segunda generación no se le ve continuidad. De las que tienen una vida esperada de cinco a diez años, veinticinco aún están en la primera generación y ocho en la segunda. De las que tienen una vida pronosticada mayor a diez años, treinta aún se encuentran en la primera generación; diez y siete ya vivieron el primer proceso de sucesión.

De las empresas que operan con un capital familiar superior al 51%, solamente una tiene pronóstico de vida inferior al año y es la primera generación. Con pronóstico de vida de cinco a diez años, solamente dos empresas de primera generación. Con una vida estimada superior a los diez años y de primera generación cinco y de segunda una. Empresas que operan con menos del 50% de capital familiar y con un periodo de vida estimada superior a los diez años tenemos una señal que no es familiar.

**Tabla 12** Relación de generación, capital empresarial y vida esperada

Vida esperada	Capital Empresarial			Total
	100% familiar	Más del 51% familiar	Menos de 50% es familiar	
Menos de 5 años Generación Primera generación	2	1		3



		Segunda generación	1	0		1
		Otro	1	0		1
	Total		4	1		5
		Primera generación	25	2		27
De 5 a 10 años	Generación	Segunda generación	8	0		8
		Otro	1	0		1
	Total		34	2		36
		Primera generación	30	5	0	35
Más de 10 años	Generación	Segunda generación	17	1	0	18
		No es familiar	0	0	1	1
		Otro	1	0	1	2
	Total		48	6	2	56
		Primera generación	57	8	0	65
Total	Generación	Segunda generación	26	1	0	27
		No es familiar	0	0	1	1
		Otro	3	0	1	4
	Total		86	9	2	97

*Fuente: Elaboración propia MACR (2013) con datos obtenidos de la investigación de campo*

Después de analizar los resultados obtenidos, podemos concluir que en la Ciudad de Guasave, Sinaloa, el 98% de las empresas son familiares ya que el capital empresarial con el que operan proviene la mayor parte del núcleo familiar (Trevinyo,2010); lo cual coincide con Coronado (2005) que señala que las Pymes son normalmente familiares. Si

bien la gran mayoría son familiares no todas lo son (dos empresas que constituyen el 3% son no familiares), ni todas las empresas familiares son Pymes (Rodríguez y Martínez, 2006); pero si son la figura empresarial dominante (Amat, 2004). Sin embargo, solamente veintisiete han pasado a la segunda generación por lo que, para Poza (2011) no se puede considerar empresas familiares el resto pero si son controladas por la familia (Martínez, 2010). Cabe aclarar, que el 57.73% tiene un cálculo de vida esperado mayor de diez años, lo cual significa, que si el cálculo es acertado, pudieran pasar a la segunda generación.

Considerando que las Pymes “son normalmente familiares” y que las empresas familiares están constituidas por una o más familias, podemos concluir que en el área urbana de Guasave, Sinaloa; la gran mayoría de las Pymes son familiares, controladas por lo menos por una familia y teniendo como dirigente principalmente al que aporta la mayor parte del capital. A manera de conclusión, es importante el estudio de las empresas familiares, sean Pymes o no lo sean, porque son la base de la economía regional y además aporta elementos para el estudio desde diferentes perspectivas lo cual nos puede dar una visión más clara, que mejore la supervivencia y la permanencia empresarial.

## **Referencias:**

Ayuzabet de las R., Alburquerque (2011). *Metodología y estudio de la empresa familiar*. Nodo Empresa Familiar y Mipyme. Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales. Coordinadores: Lozano Carrillo, Oscar; Niebla Zataráin, Juan Cayetano y Ayuzabet de la R. Alburquerque. HESS Grupo Editorial. México.

Amat, Joan M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000. España.

Belausteguigoitia, R. Imanol (2010). *Naturaleza de la empresa familiar en Empresas Familiares*. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Segunda Edición. Mc Graw Hill. México.

Brenes, R. Esteban; Madrigal, Krissia y Molina, Germán (2009). Estrategias para asegurar la continuidad de la empresa familiar. INCAE Business Review. Vol.1. Núm. 5 Mayo-Agosto. Pp.1-7

Coronado, R. Semeí. (2007). *Metodología para la Pyme manufacturera en La Pyme en México*. Situación actual y retos estratégicos. Universidad de Guadalajara. México.

Diario Oficial de la Federación 25 de Junio de 2009

Fong Reynoso, C. (2007). *La importancia de la Pyme como objeto de investigación*. En *La Pyme en México. Situación actual y retos estratégicos*. Universidad de Guadalajara. México.

Fong Reynoso, C. y Robles Estrada C. (2007). *La Pyme en México. Situación actual y retos estratégicos*. Universidad de Guadalajara. México.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2011). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos*. Censo Económicos 2009. México.

Martínez, E. Jon (2010). *Empresas familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica. Argentina

Poza, Ernesto (2011). *Naturaleza, singularidad e importancia de la empresa familiar en Empresas Familiares*. CENGAGE Learning. Tercera edición. México. Pp. 1-26

Rodríguez P. Alesia y Martínez F. Leopoldo (2006). *Las múltiples caras de las empresas familiares*. Debates IESA. Vol. 9. Núm. 2. Pp. 35-37

Treviño-R. Rosa N. (2010). *¿Qué es la empresa familiar?* En *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Prentice Hall. México.

# **REPERCUSIONES DEL SISTEMA FINANCIERO EN MÉXICO EN LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO DEL SECTOR COMERCIAL DE CALZADO EN TUXTLA GUTIÉRREZ CHIAPAS**

**Dr. Marco Antonio Romero Gutiérrez**

Universidad Autónoma de Chiapas

[markogtz1@hotmail.com](mailto:markogtz1@hotmail.com)

**Dra. Magali Mafud Toledo**

Universidad Autónoma de Chiapas

[mafud11@hotmail.com](mailto:mafud11@hotmail.com)

**Dr. Marcos Salvador Rodríguez Núñez**

Universidad Autónoma de Chiapas

[marcosrguez@hotmail.com](mailto:marcosrguez@hotmail.com)

## **Resumen:**

En todo los países el adelanto de las empresas orientadas a conceder microfinanciamientos es cuestionada y ha formado grandes disputas, principalmente desde dos ángulos, por un lado si deben ser consideradas como una herramienta situada a contender la pobreza y por el otro si es solo un instrumento por el cual se abusa de los pobres al formar un sobreendeudamiento, lo que no está en tela de juicio es que el microcrédito puede llegar tanto a crear utilidades para las unidades de producción que lo otorga como a fortalecer los ingresos para la familia que lo recibe, y esto puede ser traducido en que los hogares beneficiados podrán contar con mejores condiciones de bienestar, lograr una adecuada educación para sus integrantes, mejores condiciones de salud, posibilidades de autoemplearse, entre otros satisfactores.

El sistema financiero cumple un papel esencial en el comportamiento y desarrollo de la economía. Está integrado especialmente por diferentes intermediarios y mercados financieros, por medio de los cuales una variedad de instrumentos movilizan el ahorro hacia sus actividades más productivas. Los bancos son quizá los intermediarios financieros más conocidos, puesto que ofrecen directamente sus servicios al público y forman parte medular del sistema de pagos. Sin embargo, en el sistema financiero participan muchos otros intermediarios y organizaciones que ofrecen servicios de gran utilidad para la sociedad

**Palabras claves:** Microcrédito, microempresa, administración financiera financiamiento e instituciones de microfinanciamiento.

La finalidad de las microfinancieras es poder dar acceso a los servicios financieros de toda la población que por sus bajos ingresos no son clientes potenciales para la banca tradicional, es decir que no puede tener acceso a los recursos provenientes de las instituciones bancarias. Las instituciones de microfinanciamiento se han instituido en los últimos años como el sector de mayor crecimiento registrado, el sistema financiero tradicional, por su tamaño y por sus características, es rígido y de muy difícil adaptación a las condiciones cambiantes de la economía mundial. En el mundo casi el 70% de la población se encuentra en niveles de pobreza y solo se han preocupado por atender al 30% restante que cumple las características idóneas para ellos, descuidando que los pobres, también son personas con necesidades, pero sobre todo con capacidad de endeudamiento y de un sobre pago verdaderamente impresionante.

Pero ¿Qué son los microcréditos? Aún con la importancia que tienen pocos entienden la naturaleza del éste, es por eso que para muchos tratadistas la interpretación del crédito como tal es importante para evitar dudas que puedan llegar a mal entender el correcto uso del crédito. Para algunos economistas, tales como J. Stuart Mill definen al crédito como el permiso para usar el capital ajeno; Federivo Von Klein nos afirma que es la confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia, para cumplir con una obligación contraída; Roscoe Turner dice que es la promesa de pagar en dinero: También es un convenio establecido en forma bilateral entre un acreedor y un deudor, con base en los atributos de reputación y solvencia que éste tenga, los cuales satisfagan al acreedor para que confíe el uso de bienes y riquezas durante un plazo determinado, a cuyo término pueda recuperarlos (Ibarra, 2005:163)

Si el capital es empleado para fines productivos entonces la credibilidad de ser recuperado aumenta pues se apoya en la confianza de que el deudor aumentará sus recursos, por lo tanto tendrá el poder económico para reintegrar el crédito, otros indicadores utilizados son: los periodos de amortización (cuanto más cortos, más pobre es la clientela); el porcentaje de mujeres en la cartera; la ubicación rural del programa; el nivel de educación de los clientes, la raza o etnia de los clientes; los materiales de las viviendas de los clientes; o el acceso a servicios básicos por parte de la población atendida.

(Schreiner, 2002)

<http://www.eii.uva.es/webcooperacion/doc/catedra/Microcreditos.pdf>. Lacalle (2008:51) lo define como un instrumento de financiación para el desarrollo cuyo objetivo final es la reducción de la pobreza en el mundo. El microcrédito, también denominado microfinanzas, consiste en la provisión de una variedad de servicios financieros tales como depósitos, préstamos y seguro a familias pobres que no tienen acceso a los recursos de las instituciones financieras formales. Los préstamos son utilizados para invertir en microempresas, así como para invertir en salud y educación, mejorar la vivienda o hacer frente a emergencias familiares. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/amc/14.htm>

Vara (2006:88) El microcrédito es una herramienta en cuanto a la gestión de recursos que se prestan a personas que no tienen posibilidades de obtenerlos por otra vía. Basados en los conceptos anteriores podemos decir que son préstamos en pequeños montos dirigidos principalmente a microempresarios de bajos recursos. En otros términos se entiende como la colocación de pequeños préstamos a personas o empresarios muy pobres o microempresarios. Si analizamos que los microcréditos son para los microempresarios tenemos que definir a la microempresa. Longenecker et al (2010: 722) define a la microempresa como pequeña empresa que proporciona utilidades mínimas a su propietario. Cisneros (2007:16) Define como microempresarios muy pobres a aquellos que no tienen todas sus necesidades básicas satisfechas. Sin embargo, algunas instituciones que trabajan en el campo de las microfinanzas no comparten el mismo criterio de pobreza como para calificar o poder cumplir con los requisitos que exigen los préstamos de la banca tradicional. Aunque pareciera que el microcrédito es equivalente a los subsidios gubernamentales estos tienen una gran diferencia, ya que el microcrédito, al tener retorno y ligado de una tasa de interés, exige a las personas a trabajar y a invertir ese dinero para poder cubrir cada uno de los pagos a los que se ha obligado, por el contrario los subsidios son recursos que se otorgan a fondo perdido, sin recuperación, esto solamente causa una mejoría momentánea del beneficiado, pero en el largo plazo no le ayuda a tener mejores condiciones de vida. El microfinanciamiento es fuente de desarrollo económico para las empresas que tienen acceso a él y para la zona económica en la que se otorgan. En el caso de la zona metropolitana de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas se puede observar en la figura 1 el crecimiento poblacional, por lo que se deben establecer estrategias de financiamiento con efectos multiplicadores para el mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, la administración financiera es una necesidad para que las microempresas subsistan y permanezcan en el mercado.

**Figura. 1 Zona metropolitana de Tuxtla Gutiérrez: Población, tasa de crecimiento y densidad media urbana, 1990-2010.**

Clave	Municipio	Población			Tasa de crecimiento medio anual (%)		Superficie	DMU <sup>2</sup>	
Zona metropolitana de Tuxtla Gutiérrez		362 921	523 482	684 156		3,8	2,6	1 517,5	82,3
07012	Berriozábal	22 170	28 719	43 179		2,6	4,0	352,0	61,9
07027	Chiapa de Corzo	45 143	60 620	87 603		3,0	3,6	830,6	64,3
07101	Tuxtla Gutiérrez	295 608	434 143	553 374		3,9	2,4	334,9	84,9

**Fuente:** Consejo nacional de población (CONAPO, 2013)

Besley y Brigham (2008:6) establecen que la administración financiera se enfoca en las decisiones que toman respecto de sus flujos de efectivo.

Ortega (2003) la define como: una disciplina que permite optimizar el manejo de los recursos, que sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para las partes interesadas.

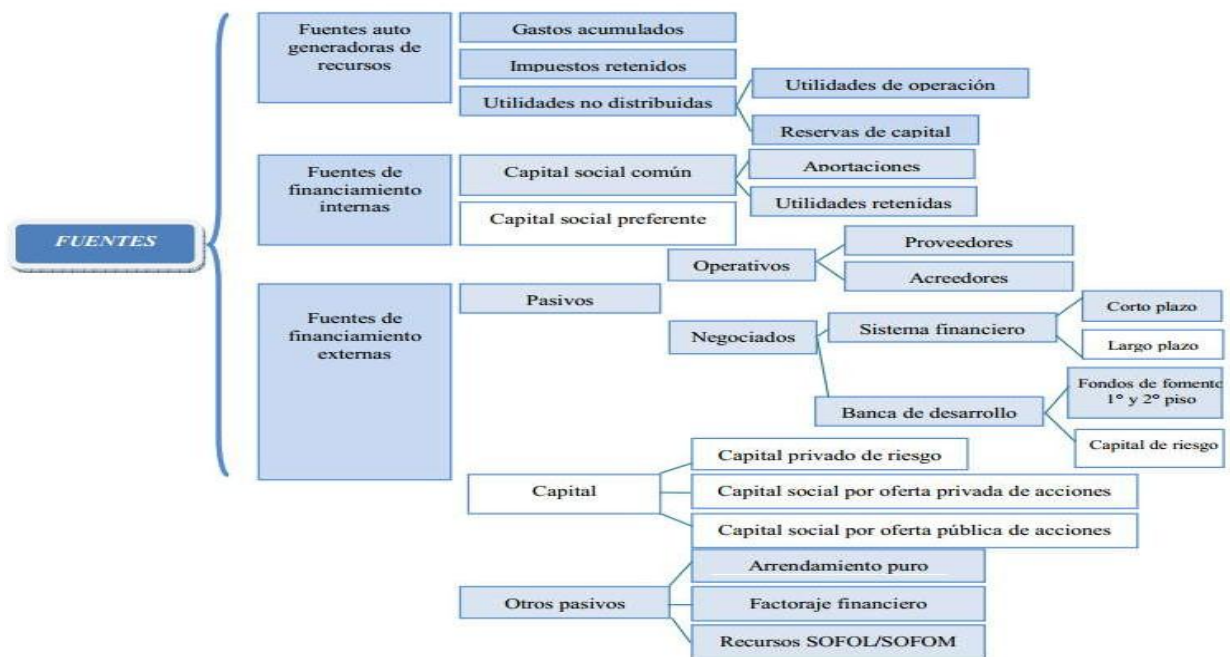
Para Perdomo (2002:31) tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital del trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para la toma de decisiones. Basados en lo anterior se puede concluir que la administración financiera permite optimizar los recursos financieros y de esa manera alcanzar los objetivos trazados.

El financiamiento empresarial es la consecución de recursos para la operación o para proyectos especiales de la organización (Haime 2009:117). Toda organización que no cuente con los recursos necesarios tendrá que acudir a diferentes fuentes de financiamiento. A los medios por los cuales las personas físicas o morales se hacen llegar de recursos financieros en su proceso de operación, creación o expansión, en lo interno o externo, a corto, mediano y largo plazo se les denomina fuentes de financiamiento. Con base a la información del banco de México, la principal fuente de financiamiento lo constituyen los proveedores, seguidos por la banca comercial, y para el caso de las empresas que son dependientes de algún grupo este constituye una fuente importante de recursos. Todo esto lo podemos ver ejemplificado claramente en la tabla de la fig. 2. donde se muestra el panorama actual de las empresas y en la tabla de la fig. 3 donde se expresa un histórico de datos de las fuentes de financiamiento de las empresas.

**Figura 2.- Empresas que obtuvieron algún tipo de financiamiento 2012:**

Por ciento de Empresas				
Para el Total de las Empresas				
▼ Financiamiento Total				
▼ Empresas que obtuvieron algún tipo de financiamiento:	i	88.30	90.30	92.20
▼ Fuente: 2/				
De proveedores	i	78.40	83.20	83.20
De la banca comercial	i	39.30	33.70	36.20
De la banca en el extranjero	i	4.30	5.00	6.50
De empresas del grupo corporativo/oficina matriz	i	21.00	26.20	27.30
De empresas del grupo corporativo	i	N/E	N/E	N/E
De la banca de desarrollo	i	5.60	5.60	4.80
De la oficina matriz en el exterior	i	N/E	N/E	N/E
Mediante emisión de deuda	i	2.50	1.90	2.30

**Fuente:** Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2012. (Banco de México)



**Figura 3.-** Fuentes de financiamiento

Fuente (Haime 2004: 127)

La estructura del financiamiento de las pequeñas y medianas empresas presenta un comportamiento muy similar, solamente varía el nivel de penetración que mantiene la banca en este sector, el cual desciende a poco menos del 17% del total de la participación, con todo y que estas empresas representan el 99% del total de las empresas del país. En la fig. 4 observamos que la banca representa el 14% de los créditos solicitados por las pequeñas empresas al 2009, lo que es un porcentaje muy bajo si lo comparamos con otros países, aunque cabe hacer la aclaración que aunque no



se mencione dentro de la tabla (dado que son Fuentes oficiales), una de las principales fuentes de recursos de las pequeñas empresas las constituyen los llamados prestamistas y en épocas recientes, han sido sustituidos por empresas en proceso de regulación bancaria como las Sociedades Financieras de Objeto múltiple (SOFOMES) que son sociedades anónimas cuyo objeto social principal es el otorgamiento de crédito, y/o la celebración de arrendamiento financiero. Conforme a la Ley, son entidades financieras que para operar no requieren la autorización de las autoridades financieras. Si tales entidades financieras mantienen vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o sociedades controladoras de grupos financieros de los que formen parte instituciones de crédito, se denominarán Sociedad financiera de objeto múltiple regulada (SOFOM ER), las cuales deben sujetarse: a las correspondientes disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito y de la Ley de Instituciones de Crédito; a las disposiciones que emitan en los términos de dichas Leyes la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y a la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Si las entidades financieras no mantienen los señalados vínculos con instituciones de crédito o sociedades controladoras de grupos financieros, se denominarán "Sociedad financiera de objeto múltiple no regulada" (SOFOM ENR), las cuales deben sujetarse a las correspondientes disposiciones de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, así como a las que emitan en los términos de dicha Ley la CNBV y SHCP. Las Sofomes ENR, no están sujetas a la supervisión de la CNBV, y por todas las demás integrantes del sector de ahorro y crédito Popular.

**Figura. 4 Estructura de las fuentes de financiamiento de las pequeñas empresas México (2000-2009, porcentajes).**

Fuente	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 <sup>P</sup>
Proveedores	64,0	59,3	63,3	62,5	63,6	69,0	65,9	71,03	62,57	67,0
Banca comercial	16,9	19,0	18,6	18,6	16,9	14,7	16,4	12,15	22,35	14,2
Banca de desarrollo	1,7	2,9	2,3	2,4	1,7	0,9	0,9	1,9	0,6	2,3
Banca extranjera	1,2	2,2	1,9	1,7	1,7	1,3	2,2	0,93	0,56	0,0
Matriz y empresas grupo	15,7	14,7	13,2	14,1	15,7	14,1	14,6	13,09	12,85	16,5
Otros	0,5	1,9	0,7	0,7	0,4	0,0	0,0	0,93	1,12	0,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio 2010. (Banco de México)

El Sistema Financiero Mexicano (SFM) puede definirse como el conjunto de organismos e instituciones que captan, administran y canalizan a la inversión, el ahorro dentro del marco legal que corresponde en territorio nacional. Algunos autores detallan sus actividades y lo definen como aquel que agrupa diversas instituciones u organismos interrelacionados que se caracterizan por realizar una o varias de las actividades tendientes a la captación, administración, regulación, orientación y canalización de los recursos económicos de origen nacional como

internacional (Ortega, 2002: 65). El Sistema Financiero Mexicano (SMF) está integrado por:

Los intermediarios financieros, son instituciones que captan, administran y canalizan el ahorro y la inversión para prestarlo a quienes necesitan dinero.

Las autoridades financieras, son un conjunto de instituciones públicas las cuales regulan, supervisan y protegen nuestros recursos ante las instancias financieras. Entender la estructura del SFM nos da una noción general del gran aparato financiero que existe en nuestro país.

Los dos pilares rectores del Sistema Financiero Mexicano son, el Banco de México (Banxico), y La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Banxico es un organismo autónomo, y su finalidad es proveer moneda nacional a la economía del país y coordinar, evaluar y vigilar el sistema de pagos en el país y la SHCP es una dependencia perteneciente al gobierno federal y es la encargada de planear el Sistema Financiero Mexicano. El esquema siguiente te muestra las autoridades financieras mexicanas:

Según la CONDUSEF 2012 dentro del SFM se encuentran diversas instituciones, como las regulatorias, las coordinadoras y las de operación, entre las cuales tenemos a:

Banco de México (BANXICO)

Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. (CONDUSEF)

Banco del Ahorro Nacional y servicios Financiero (BANSEFI)

Cajas de Ahorro y crédito Popular (CACP)

Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM)

Sociedades Financieras de Objeto Limitado (SOFOL)

Instituciones Microfinancieras (IMF)

Bancos Comunales

Programas e instituciones gubernamentales (BANMUJER, BANCHIAPAS etc.)

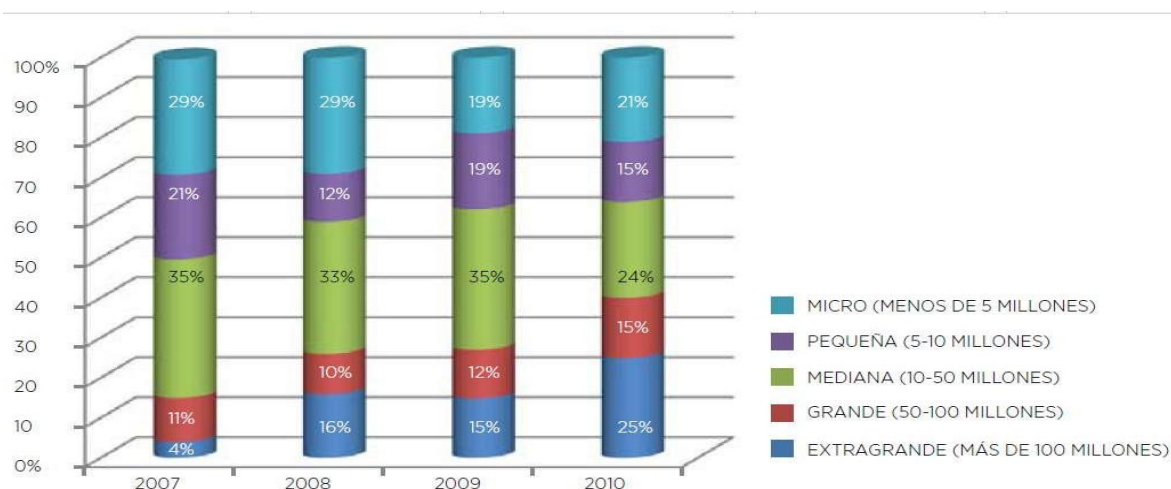
Organismos integradores (Prodesarrollo, AMUCCS etc.)

La integración de todos estos organismos tienen por objeto el otorgamiento de créditos al sector bajo de la población, con la supervisión y vigilancia de las autoridades del sistema y un marco jurídico establecido. Se podrá decir entonces, que es un conjunto de organismos institucionales, y dependencia que administran,

captan, regulan, norman y dirigen la inversión de la baja población del país. La secretaria de economía a través del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIN) definen a las Instituciones de Microfinanciamiento (IMF) como aquella persona moral o fideicomiso público o privado, legalmente constituida, que tenga entre sus objetivos el desarrollo de micronegocios y/o el financiamiento a proyectos productivos, con capacidad técnica operativa para canalizar a la población objetivo (hombres y mujeres pobres) los apoyos que contempla el Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM), tales como, de manera enunciativa y no limitativa, intermediarios financieros no bancarios. Prodesarrollo (2013:10) afirma que las instituciones de microfinanzas tienen una característica distintiva, están dirigidas a personas con una actividad productiva independiente, es decir, son emprendedoras o propietarias de una microempresa. Aunque el destino del crédito pueda utilizarse para compra de insumos o implementos, los productos financieros están diseñados para empresarios. Las IMF no tienen como tal una figura jurídica propia o características, pueden ser Organizaciones Civiles (A.C.), Sociedades Anónimas, SOFOMES, SOFOLES (Sociedades Financieras de Objeto Limitado son sociedades anónimas especializadas en el otorgamiento de créditos a una determinada actividad o sector, por ejemplo: hipotecarios, al consumo, automotrices, agroindustriales, microcréditos, a pymes, bienes de capital, transporte, etc.), SOFIPOS (Sociedades Financieras Populares son Entidades de microfinanzas, constituidas como sociedades anónimas de capital variable, que operan mediante la autorización de la CNBV), Sociedades Cooperativas, Sociedades mercantiles e incluso Bancos. También existe una gran diversidad en el tamaño de las IMF, casi el 21% de estas cuentan con menos de 5 millones de pesos en su cartera y la mayoría son de reciente creación.

En la fig. 5. Se muestra el desarrollo de las empresas según la cartera de créditos colocados

**Figura. 5 Distribución por tamaño de institución (cartera México).**



**Fuente** (PRODESARROLLO: 2013)

El objetivo de las instituciones microfinancieras es poder dar acceso a los servicios financieros a toda la población que por sus bajos ingresos, es decir que no puede tener acceso a los recursos provenientes de las instituciones del sistema financiero mexicano. El otorgamiento de estos recursos es integral, desde brindar la capacitación y asesoría para el buen aprovechamiento de los mismos, hasta el otorgamiento de los créditos con el correspondiente seguimiento de la aplicación del recurso, es un ciclo completo que se debe cumplir y todas las instituciones integrantes de este sistema van aportando su parte en la constitución de toda la gran cadena del valor crediticio. Si bien se ha mencionado en toda la investigación que los micro financiamientos van dirigidos al sector bajo de la pirámide poblacional que se muestra en la fig. 6, esta población abarca una gran parte de la totalidad. Los institutos microfinancieros son quienes se encargan del otorgamiento de los créditos a este sector que por sus ingresos bajos no son aptos para la canalización en el sistema financiero mexicano, el hecho de que estos créditos sean dirigidos a un sector bajo, no quiere decir que sea un servicio de mala calidad, al contrario se cuenta con un sistema amplio y seguimiento de los créditos otorgados.

**Figura. 6 Pirámide Poblacional con relación a los Ingresos Familiares**

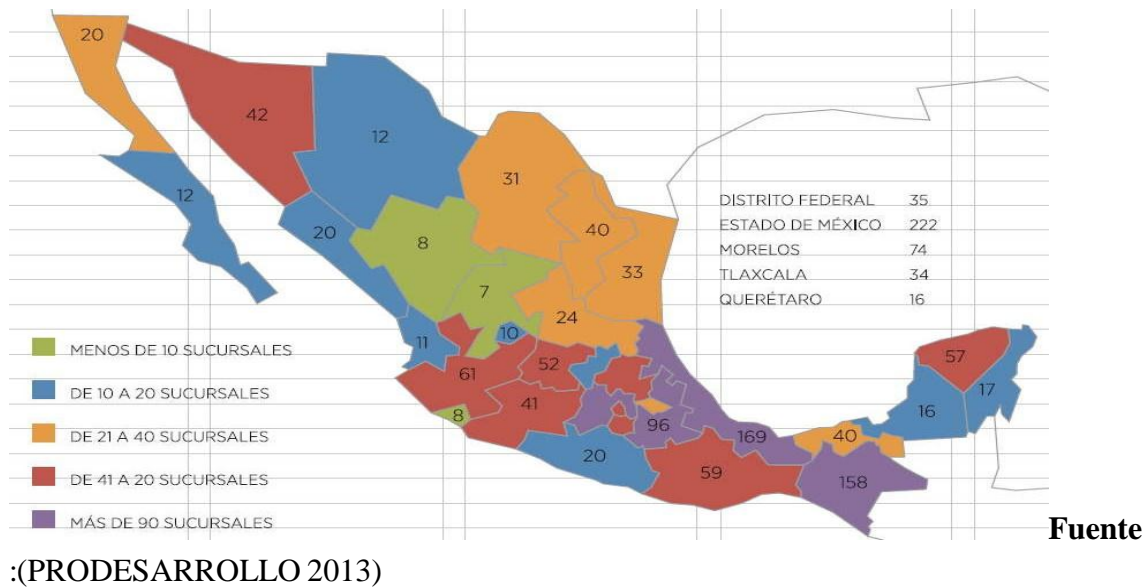


**Fuente** (Santander Serfin, 2009)

En Chiapas al mes de junio de 2013 se tienen registrados 207 mil 699 trabajadores asegurados al IMSS, de los cuales 188 mil 355 son trabajadores permanentes (urbanos y del campo), cifra que representa el 90.69% de los trabajadores afiliados a esta institución; este porcentaje ubica al estado en el tercer lugar en este rubro en el contexto nacional, ubicándose por arriba de entidades como Chihuahua, Aguascalientes y Nuevo León, entre otras. De acuerdo a los datos presentados por el IMSS, en el mes de junio de este año, a nivel nacional se contaba con un registro de 16 millones 357 mil 421 trabajadores asegurados a este instituto, con un aumento de 0.02% en relación al mes anterior. El estado de Chiapas tenía un total de 207 mil 699 trabajadores asegurados al IMSS, que representan el 1.27% del total nacional. En comparación al mes anterior hay

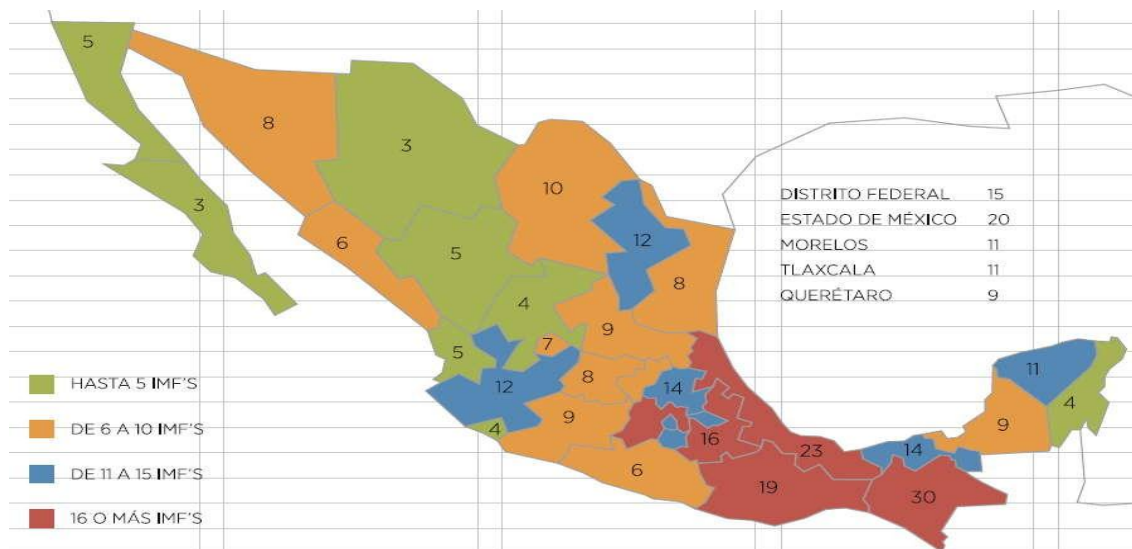
una disminución de mil 121 trabajadores afiliados, es decir, un decremento de 0.54 por ciento. De los 207 mil 699 trabajadores afiliados al IMSS registrados en el mes de junio, 132 mil 615 son hombres (63.8%); en tanto que el total de mujeres es de 75 mil 84 (36.2%). El grupo de edad con mayor número de trabajadores es el de 25 a 29 años. (Comité estatal de información estadística y geográfica de Chiapas 1 agosto de 2013). Entre 2010 y 2012 se redujo el porcentaje de personas en pobreza, del 78.5 al 74.7, que en números absolutos significan 3.866 millones en 2010 a 3.782 en 2012. Asimismo, el porcentaje de población en pobreza extrema llegó a 32.2% de la población estatal cuando dos años antes era de 38.3%, que en números absolutos queda para 2012 en 1.629 millones de personas en tanto que dos años antes era de 1.885 millones. A pesar de esta evolución, Chiapas continúa teniendo el mayor porcentaje de pobres seguido de Oaxaca y Puebla, entidades en las que aumentó el número de pobres en números absolutos y relativos. Chiapas fue el lugar sexto de la república que disminuyó en números absolutos el número de pobres con 84 mil personas, cuando Veracruz lo hizo con 306 mil y Oaxaca con 161 mil. Chiapas ocupó el séptimo lugar en la reducción de puntos porcentuales de proporción de la pobreza, siendo Tabasco el mayor con 7.41, Zacatecas con el 6, Sonora con el 4, Chiapas con el 3.8, cuando once estados de la república incrementaron su porcentaje de población en pobreza. En la reducción de la pobreza extrema, Chiapas la redujo en el mayor porcentaje 6.1, seguido de Oaxaca y Veracruz con 5.93 y 4.5 respectivamente. Hubo 10 estados de la república que aumentaron su porcentaje de población en pobreza extrema incluidos el Distrito Federal, Jalisco y Nuevo León. Chiapas ocupó el tercer lugar en la reducción del número de personas en pobreza extrema después de Veracruz y el estado de México, y junto con ellos contribuyó al 68% de los pobres en extremo. Chiapas, así, redujo en 256 mil el número de pobres extremos cuando Veracruz lo hizo en 395 mil personas. Todo ello enmarcado en un contexto nacional poco halagador: La República Mexicana en su conjunto redujo en menos del 1% (0.63) el porcentaje de personas en pobreza, y aumentó en 1.49% el número de personas en pobreza extrema según datos del (comité de información estadística y geografía de Chiapas 30 de julio del 2013). En la fig. 7 podemos observar que el estado de Chiapas es el tercer estado con mayor número de instituciones microfinancieras, en lo que a sucursales se refiere (158), y en la fig. 8 se aprecia que es el número uno en lo que a empresas diferentes se trata (30), a pesar de ser tantas las instituciones de nuestro estado, no se logra tener ni siquiera la cobertura del 50% de los municipios del estado, por lo que aún hay mucho por hacer en este aspecto.

**Figura. 7 Zonas con mayor concentración de IMF en México**



En la zona metropolitana de Tuxtla Gutiérrez, tiene cobertura en todos sus municipios, aclarando que cobertura no indica que tenga la presencia de una sucursal, ya que la mayor parte de las instituciones microfinancieras se encuentran concentradas en la cabecera municipal y capital del estado Tuxtla Gutiérrez, lugar desde el cual se atienden a todos los municipios de la zona.

**Figura. 8 Cantidad de IMF por estados.**



Durante la investigación se pudo observar claramente tal como lo muestra la fig. 9 que de igual manera, el acceso al crédito bancario no se da por las condiciones que estos ofrecen y la cantidad de trámites engorrosos y laboriosos que se encuentran, es así como podemos ver que, este representa un problema más, aunque los bancos en lo general son bastante homogéneos en los requisitos, no lo son así para las tasas y condiciones de crédito, haciendo un análisis de las principales

instituciones bancarias en nuestro país, podemos obtener el siguiente resumen que se establece en la fig. 10

**Figura. 9 Motivos de las empresas para no utilizar el crédito bancario (Porcentajes 2000-2009)**

Fuente	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 <sup>a</sup>
Altas tasas de interés	36,8	25,8	24,8	22,2	26,6	30,7	29,1	32,68	49,8	33,77
Restricciones en las condiciones de acceso al crédito	25,5	24,9	24,3	23,3	23,3	19,8	23,9	22,58	60,7	61,69
Deterioro en la situación económica actual o esperada	15,7	24,8	25,0	19,8	15,0	12,3	11,2	12,06	37,5	52,6
Disminución en demanda actual o esperada de productos o servicios	7,8	8,4	9,8	13,3	12,2	9,1	10,2	10,15	18,4	29,22
Mayores dificultades para el servicio de la deuda bancaria	13,3	14,2	15,0	14,0	13,8	13,3	9,9	11,67	8,3	5,84
Otros	0,9	1,9	0,5	7,5	9,1	14,8	15,7	10,89	4,3	6,82

**Fuente:** Encuesta de Evaluación del Mercado Crediticio (Banco de México)

**Figura. 10 Requerimientos para otorgar financiamiento a PYMES**

	Banamex	Mifel	Bancomer	Banorte	Banregio	HSBC	Inbursa	Santander
Condiciones generales para acceder a un crédito Pyme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser persona moral o física con actividad empresarial</li> <li>• Tener un mínimo de tres años de operación</li> <li>• Buen historial en Buró de Crédito</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los bancos, con excepción de Banorte, piden tener o abrir una cuenta en la institución</li> <li>• Garantía hipotecaria (vivienda, bodega, edificio, etc.)</li> </ul>			
Documentación exigida (general)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta constitutiva de la empresa</li> <li>• RFC de la empresa y socios</li> <li>• Declaraciones anuales y parciales</li> <li>• Estados financieros anuales y parciales</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados de cuenta de los últimos 6 meses</li> <li>• Comprobante de domicilio de la empresa y de los socios</li> <li>• Identificación oficial de los socios</li> </ul>			
Tasa de interés (porcentajes)	Común TIIE + 8,7	Revolvente <sup>a</sup> TIIE + 9,0	Común TIIE + 9,5	Común: TIIE+9 Revolvente: TIIE+11	Común 18,2	Común 17,5 a 19,5	Común 1 a 5 años: 16,5 5 a 20 años: 18,5	Común TIIE+ 11,5
Apertura (porcentaje comisión)	1 del monto	0	2,5 del monto	2 monto excepto clientes	2 del monto	0	3 anual sumado a la tasa de interés	0

**Fuente:** Cornelio (2009)

En lo que respecta al destino de los recursos financieros utilizados, este es muy diverso, y generalmente es utilizado para capital de trabajo, y en algunos casos también para refinanciar la deuda o la compra de equipo, el crédito de avió (para capital de trabajo) es el más utilizado por todas las empresas en cualquiera de sus tamaños, seguido de la inversión generalmente en activos fijos de la empresa, para incrementar su planta productiva, según los datos publicados por el banco de México, la composición del

destino final del financiamiento de las empresas en nuestro país, se estructura de la siguiente manera tal como se muestra en la fig.11

**Figura. 11 Estructura del destino del financiamiento en las empresas.**

Fuente	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 <sup>a</sup>
Capital de trabajo	60,2	64,9	61,9	70,5	62,0	61,7	64,5	63,25	57,14	57,7
Reestructuración de pasivos	14,3	10,8	17,3	10,1	14,1	12,3	8,7	10,24	13,64	11,7
Operaciones de comercio exterior	9,2	6,1	8,0	7,2	7,1	6,2	5,1	5,42	8,44	7,3
Inversión	13,5	13,9	11,9	10,1	14,1	14,8	15,2	16,87	18,83	21,2
Otros propósitos	2,8	4,3	0,9	1,9	2,70	5,0	6,5	4,22	1,95	2,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio (Banco de México)

Lo anterior revela que el capital de trabajo es sin duda el destino de mayor demanda, el cual es generalmente un financiamiento a corto o mediano plazo, pero el que puede propiciar un cambio verdadero y un mayor crecimiento para transformar una pequeña empresa en una más grande, es la inversión en activos fijos, que son representados generalmente con maquinaria o equipo que pueda ayudar a conseguir mejores procesos, mayormente eficientes, o incrementos en la producción, y este generalmente es un financiamiento a mediano o largo plazo, que es más fácil de obtener dado el fin y las garantías que por sí solas constituyen las inversión. Las unidades económicas que comprenden al comercio al por menor en el estado ocupan el 94.8% y en ellas se encuentran laborando casi el 86% de la población económicamente activa del estado. Este dato nos indica la importancia que ocupan las empresas en este sector ya que muestra que ocupan casi la totalidad de las unidades económicas de Chiapas. (INEGI, 2013). Como puede observarse en la fig. 12

**Figura. 12 Características económicas seleccionadas del comercio según sector, 2008.**



SECTOR	UNIDADES ECONÓMICAS a/	PERSONAL OCUPADO b/	REMUNERACIONES TOTALES	ACTIVOS FIJOS c/	VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO		
					Total	Participación en el total nacional (%)	Lugar nacional
(Miles de pesos)							
Total	70 892	175 615	2 738 643	10 704 284	12 177 749	1.9	16°
	(%)	(%)	(%)	(%)			
43 Comercio al por mayor	5.2	14.3	42.6	27.1	4 930 598	1.7	16°
46 Comercio al por menor	94.8	85.7	57.4	72.9	7 247 151	2.1	16°

**Fuente** (INEGI, 2013)

Del total de las empresas dedicadas al comercio al por menor el 98.8% son micro empresas, solo un 1.1% son empresas pequeñas y resto son medianas y grandes. Las microfinanzas pueden contribuir a los más necesitados de recursos económicos, pero es necesario aclarar los niveles en que el acceso al microfinanciamiento puede afectar a los microempresarios, por lo tanto se describen los siguientes niveles:

**Individual.** Al incrementarse los ingresos y los ahorros, y al tener una mayor capacidad de control sobre los recursos, los beneficiarios serán menos vulnerables y podrán dejar atrás su supervivencia diaria para comenzar a planificar su futuro y equilibrar su consumo.

**Familiar o del hogar:** Si gracias a los servicios microfinancieros mejora la calidad en su alimentación, la salud, la educación de los componentes de la familia, así mismo se pueden realizar mejoras en la vivienda para incrementar el nivel de bienestar de toda la familia.

**Comunitario:** Si la comunidad se desarrolla económicamente a través de las actividades microempresariales puestas en marcha, las cuales proveen de bienes y servicios, atraen recursos y generan empleo.

**Institucional:** Si la puesta en marcha de servicios microfinancieros llegan a tener algún impacto en el marco institucional de su país, región o localidad.

Se ha calificado que el acceso al crédito mediante las microfinanzas, permitirá que los pobres salgan de la pobreza por sus propios medios, invirtiendo en microempresas o en la adquisición de activos, lo cual a su vez estimulara el crecimiento económico de la localidades, regiones y del país. Sin embargo afirmar que las microfinanzas por si solas, son un vehículo para erradicar la pobreza parte de un pobre o nulo conocimiento del fenómeno de la misma, ya que al ser este un problema multidimensional debe de abordarse desde diferentes ángulos, es decir, desde lo económico, lo educativo, lo social, y con ello construir redes sociales

con el fin de dar autonomía, así como de disponer de momentos de recreación y ocio.

**Objetivo general:**

Diagnosticar el impacto económico que tiene el uso de microcréditos en las microempresas del sector comercio al por menor de calzado de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas

**Objetivos específicos:**

Establecer las primordiales fuentes de financiamiento de las microempresas del sector comercial y el porqué del deficiente acceso a la banca tradicional.

Brindar información sobre las microfinanzas.

Aportar elementos que transfieran a evaluar la situación actual y las acciones que demanda el fortalecimiento de las microempresas dedicadas al comercio al por menor a futuro.

**Metodología:**

La técnica de investigación cuantitativa utilizada fue el cuestionario. Esta técnica se define como “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. (Hernández, Fernández & baptista 2003:391). El objetivo del cuestionario fue obtener información de cómo ha impactado en su nivel de vida, la obtención de este apoyo y dirigido a los microempresarios del sector comercio al por menor de calzado ubicado en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Las preguntas utilizadas fueron 10 cerradas y dos abiertas las cuales respondían a variables e indicadores previamente establecidos con base en los objetivos de la investigación. El cuestionario fue aplicado a 136 empresarios comerciantes de calzado al por menor de Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

Para la presente investigación se utiliza muestreo aleatorio debido a que la población de estudio es grande y como señala García (2002) “el muestreo no probabilístico no permite inferir”, únicamente indica la preferencia de un grupo pero nunca de la población, es por ello que se utiliza la muestra probabilística la cual permite inferir los resultados para la población que se estudia. García, De la Rosa & Maza(2012), señalan que para determinar el tamaño de muestra se considera un nivel de confianza del 95%, variabilidad máxima (pq) tomada con valores p=q=.5 y un error máximo permisible del 10%, considerando una población normal se utilizó la variable Z con valor asociado de 1.96, con lo que se obtiene una muestra de tamaño 96, esto se calcula de acuerdo a la fórmula que presenta Rojas para el cálculo del tamaño de muestra con:

$$n = \frac{z^2 (pq)}{F^2}$$

Para efectos prácticos tomamos un valor entero de  $Z=1.96$  que corresponde a una confiabilidad del 95%, con un error máximo de 8,5% y que permite obtener un resultado que indica que con 136 empresas se puede llevar a cabo la investigación.

Después de aplicar los cuestionarios estos fueron analizados e interpretados obteniendo lo siguiente:

La opinión de los empresarios sobre que el sistema financiero sea una herramienta que combate a la pobreza y que esta impacta al desarrollo económico de su negocio 55 personas que corresponden al 40% de la muestra tienen una opinión muy buena, ya que el poder acceder a créditos hace posible tener más ganancias, 63 personas el 47%, tienen una opinión regular porque solo buscaban tener crédito para poder pagar otras deudas, y esto a su vez les generó limitaciones en sus gastos, y 18 personas que integran el 13% de la muestra tienen una mala percepción del acceso a microcréditos ya que las tasas de interés son muy altas y los cobros de saldos moratorios son exagerados. Por lo que se puede corroborar que el microcrédito efectivamente es una herramienta que combate a la pobreza. Se le pregunto en relación a los requisitos que solicitan las instituciones microfinancieras y las respuestas fueron las siguientes, 27 personas opinan que los requisitos son los adecuados para el acceso a microcréditos representando ellos al 20% de los encuestados, estas personas cubren de entrada todos los requisitos necesarios para poder tramitar un crédito en alguna microfinanciera, el 38% de la muestra, es decir 52 personas creen que son demasiado rigurosos en las solicitudes y 57 personas que representan al 42% consideran que son poco adecuados para el acceso a microcréditos.

Se buscó conocer el grado de importancia a la hora de adquirir un crédito, tomando como parámetros:

- 1.- La tasa de interés
- 2.-La periodicidad de los pagos
- 3.- El tiempo que tardan en autorizar su crédito
- 4 . - La confianza en la institución
- 5.- La atención que le da su ejecutivo de crédito.

Con respecto al parámetro de la tasa de interés 51 personas marcaron el intervalo 3, como la más importante que representa el 38%, seguidas por el intervalo 4 con 36 personas que representan 26%, el intervalo 5 con 21 personas que representan 15%, el intervalo 2 con 15 personas, que representa el 11% y por último el intervalo 1 con 13 personas que representa 10%. Con esto se muestra que la tasa de interés tiene una importancia media para los créditos, los resultados corroboran que donde existe una elevación en las gráficas de barras son las últimas 3 casillas. Con respecto al parámetro de la periodicidad de los pagos 34 personas

marcaron el intervalo 5 como la más importante que representa el 25% de la población, seguidos por el intervalo 4 con 31 personas que representan el 23% de los encuestados, el intervalos 3 con 27 personas que representan el 20% de la población, el intervalo 1 con 25 personas que representa el 18% de la población encuestada y por último el intervalo 2 con 19 personas que representan 14% de la población.

La periodicidad de los pagos parece tener una importancia más distribuida, ya que todos los clientes buscan un crédito que se acomode de acuerdo con el movimiento de efectivo con el que cuentan sus negocios, sin embargo la mayoría de las personas la colocan en el último lugar de importancia a la hora de acceder a un crédito, esto puede deberse a que en muchas ocasiones son las financieras quienes deciden la periodicidad del crédito. Con respecto al parámetro el tiempo que tardan en autorizar su crédito, el intervalo 1 con 48 personas que representan el 35% fue considerado el de mayor importancia seguidos por el intervalo 2 con 27 personas que representa el 20% de la población, el intervalo 4 con 25 personas que representan 18% de la población, el intervalo 5 con 22 personas que representa el 16% de la población y por último el intervalo 3 con 14 personas que representa el 10% de la población encuestada. En este reactivo se denota claramente que la mayoría de los encuestados busca una respuesta rápida al momento de solicitar un crédito, es por ello que las instituciones microfinancieras buscan siempre mejorar su sistema de colocación de créditos. Con respecto al parámetro de la confianza en la institución que se tramita, el intervalo 5 con 47 personas que representa 35% fue elegida como la más importante, seguido por el intervalo 2 con 31 personas que representa 23% de la población, el intervalo 3 con 24 personas que representan 18% de la población, el intervalo 4 con 21 personas que representa 15% y por último el intervalo 1 con 13 personas que representa 10% de la población encuestada. Se percibe fácilmente que la confianza en la institución no es relevante para la mayor parte de los encuestados, esto quizás se debe al pensamiento de que no importa de donde venga el recurso siempre que puedan tener acceso a él. El último parámetro que se refiere a la atención que le da su ejecutivo de crédito nos arrojó que el intervalo 2 con 44 personas que representa el 32% de la población es considerado las más importante, seguido por el intervalo 1 con 37 personas que representa el 27% de la población, el intervalo 4 con 23 personas que representa el 17% de la población, el intervalo 3 con 20 personas que representa el 15% de la población y por último el intervalo 5 con 12 personas que representa el 9% de la población encuestada. El trato que un ejecutivo brinda a sus clientes es muy importante para las empresas dedicadas al microfinanciamiento, esto se debe a que los crediticios le otorgan un nivel alto de importancia a la atención con la que son tratados, puesto que es el ejecutivo la persona que acompañara al crediticio en el periodo de tiempo que este será sujeto de crédito y es la persona encargada de mediar entre la empresa y el acreditado. Con base a los resultados obtenidos podemos resumir lo siguiente:

El poder tener un crédito hace posible que sus unidades de producción se desarrollen y así pueden tener mejores ingresos y más ganancias. El número de créditos que han recibido estas personas, en su mayoría oscilaban entre 3 y 4 créditos, ellos exponen que en ocasiones es muy difícil que se les dé más créditos a las personas porque están muy endeudadas y que las financieras cada vez son más estrictas para dar un crédito. El apoyo que las instituciones microfinancieras brindan a sus establecimientos lo consideran muy importante ya que no es fácil mantener la actividad empresarial con los recursos propios y que siempre se necesita de un recurso económico extra para hacerlo crecer, también consideran que en algunos casos las financieras les dan capacitación para aprender a invertir su dinero obteniendo mejores resultados debido a que antes no usaban la totalidad de su crédito para la inversión y por ello no crecía su negocio. En relación a los requisitos que las IMF solicitan para poder brindar un microcrédito, establecen que no son los adecuados, ya que las personas que buscan los créditos en muchas ocasiones no cuentan con estos requisitos (garantías líquidas y prendarias), otros opinaron que estos requisitos eran adecuados ya que las empresas financieras también deben buscar un modo de protegerse.

La forma en la que han variado sus ingresos a raíz de acceder a un crédito, en general la opinión de los entrevistados es que sus ingresos han aumentado de forma significativa, según ejecutivos y empresarios dedicados al otorgamiento de microcréditos es que cuando los acreditados de una financiera logran darse cuenta que si invierten en sus mercancías y no en sus deudas podrán acrecentar sus ingresos y con ello mejorar su calidad de vida, por esto y sus respuestas anteriores suponemos que los entrevistados han logrado hacer grandes a sus negocios gracias a la reinversión correcta de sus créditos. Es importante mencionar los apoyos económicos que la Secretaría de Economía proporciona a las MIPYMES destaca el Programa Nacional de Financiamiento a Microempresarios (PRONAFIM) con el objetivo de incentivar el autoempleo y de esta manera lograr que los microempresarios ingresen a la cadena productiva del país. Es importante aclarar que el gobierno no otorga directamente el crédito a los interesados sino que éste se da a través de las Micro financieras, las cuales actúan como canales para la distribución y ejecución del crédito en todas las regiones. La Secretaría de Economía a través de los intermediarios financieros que en este caso es la Banca Comercial, apoyan a las empresas que están en proceso de crecimiento mediante financiamientos de diversos tipos entre los que tenemos: Créditos para adquisición de equipo, adquisición de insumos, adquisición de materia prima, ampliación y modernización de instalaciones, capitalización, cartas de crédito, etc.

### **Conclusiones:**

Al analizar al sistema financiero mexicano y como este impacta en el desarrollo económico de los micronegocios del sector comercio al por menor de calzado de

Tuxtla Gutiérrez en el estado de Chiapas hemos obtenido resultados favorables que indican que existe una relación directa entre el desarrollo de los micronegocios y su paso por el financiamiento otorgado por las instituciones microfinancieras. El Sistema Financiero Mexicano está en la constante búsqueda de nuevas herramientas que faciliten el desarrollo de las microempresas, sin embargo aún existe una problemática puesto que las IMF son cada vez son más exigentes en los requisitos que solicitan para poder brindar los microcréditos. A su vez esto se traduce en que algunos de los microempresarios del comercio al por menor de calzado no pueden acceder a los recursos necesarios para hacer crecer sus negocios. Por otra parte la falta de una cultura financiera sana ha dejado un uso inconveniente de los montos de créditos en algunos de los microempresarios del sector de comercio al por menor de calzado, pues el uso indebido de los créditos y la inadecuada organización en sus inversiones y gastos han provocado un endeudamiento con las instituciones. Las instituciones financieras que comienzan a fortalecer el desarrollo de las microempresas en general del estado de Chiapas es la Central de Información de Riesgos, esto se debe a que actualmente la mayor parte de las microfinancieras de Tuxtla Gutiérrez forman parte de ella y por medio de esta se están gestionando nuevos recursos federales que ayudaran a las microfinancieras a implementar el programa y de esta forma se beneficiara a los micronegocios del sector comercio al por menor de calzado.

## **Referencias:**

Besley, S. y Brigham E. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. Editorial Cengage. México

Cisneros N. (2007). *El crédito bancario para la micro-empresa*, Facultad de ingeniería comercial. ESPE sede Sangolquí. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2195>.

Cornelio M. (2009) *Tesis, El Sistema Microfinanciero como motor de Desarrollo Económico de la Región I Centro del Estado de Chiapas, Universidad Autónoma de Chiapas FCA-C1*. Tuxtla Gutiérrez.

García K., De la Rosa .V. & Maza C.(2012). Ponencia: *el financiamiento como herramienta para el crecimiento y desarrollo de las mipymes en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas*. 5to Congreso internacional de investigación en Contaduría y Administración. Memoria. Tuxtla Gutiérrez

García K. (2002). Artículo “*La importancia del muestreo en la investigación*”. Pág. 140-143. Revista de la UNACH 4ta época. Jul-dic 2002. ISSN 1405-7166

- Haime L. (2004). *Reestructuración integral de las empresas*. Editorial ISEF. México
- Haime L. (2009). *Reestructuración integral de las empresas*. Editorial ISEF. México
- Hernández A (2002). *Matemáticas financieras*. Editorial Thomson Learning. México
- Hernández R., Fernández C. & baptista P. (2003). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Ibarra, D. (2005). *El buen uso del dinero*. Editorial Limusa. México
- Lacalle M (2008). *Microcréditos y pobreza*. Editorial Turpiales, S.A. Madrid.
- Longenecker. J., Moore C., Petty W. & Palich L. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Editorial Cengage, México
- Ortega, A. (2002) *Introducción a las finanzas*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Ortega, A. (2003) *Introducción a las finanzas*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Perdomo, A. (2002). *Elementos básicos de la administración financiera*. Editorial Thompson. México
- PRODESARROLLO. (2013). *Un informe del sector. Benchmarkin de las microfinanzas en México*, 55.
- Vara M. (2006) *Estudios sobre género y economía*. Editorial Akal, S.A. España
- <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/amc/14.htm>
- <http://www.eii.uva.es/webcooperacion/doc/catedra/Microcreditos.pdf>

**PUBLICIDAD: HERRAMIENTA DE LA MERCADOTECNIA COMO  
ESTRATEGIA PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS MICROEMPRESAS DE  
SERVICIOS DE CONSULTORÍA: CASO ASESORES EN COMERCIO  
EXTERIOR CORONA Y MALDONADO**

**L.C.I José de Jesús López Loeza**

Universidad de Guanajuato

[jesuslpzloeza@gmail.com](mailto:jesuslpzloeza@gmail.com)

**Dr. Ricardo Alejandro Rodríguez Lara**

Universidad de Guanajuato

[rickalexis@gmail.com](mailto:rickalexis@gmail.com)

**Dr. Ricardo Valdez González**

Universidad de Guanajuato

[rvaldezg@ugto.mx](mailto:rvaldezg@ugto.mx)

**Resumen:**

En el presente documento se abordan algunos temas que han dado pie a que empresas de las denominadas MIPyMEs en el sector servicios y específicamente los de consultoría de empresas se hayan mantenido vigentes en el tiempo y hayan llegado a consolidarse en el mercado. Se comenta la importancia de tener las bases administrativas, la importancia de la publicidad y algunos elementos que intervienen en la imagen que la empresa en cuestión proyecta hacia sus clientes actuales y potenciales tomando en cuenta que el servicio es un producto<sup>167</sup> intangible que se produce y consume inmediatamente y que solo esto es lo que hará permanente la relación entre la empresa contratante y la oferente de servicios de consultoría a empresas. Para este trabajo en particular se toma como base un estudio realizado a una micro empresa del sector de los servicios de consultoría a empresas dedicadas al ramo del comercio exterior. Se utilizó como herramienta de recolección de datos la entrevista semiestructurada para el análisis de las prácticas que tienen hasta el momento y con las que se han mantenido en el mercado. De igual forma se dan algunas recomendaciones que pueden ayudar a mejorar las prácticas de la empresa en cuestión.

**Palabras Clave:** Publicidad, Empresas de servicios, Comercio exterior

**Introducción:**

*“La actual es una economía basada, en buena medida, en la innovación y el conocimiento, este último debe protegerse y gestionarse para generar valor y riqueza a las empresas...” (Cintia Amaral Montesino, 2012)<sup>168</sup>*

---

<sup>167</sup> En la revista Multiversidad Management, octubre-noviembre 2012.

<sup>168</sup> Programa de Fortalecimiento a MiPyMes, sde.guanajuato.gob.mx consultado el 31/03/2013



Cada vez se vuelve más complicado para las empresas alrededor del mundo lograr ser competitivas en un entorno en el que las necesidades, gustos y deseos de los consumidores evolucionan constantemente debido a diversos factores, entre los que tenemos a las tecnologías de comunicación y la publicidad a la que están expuestos constantemente en todos los mercados.

Otro factor que seguramente toma parte en este discurso es el incremento de la competencia por parte de las empresas locales, nacionales e internacionales que gracias a la globalización (Hill, 2002) pueden estar presentes en varios países por todo el mundo y que ha incrementado las probabilidades de que las empresas locales lleguen a la quiebra y pierdan su patrimonio. Un factor adicional son las decisiones administrativas, que pueden parecer las mejores en papel, pero que una vez puestas en práctica, podrían no serlo debido a un mal diagnóstico del entorno (Ramírez, 1995)

Esto ya no solo se ve en las empresas cuyo giro es el comercial, o en las maquiladoras sino también en las empresas de servicios en general como es el caso de la microempresa colombiana *Dewak* (Maya & Fuerst, 2011) que se dedica a la programación de software que desde sus inicios tomó el mercado internacional como su mercado meta y actualmente es proveedora de grandes empresas europeas lo que se convertido en su ventaja competitiva.

¿Cómo lo lograron? Gracias a la publicidad que sus fundadores y dueños para lograr construirse una imagen ante sus clientes cuando trabajaban para una empresa grande del ramo del software en Colombia, la cual sufrió los estragos de la crisis económica y tuvo que despedirlos. Los clientes que tenía esta gran empresa ya conocían los trabajos de los fundadores de *Dewak* por lo que una vez que comenzaron su negocio se fueron con ellos.

Basándonos en este ejemplo y en otros que existen en la actualidad es imperante que las micro empresas cuenten con una estrategia publicitaria efectiva que no pretenda competir con las grandes firmas sino que sirva para darlas a conocer y diferenciarse precisamente de las grandes basadas en costos y calidad en el trato.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo destacar la importancia de una buena estrategia publicitaria para el desarrollo de las microempresas dedicadas a los servicios de consultoría de empresas. Es especialmente importante la publicidad en este sector debido a que no se cuenta con un producto tangible que pueda servir de referencia al cliente para adquirirlo sino que es el mismo servicio el que hablará por la empresa para que se siga consumiendo y pueda atraer a más clientes.

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento para comprobar nuestra hipótesis y que sirva como base para futuras investigaciones en torno a este tema, darlo a conocer entre las empresas que se encuentran dentro de este supuesto y así se pueda tomar en cuenta para que las empresas dedicadas al marketing y publicidad puedan ofrecer sus servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas como ayuda para vender sus productos o servicios.

Se dan a conocer algunos aspectos que de entrada pueden contribuir a una mejora en la imagen corporativa de la empresa en cuestión y que pueden ser la base de una estrategia publicitaria completa. A continuación se hace un primer análisis de la empresa objeto de este trabajo y se procede a realizar las conclusiones y algunas recomendaciones para sentar las bases de su crecimiento.

## MARCO TEORICO

En la economía de los distintos países en desarrollo y aun en los desarrollados, las MIPyMEs juegan un papel muy importante debido a que son el sustento de la actividad económica del país. En el caso específico de México, en 2005 el 97% de las empresas constituidas eran MIPyMEs, las cuales generaban el 79% de los empleos entre la población y, además, generaban ingresos equivalentes al 23% del producto interno bruto (INEGI, 2005), estas cifras se han incrementado según el último censo realizado por INEGI en 2009 como sigue: el 99.8 % de las empresas constituidas en México son MIPyMEs, generan el 78.5% del empleo del país (en este aspecto disminuyó en 0.5%) y los ingresos que generan son equivalentes al 52% del PIB<sup>169</sup>.

De acuerdo con la clasificación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), la empresa de consultoría al comercio exterior “Corona y Maldonado” estaría clasificada como una empresa de servicios profesionales, científicos o técnicos (INEGI, 2009)

Según el INEGI (2009) *“Los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes”*.

Para Rathmell, J. (1974) (citado por Cobra, M. & Zwarg, F., 1992) servicio es *“una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes”*.

Quinn, J. (1987) lo define como *“incluir todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez”*. En cambio, Zeithaml, V. & Bitner, M. (2002) definen servicio como *“acciones, procesos y ejecuciones”*.

Las definiciones descritas anteriormente dan un panorama general de lo que se considera como servicio, sin embargo para los fines de este documento se tomará principalmente la aportada por Quinn ya que contempla los elementos principales de lo que se considera como servicio tomados en cuenta en el desarrollo de este texto.

---

<sup>169</sup> Definición aportada por Michael Porter en su participación en la ExpoManagement 2002

Las empresas dedicadas a los servicios en general representan el 36.7% del total nacional de empresas establecidas, porcentaje que ubica a las empresas de servicios en segundo lugar nacional solo por debajo de las empresas dedicadas al comercio. Ocupando al 36.5% del personal económicamente activo del país colocándolos en el primer lugar en ocupación.

Existen 1'367,287 empresas en el ramo de los servicios en México de las cuales 1'294,821 o sea el 94.7% de las mismas son microempresas (INEGI, 2009). Estas cifras resaltan aún más la importancia de crear estrategias para las microempresas que se encuentran ofertando sus servicios en el mercado nacional.

La gran mayoría de estas empresas constituidas trabajan alrededor de las grandes compañías. A menudo, las micro y pequeñas empresas se quedan estancadas debido a que no cuentan con los suficientes recursos para desarrollarse de una manera plena y así seguir creciendo. De cada 100 empresas que se constituyen, 90 no llegan a los 2 años (Grabinsky, 2002).

La explicación para que haya tantas PyMEs (si solamente 1 de cada 10 empresas creadas superan los 2 años de vida) es que hay una enorme creación de empresas que equivale o quizá supera a las que desaparecen. Muchas de estas empresas son creadas por emprendedores que apenas tienen lo necesario para comenzar y que por problemas administrativos o tecnológicos no salen adelante con su negocio; cuando fracasan en un negocio, lo intentan en otro del mismo o diferente giro.

Según Ruiz Duran (2002) en México de 1993 a 1998 los datos censales arrojan como resultado que se crearon 123, 617 nuevas empresas por año. De acuerdo con el censo de 2009 de INEGI la cifra de empresas creadas en el periodo del 2003 al 2008 fue de 330 945 nuevas empresas, aunado a ello la ocupación de personal creció en un 46.1% durante este mismo periodo.

Se ha demostrado que, emprender a partir de sociedades resulta mucho más ventajoso que hacerlo uno solo. No solamente porque se puede consolidar el capital financiero sino que también engrandece los objetivos y aumenta las posibilidades de alcanzarlos; puesto que unifica experiencias y conocimientos individuales para formar un equipo de trabajo que vea los problemas, o las soluciones, desde distintos puntos de vista. (Corchado Reyes, 2012)

A continuación se procederá a definir el concepto de estrategia. Según Porter (2002), la estrategia es: *“delinear un plan detallado de acción que conceptúe a toda la empresa en el contexto de negocio en el que se va a desenvolver.”*<sup>170</sup> Señala, además, que esa estrategia debe estar basada en el rigor y estudio de todos los procesos que integran a la organización.

---

<sup>170</sup> Importante movimiento artístico del siglo XX caracterizado por el empleo de imágenes de la cultura popular, en oposición a la cultura de las Bellas Artes, resaltando el aspecto banal a través de la ironía.

Existe una gran variedad de estrategias entre las que los administrativos podrían elegir al momento de tomar las decisiones que conducirán a la organización hacia uno u otro camino. Aunado a esto, las nuevas tecnologías como los *smartphones* y las *tablets*, sin dejar de lado la internet, han demostrado tener un gran impacto dentro de los modelos de negocios de las nuevas PyMEs. Si se elige el modelo correcto las posibilidades de crecimiento pueden aumentar de manera importante, y para ello se recomienda tomar en cuenta las necesidades específicas de cada empresa. (entrepreneur, octubre 2012).

Algunas otras estrategias son las planteadas por Porter (2000) quien comenta que básicamente existen dos tipos de estrategias: liderazgo en costos y diferenciación, aunque comenta que existe también la de enfoque y la llamada “atrapados a la mitad”. Estas estrategias hacen referencia a las llamadas cinco fuerzas de Porter. En el cuadro 1 se muestra un pequeño resumen de lo que trata cada una de ellas.

<b>Cuadro 1. Clasificación de estrategias referentes a las cinco fuerzas de Porter</b>	
Liderazgo en costos	Las empresas que siguen esta estrategia buscan ser los primeros en precio, es decir, hacer que en lo posible bajen los costos para que su precio final baje también.
Diferenciación	Se enfoca en la calidad del producto o servicio brindado y no tanto en los costos. La calidad es lo que diferenciará a la empresa de la competencia aunque se justifica con el precio de venta.
Enfoque	Las empresas que buscan esta estrategia generalmente quieren satisfacer a un segmento específico del mercado que queda insatisfecho por la competencia o que dejan un tanto de lado por buscar satisfacer varios segmentos de la población.
Atrapados a la mitad	Las empresas que se encuentren en este supuesto no tienen delimitada su estrategia y por ello no se encuentran inclinadas hacia ninguna de las anteriores sino hace parecer que emplean estas estrategias a la vez. Esto puede ser una ventaja cuando la competencia y las condiciones del mercado lo permiten aunque puede ser una desventaja al no tener bien delimitado su segmento y/o estrategia ya que pueden llegar a la quiebra.

*Fuente:* Elaborado con datos de Porter, M (2000), Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un desempeño superior

Ahora bien, para centrar este trabajo de investigación, donde se hablará de la publicidad como una estrategia del marketing para que las PyMEs se mantengan en su mercado meta; se define la *estrategia de marketing*. Según Ferrell y Hartline (2006): *“Seleccionar uno o más mercados meta y desarrollar una mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) que satisfaga las necesidades y deseos de los miembros de ese mercado meta... esta debe (1) adaptarse a las necesidades y propósitos del área funcional en relación con el logro de sus metas y objetivos, (2) ser realista frente a los recursos disponibles y el ambiente en la empresa y; (3) ser consistente con la misión, las metas y los objetivos de la empresa”*.

La mercadotecnia es una herramienta de importancia relevante con la que puede contar una empresa, pues puede ser un factor primordial para que la empresa pueda o no tener éxito en el mercado tan competido que existe hoy en día.

Dentro de las MIPyMEs se encuentran las que están comenzando a exportar, incluso aquellas que destinan toda su producción a los diferentes mercados del mundo. Es en este punto donde es preciso entender que el mercado en el que se desenvuelven no es “el mercado”. Para que una estrategia comercial internacional funcione es conveniente adaptarnos a aquel mercado en el que estamos interesados en penetrar.

*“...el marketing es en realidad un proceso eminentemente técnico, en el cual se emplean métodos y procedimientos provenientes de distintas disciplinas. Tal proceso se fundamenta en un principio básico que es: la satisfacción del consumidor como medio para el logro de los objetivos deseados”*. (Miguel Ángel Acerenza, 1990).

Este es el desafío que espera a todos aquellos empresarios que son conscientes de que la empresa no solo tiene que obtener beneficios económicos; sino también tiene el compromiso de beneficiar a la comunidad donde se instala, generando empleos, además de lograr su “supervivencia” en el tiempo. Se habla entonces, de tener una conciencia social que se traduzca en hechos y no solo como un discurso.

Este principio exige que en la empresa, sus dirigentes cambien su mentalidad, es decir, dejar de mirar hacia adentro (sus productos), y comenzar a mirar hacia afuera orientándose al cliente, el cual permitirá a la empresa lograr sus objetivos.

Así pues, se considera que el marketing se convierte en la herramienta de la compañía que permite estimular al mercado para que responda a sus productos y a la vez adaptarse a los requerimientos y necesidades del mismo.

Complementariamente, el marketing nacional y el internacional siguen principios parecidos. Sin embargo, la situación particular del medio ambiente en que se desenvuelven las operaciones hace que se acentúen las diferencias entre ambas.

Si el empresario no sabe determinar su mercado, su esfuerzo mercadológico no será el esperado, por lo tanto, su esfuerzo promocional no resultará del todo eficiente. Esto además, puede resultar muy costoso para la gran mayoría de las MIPyMEs si pretenden

utilizar los mismos medios que las grandes firmas y en la misma magnitud. (Ortega, 2003)

Por otro lado, la internet resulta de gran utilidad para la mercadotecnia hoy en día. Se le considera el medio perfecto para que las MIPyMEs logren vender puesto que, pueden ponerse a prueba anuncios y conceptos por una pequeña parte del costo de anuncios impresos o de televisión o radio.

Según el planteamiento de Cohen (2006) no importa lo que se venda, el comportamiento del consumidor es lo que ayudará a la organización en cuestión a pronosticar de una mejor manera las variables del mercado. En este sentido, se puede definir el comportamiento del consumidor como *“las actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos y servicios* (Blackwell, Miniard & Engel, 2002:6).

Cuando se trata de productos tangibles podemos definir en base a una muestra de consumidores potenciales o ya establecidos el agrado o desagrado del producto en sí, presentaciones, usos, etc. Sin embargo, cuando se habla de consumo de servicios no es tan fácil poder establecer un perfil puesto que en los servicios irá totalmente enfocado y adaptado a las necesidades del consumidor. En el caso específico de los servicios utilizados para el apoyo a las organizaciones puede ser muy variada la gama de servicios que podría requerir una empresa en particular o solamente una pequeña asesoría y la satisfacción del cliente dependerá totalmente de su percepción acerca del servicio prestado.

Es aquí donde la publicidad tiene lugar puesto que su principal objetivo es ayudar a vender un producto. No es desconocida la influencia tan grande que la publicidad ha ejercido en los hábitos de compra de las personas. Prácticamente en todas partes se puede ver publicidad de tal o cual producto o servicio y diariamente los consumidores están expuestos a estas prácticas por lo que cada vez se vuelve más complicado que, como consumidores, se preste atención a todos los anuncios que se les presentan.

Según Clancy (2013), el marketing se ha visto afectado por un afán de concebir a la publicidad como una forma de *Arte Pop*<sup>171</sup> que entretiene, pero no vende. Esto quiere decir que lo que principalmente se cuida en la publicidad que habrá de utilizarse es el hecho de comunicar lo que es el servicio, sus ventajas y la diferencia con su competencia y no poner demasiado esfuerzo en hacer algo espectacular que solo llame la atención pero no comunique nada.

En este sentido y cuando se refiere a la venta u oferta de servicios algo que resulta trascendente es la imagen del establecimiento o local donde se recibirá a los clientes pues es en primer lugar lo que el consumidor potencial podrá ver, la formalidad que proyecte el personal de la empresa en cuanto a forma de vestir, peinado y aseo, la seriedad con que se le atiende y la atención prestada en su problemática que es lo que

---

<sup>171</sup> Industria Manufacturera y Maquiladora de Exportación. Art. 108 de Ley Aduanera.

nos dará la pauta para adecuar el servicio a sus necesidades específicas y que facilite el consumidor adquirir su servicio en particular.

Dentro de las características que se encuentran acerca de los servicios están las siguientes, estos son: a) intangibles; b) simultáneamente producidos y consumidos; c) menos estandarizados y uniformes que los productos; d) no se pueden almacenar; e) no se pueden proteger por patentes, y por último; f) es difícil establecer su precio (Cobra & Zwarg, 1999) puesto que se refiere a un esfuerzo humano basado en los conocimientos que tiene, que puede generar o que adquiere a consecuencia del trabajo que realiza, a diferencia de un producto tangible del que se puede obtener fácilmente los costos de producción para definir la utilidad esperada y así determinar el costo de venta al público.

### **Metodología:**

El proceso de investigación para este proyecto se llevará a cabo con la implementación de dos diferentes métodos, no limitativos sino complementarios.

En una primera etapa se llevará a cabo una investigación documental de tipo cualitativo, que servirá como base para identificar las estrategias que se han utilizado históricamente dentro de las organizaciones, su permanencia, cambio y evolución en el tiempo.

Se utilizará el método de la entrevista semiestructurada ya que resulta en otras ventajas que el cuestionario no tiene, por ejemplo, en el que quien lo contesta está limitado a contestar lo que ahí se delimita. En la entrevista hay un espacio para el diálogo del cual se puede sacar una mayor ventaja al no limitar al entrevistado a que brinde solamente cierta información sino que se pueden obtener datos más allá de lo que inicialmente se esperaba.

### **ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

La empresa Asesores en Comercio Exterior “COMA” Corona y Maldonado tiene sus inicios en el año 2000 después de que su fundadora y Directora General, M.A Irais Maldonado Sánchez, había renunciado a la Secretaría de Economía y Finanzas (SECOFI, ahora Secretaría de Economía) después de 18 años de labores en dicha institución.

El cuadro 2 describe de manera breve los servicios que ofrece la empresa Asesores en Comercio Exterior “COMA”

El cuadro 3 muestra un resumen de la información obtenida en base a la entrevista semiestructurada aplicada a la Directora General de Asesores en Comercio Exterior “COMA” Corona y Maldonado. En la primera columna se muestra la división del área general que se desea abordar para que de ahí se desprendan los elementos más específicos que se consideran relevantes para este documento en la columna dos.

La tercera columna muestra un resumen de las respuestas aportadas por la Directora General de la institución en cuestión y por último, la cuarta columna muestra algunas ventajas de las estrategias que se identifican al interior de la organización.

<b>Cuadro 2. Breve descripción de servicios ofrecidos por Asesores “COMA”</b>	
Asesorías en Comercio Exterior	En este sentido da su punto de vista conforme al diagnóstico de la empresa, así mismo y de ser requerido, realiza trámites para la misma con la finalidad de actualizarla y prevenir problemas visibles.
Consultoría a empresas de Comercio Exterior	Principalmente se contratan sus servicios solo para diagnosticar o dictaminar a la contratante para realizar los cambios convenientes ellos mismos, si así lo deciden.
Auditorías preventivas en materia de Comercio Exterior	Se realiza una revisión documental y física de las importaciones y exportaciones que ha realizado la empresa al periodo que la misma establece y para estar al corriente con pagos de impuestos, devoluciones, etc.
Gestoría en materia de Comercio Exterior	A petición y con información que el cliente proporciona se realizan trámites legales ya sea para permisos o documentos relativos a las operaciones de comercio exterior que realiza el contratante.
Outsourcing para empresas de Comercio Exterior	Cuando se contrata este servicio se realiza el trámite desde la petición de los materiales requeridos hasta la entrega en el lugar establecido por el contratante. Asesores “COMA” se encarga de todo el trámite de importación y exportación.
Prospección de clientes	Búsqueda de posibles clientes para el contratante en el mercado nacional y en el extranjero.

*Fuente:* Datos proporcionados por la Directora General de “COMA” en la entrevista aplicada



**Cuadro 3. Análisis de la empresa Asesores en Comercio Exterior Corona y Maldonado**

DIMENSIÓN	VARIABLE PARA ANÁLISIS	RASGO CARACTERÍSTICO	ESTRATEGIA IDENTIFICADA
Perfil General	Historia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicia en 2000 por Irais Maldonado después de haber trabajado por 18 años en la Secretaría de Economía.</li> <li>• Comenzó brindando asesorías a empresas con las que trabajaba desde que estuvo en la secretaría.</li> </ul>	
	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones de la empresa las toma solamente ella como director general de la organización y siempre son decisiones reactivas según los acontecimientos que se le presenten.</li> </ul>	
	Servicios que	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorías en comercio exterior</li> <li>• Consultoría</li> <li>• Auditorias preventivas en materia de comercio exterior</li> <li>• Gestoría</li> <li>• Outsourcing</li> <li>• Prospección de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación y liderazgo en costos</li> </ul>

Tipo de producto y proceso productivo	ofrece		
	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando hace el Outsourcing ya tiene bien identificados a sus proveedores de materiales, transportistas y agentes aduanales pues tiene años trabajando con ellos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementaria</li> </ul>
	Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es todo el proceso desde el requerimiento de materiales por la empresa. Se encarga de hacer el pedido y coordinar la logística hasta llegar al punto de entrega en México en el tiempo requerido.</li> </ul>	
	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede trabajar tanto para empresas pequeñas como IMMEX<sup>172</sup> como para empresas grandes ofreciendo sus servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrapada a la mitad / Enfoque</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inició con capital propio comprando una computadora y un escritorio para su negocio y así se ha mantenido.</li> <li>• En el corto plazo no piensa mucho en financiamientos pues prefiere que se maneje con su propio capital.</li> </ul>	

<sup>172</sup> Industria Manufacturera, Maquiladora y de servicios de Exportación es un programa de la Secretaría de Economía creado para cubrir las necesidades de importación temporal de materias, materiales o servicios de exportación para la elaboración, transformación o reparación de mercancías procedentes del extranjero para ser exportadas posteriormente con beneficios arancelarios y tributarios para su competitividad en el mercado.

Administrativo	Financiamiento		
	Imprevistos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha tenido imprevistos con algunos envíos de mercancías al extranjero pero los ha sabido sacar adelante.</li> <li>• En ocasiones no puede adelantarse a los acontecimientos por lo que toma la decisión pertinente en base a la información que tiene a mano al momento del suceso.</li> </ul>	
	Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su publicidad ha sido de boca en boca desde sus inicios pues ya era reconocida entre la mayoría de las empresas de comercio exterior del estado gracias a su anterior cargo.</li> <li>• Se ha dado a conocer y trabaja también con empresas de otros estados como Aguascalientes y Querétaro.</li> </ul>	
	Ventaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que ya es reconocida entre las empresas de comercio exterior tanto del estado como de otros estados por lo que no carece de trabajo y esto le permite permanecer y subsistir en el mercado.</li> </ul>	

	competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adapta completamente a las necesidades del cliente.</li> </ul>	
	Futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiere establecer bien su empresa en cuanto a plan de negocios, manuales e imagen corporativa.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto plazo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En lo administrativo hacer su plan de negocios.</li> <li>• Crear su página web con dominio para darse a conocer más en las operaciones que realiza.</li> <li>• Crear manuales para que sus practicantes tengan las herramientas para llevar adecuadamente los procedimientos.</li> </ul> </li> <li>• Mediano plazo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar la imagen de su despacho para que sea más profesional y</li> </ul> </li> </ul>	
<p><i>Fuente:</i> Elaboración propia basado en información proporcionada por la Directora General de Asesores en Comercio Exterior “COMA” Corona y Maldonado</p>			
Proyección	específicas		

Con base en la información que se proporciona en el cuadro anterior se puede inferir que “COMA” realiza varias actividades encaminadas al apoyo de las empresas del ramo del comercio exterior y trabaja para empresas micro, pequeñas, medianas y grandes por lo que se identifica la estrategia atrapados a la mitad pues no delimita su segmento de mercado. En este sentido se diferencia de sus competidores que se dedican a una sola parte del proceso y segmentan su mercado aunque se percibe que lo que ha ayudado a “COMA” ha sido el hecho de prestar varios servicios en diversas empresas.

De acuerdo a los resultados de la entrevista, se lleva, además, el control documental según el tipo de empresa que contrate el servicio y por tipo de operación para cumplir con las normas establecidas en la ley aduanera de nuestro país en caso de auditoría por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se alcanza a apreciar que asesores en comercio exterior “COMA” utiliza a la vez la estrategia de complementación pues cuando presta el servicio de outsourcing trabaja con otras empresas de servicios como lo son de transportes, agentes aduanales, etc., que la ayudan a ser competitiva en el ramo.

Destaca la Directora General de “COMA” como su ventaja competitiva que la relación con sus clientes comenzó por un buen servicio de su parte cuando trabajaba en la Secretaría de Economía y Finanzas y que cuando una empresa nueva la contacta no cobra la primer visita que es en la que se informa de los posibles problemas de la empresa en cuestión y se diseña un plan de acción que sirve como base para generar el presupuesto de cobro.

Señala la Directora General de “COMA” que su especialidad es en empresas de las denominadas IMMEX<sup>173</sup> para las que generalmente trabaja pues son las que más requieren de sus servicios. Se enfoca principalmente en estas. Comenta que en caso de requerir asesoría telefónica sobre dudas en específico tampoco se les cobra esta asesoría.

Por otro lado, la directora general comenta que, no siempre ha tenido los mismos proveedores ni de servicios ni de materiales pues ha sido un proceso en el que ha tenido que trabajar con varios proveedores hasta encontrar a los que tiene actualmente que siempre han cumplido con sus expectativas de calidad y servicio y no se han tenido inconvenientes. Sin embargo, tiene a la vez otros proveedores ocasionales para tener siempre opciones de operación.

Como ya se comentó, derivado de la entrevista realizada, la publicidad de “COMA” desde sus inicios se manejó de boca en boca por los conocidos miembros de empresas que atendía en la secretaría y desde sus inicios ha trabajado con tres empresas principalmente, dos de ellas localizadas en el estado de Guanajuato y una más en el estado de Aguascalientes. Trabaja también con empresas del estado de Querétaro y otras empresas del estado de Guanajuato.

---

<sup>173</sup> El término fue acuñado para unificar a las micro, pequeñas y medianas empresas en un solo concepto.

Estas tres primeras empresas fueron las que hicieron la publicidad para Asesores “COMA” al ir recomendando esta empresa y así fue que llegó a tener hasta 17 empresas que atendía simultáneamente con apoyo de dos practicantes de la carrera de comercio internacional. Solamente hizo publicidad para promocionar los cursos en materia de comercio exterior que ofrecía aunque solo lo hizo una vez pues tuvo el mismo efecto que con las asesorías.

Sin embargo, está convencida que el tener una página web de la empresa y un perfil empresarial de Facebook sería una buena manera de hacerse publicidad además de ser económica comparada con anuncios de televisión o radio. En esta parte destaca la estrategia de enfoque pues si no directamente podría tener visitas en la página o clientes, esta campaña podría servir como un referente para los administradores de empresas al conocer de la existencia de esta empresa de servicios y recomendarla a la vez con otros administradores.

De acuerdo con los datos recabados, la empresaria conoce en lo general a su competencia pues algunos de los dueños de otras empresas de asesoría en materia de comercio exterior son conocidos o amigos de la Directora General de “COMA”. Incluso ha trabajado en complemento con grandes firmas del ramo de la consultoría para algunas empresas con las que ha trabajado en el pasado.

La Directora General de “COMA” ha encontrado como problema el que, al trabajar con practicantes estos mismos se han quedado de planta en las empresas a las que asesora por lo que le han restado trabajo. Pero por otra parte, comenta, que han sido sus mismos ex - alumnos los que en ocasiones le han dado trabajo de asesoría para las empresas en las que trabajan.

Cuando existen contratiempos *“actuó según el problema específico que para el que me llama la empresa y teniendo en cuenta las especificidades de cada uno de ellos pues no se puede tener un plan de acción de antemano ya que son muchos los problemas que se pueden presentar en una operación de importación o de exportación según sea el caso”* comenta la Directora General de “COMA”, destacando el empleo de la estrategia emergente.

Cabe mencionar que en “COMA” nunca ha tenido una administración formal desde sus inicios sin embargo lleva una bitácora con todas las operaciones de cada una de las empresas para las que trabaja, no cuenta con manuales para que sus practicantes consulten y realicen efectiva y eficientemente las operaciones relativas a la asesoría, consultoría, auditoría y outsourcing.

Se enfoca totalmente a las necesidades del cliente y generalmente tiene previstas visitas periódicas a las empresas que maneja para tener la seguridad de que todas las operaciones se han manejado de la manera correcta y según los requerimientos legales establecidos y las políticas de las empresas para las que trabaja utilizando las estrategias de diferenciación y enfoque en la misma operación.

La Directora General está consciente de que las tareas deben delegarse para el mejor funcionamiento de la organización, pero por otro lado, las empresas que contratan sus servicios

esperan verla a ella al momento de realizar el servicio pues en sus palabras, esto les genera más confianza sobre el trabajo que se está llevando a cabo.

Otra de las ventajas de “COMA” es que siempre aceptan cualquier trabajo para el que se les requiere y han sabido manejarse para sacarlo adelante. Al no cobrar la primera visita, estrategia de diferenciación, busca generar una relación a largo plazo pues es lo que está buscando en lugar de relaciones a corto plazo o de una sola visita.

Comenta la Directora General que su principal problema es el cobrar sus servicios ya que el valor de un servicio es una apreciación subjetiva que se basa en el nivel de conocimientos que se tienen sobre la materia y no es algo que conlleva insumos materiales para su generación por lo que no se tiene un parámetro específico, solamente el costo de los servicios que ofrecen sus competidores.

Por último, en cuanto a los financiamientos, no ha tenido ningún tipo de financiamiento lo que en palabras de la directora general *“significa que a pesar de que no se tiene una administración formal ha funcionado el negocio”*, y en el corto plazo no tiene planeado un financiamiento para hacer crecer su negocio pues prefiere que este recurso surja de las propias operaciones de la empresa e ir mejorando poco a poco.

### **Conclusiones:**

Una vez revisado el caso “COMA” se recomienda primeramente formalizar la administración de la empresa, es decir, crear el plan de negocios de la empresa, sus manuales, políticas y todo aquello que ayude a trazar el camino por el que se pretende ir para lograr los objetivos de la empresa y continuar desarrollándose en el campo de la asesoría en materia de comercio exterior.

Un factor clave podría ser tener personal fijo que lleve las operaciones para que los conozcan e identifiquen en las empresas para las que labora para delegar funciones. Además podrían ayudar en la actualización de la página web y perfil empresarial en Facebook

La publicidad generada por estas dos herramientas que se relacionan puede no ser significativa en cuanto a visitas pero quizá en el mediano y largo plazo pueda favorecer la generación de nuevos clientes, considerando también el sistema de cobro actual. Las visitas personales a empresas para promocionarse puede resultar favorecedora para darse a conocer aunque un tanto costosa en lo financiero y en el tiempo que esta práctica implica.

El apropiado acondicionamiento del lugar donde se reciban a los clientes potenciales es uno de los elementos más importantes puesto que el producto que ofrecen es intangible y solo se puede apreciar en el momento en el que se genera y se consume inmediatamente por lo que el aspecto de profesionalismo tanto del lugar de trabajo como de la imagen que proyectan las personas que laboran en la empresa es la carta de presentación del producto pues lo que en primer lugar vende es la primera impresión.

Como conclusión, en base a los resultados obtenidos de la entrevista aplicada, consideramos que la publicidad es una herramienta fundamental para que una empresa micro, pequeña o mediana pueda ofertar y vender sus servicios, lo que las llevará a permanecer en el tiempo generando o manteniendo constante la generación de empleos ayudando a la sociedad.

Lo importante es que la publicidad que utilicen las MiPyMES sea lo menos costosa posible y para ello lo mejor es realizar un excelente trabajo con cada una de las empresas que se trabaja pues la publicidad de boca en boca es la menos costosa y la que mejores frutos deja a la empresa pues el hecho de que recomienden un servicio por propio conocimiento es un importante mecanismo generador de ventas.

Antes de esto se considera importante tener algo de publicidad impresa que dé a conocer los servicios que más son requeridos y destacando aquellos que se pueden ofrecer diferentes a los de su competencia, así mismo, tener una página web o un perfil en redes sociales permitirá a estas empresas mantenerse en contacto con sus clientes actuales y potenciales a bajo costo.

### **Referncias:**

Acerenza, M. (2002), Marketing Internacional: un enfoque metodológico hacia la exportación; reimp 2002; Trillas; 222 pp; México 1990.

Aguilar, A. (1997), Elementos de la mercadotecnia; vigésima séptima reimpresión de la primera edición 1997; compañía editorial continental; 110 pp; México D.F 1966

Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J. (2002). Comportamiento del consumidor; 9ª ed; Cengage learning; México, D.F

Cateora, Philip R.; Marketing Internacional; Octava Ed; IRWIN; 847 pp; México 2007.

CLANCY, K. (2003), "Publicidad, ¿un arte pop?" en: Gestión de Negocios; Edición especial ExpoManagement 2003; pág 28-33

Cobra, M. & Zwarg, F. (1992); Marketing de Servicios; 1ª ed. en español; Mc Graw Hill; México. D.F

Cohen, M. (2006), El Comportamiento del consumidor: ¿Quiénes son, por qué compran y cómo se puede anticipar cada uno de sus movimientos?; Primera Ed; Mc Graw Hill/Interamericana editores; 168 pp; México D.F 2006.

Entrepreneur. (2012), "Cómo elegir tu smartphone o tablet" en; Entrepreneur; volumen 20- Número 10; octubre 2012; pág 114

<http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/index.php/the-news/255-pymesroque>



CORCHADO, M. (2012), “Juégatela en equipo” en; Multiversidad Management; Octubre-  
Noviembre 2012; pág. 26

Ferrel, O.C y Hartline, Michael D. (2006); Estrategia de Marketing; tercera ed; Thomson  
editores; 604 pp; México D.F 2006}

Grabinsky, S. (2002), La empresa familiar, Del verbo entender editorial.

Hill, Ch. (1999), Negocios Internacionales, McGraw-Hill, México.

INEGI. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa Estratificación de los establecimientos.  
INEGI.

Maya, A., & Fuerst, S. (2011). Dewak: Una microempresa creada para el mercado mundial Caso  
de estudio. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (31), 1-33.

Mercado, S. (2000); Comercio Internacional, Mercadotecnia Internacional: Importación-  
Exportación; 4ª Ed; Editorial Limusa; 306 pp; México 2000.

<http://www.monografias.com/trabajos36/administracion-y-gerencia/administracion-y-gerencia2.shtml>

Ortega, A. & Segoviano, N. (2003). Diagnóstico sobre los principales problemas en las PyMEs,  
en materia de mercadotecnia. Trabajo de TESIS para la obtención de grado de Licenciatura en  
Administración de Empresas, no publicado. Universidad de Guanajuato, Celaya.

Porter, Michael; “Mucho más que poesía” en: Gestión de Negocios; Edición especial  
ExpoManagement 2002; pág 8-10

Porter, M. (2000). Ventaja Competitiva Creación y sostenimiento de un desempeño superior.  
Décima novena reimpresión de la primera edición. CECSA. México, D.F

Quinn, J., Baruch, J. & Cushman, P. (1987). Technology in Services”, Scientific American  
257, No. 6. Pp 50-58.

Ramírez, J. (1995) La globalización, la competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma  
de eficiencia, Revista Gestión y Estrategia Edición internet num. 8, julio-dic., UAM  
Azcapotzalco.

Ruíz Duran, C. (2002). Empresarialidad y Desarrollo Económico en México: El caso de las  
Mipymes. En Desarrollo Empresarial en América Latina. NAFIN. México.

Zeithaml, V. & Bitner, M. (2002); Marketing de servicios Un enfoque de integración del cliente  
a la empresa; Segunda edición; Mc Graw Hill; México, D.F

# LA ADOPCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE TIC'S EN PYMES TURÍSTICAS DEL SURESTE MEXICANO

**Dra. García Leal Karina Milene**

Universidad Autónoma de Chiapas

[karinamil@hotmail.com](mailto:karinamil@hotmail.com)

**Mtro. Maza González César**

Universidad Autónoma de Chiapas

[independencia18@hotmail.com](mailto:independencia18@hotmail.com)

**Dr. Franco Gurría Rafael Timoteo**

Universidad Autónoma de Chiapas

[rfrank@hotmail.com](mailto:rfrank@hotmail.com)

## **Resumen:**

Debido a los cambios tecnológicos que enfrentamos a nivel mundial, los avances y modificaciones en este sentido, así como las oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial mediante la implementación o adopción de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC's), al entorno productivo para mejorar la productividad y competitividad de los países basados en mercados emergentes centrados en las exportaciones como el caso de México que tiene que buscar la manera de crecer a un ritmo muy acelerado. Sabiendo que el desarrollo y crecimiento de un país por un lado está basado en lo que sus empresas puedan implementar o actualizar para lograr ese crecimiento, es por ello que este trabajo incluye un diagnóstico de las Micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Tuxtla Gutiérrez, del estado de Chiapas en el sureste mexicano, que aún no han incorporado estas tecnologías para proponer líneas estratégicas que permitan el crecimiento de estas, así como la actualización de las que ya han adoptado dichas TIC's. Tanto en el diagnóstico como en las propuestas se incluye el apoyo de diversos organismos como las cámaras y asociaciones empresariales, los empresarios y los universitarios a través del cuerpo académico "la micro, pequeña y mediana empresa, su entorno fiscal y su crecimiento" de la Universidad Autónoma de Chiapas.

**Palabras clave:** TIC's PYMES Crecimiento mexicano Empresa

## **Introducción**

Las empresas micro, pequeñas y medianas (PYMES) tienen grandes retos cuando inician operaciones, el primero de ellos es la permanencia en el mercado durante los primeros dos años es vital, ya que la mayoría (65%) de las empresas mexicanas desaparecen a los dos años de su creación. El segundo reto es el crecimiento y expansión y finalmente el desarrollo. Para lograr el crecimiento se requiere una congruente administración particularmente de las empresas de tamaño micro, que son la mayoría, sin excluir las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las opciones de financiamiento, aspectos de junta directiva (consejo de administración) y el manejo e incorporación de tecnologías de información y comunicaciones (TIC's) son factores de suma importancia en estas empresas, particularmente para las micro y pequeñas que se pueden clasificar como empresas familiares, siendo poco formales en su administración, al no especificar sus objetivos o metas de crecimiento a mediano o largo plazo entre otros aspectos relevantes.

Las PYMES constituyen una fuente importante en la economía de nuestro país debido a su impacto en la generación de empleo (3 de Cada 4) y en la producción nacional.

Debido a estos indicadores, es importante que existan acciones para mejorar el entorno económico y en consecuencia, que exista el apoyo a estos sectores empresariales, con el propósito de crear condiciones que permitan su permanencia y sobre todo su crecimiento, consolidación y desarrollo.

Este trabajo vincula a las empresas, sus asociaciones o cámaras y dos cuerpos académicos universitarios, así como otros docentes y alumnos para diagnosticar y proponer aspectos relevantes del crecimiento mediante estrategias de incorporación y uso de las TIC's en las empresas del municipio de Tuxtla Gutiérrez del estado de Chiapas en el sureste de México.

### **Planteamiento del problema**

En los últimos años se ha mostrado interés internacional, nacional y local, por las empresas particularmente las clasificadas como micro, pequeñas y medianas (PYMES), su crecimiento ha sido notable como lo demuestran los datos recabados por el INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (antes e Informática), los censo económicos de 2009, documento en el cual se puede observar que estas organizaciones representan el 99% de las unidades empresariales, generando el 73% de la fuerza laboral y el 40% del PIB a nivel nacional.

Por lo tanto, las PYMES constituyen una relevancia importante en la economía de México debido a su impacto en la generación de empleo y en la producción nacional. En el estado de Chiapas no es la excepción, es importante que existan instrumentos y estrategias para mejorar el entorno económico y en consecuencia, que exista el apoyo a este sector de empresas, con el propósito de crear las condiciones que permitan desde su permanencia, crecimiento, consolidación y desarrollo.

En un primer estudio, aunque centrado en fuentes de financiamiento, se diagnosticó a través de encuestadas mediante muestreo probabilístico, que en las empresas de Tuxtla Gutiérrez, en un alarmante 61,46% de MIPYMES el registro de ventas es manual, el 6,25% no lleva ningún tipo de registro y el 32,3 % restante si lleva un registro computarizado. Es decir, el 67,7% no hacen uso de tecnologías de información para ello, lo cual permite que se generen deseos de proponer estrategias para apoyar a esas empresas y hacer un diagnóstico centrado en TIC's. Otro aspecto encontrado es la falta de asesoramiento respecto a fuentes de financiamiento en el 78% de los casos, el desconocimiento de los apoyos y recursos federales y estatales para las PYMES en más del 88%. Estos son los puntos llamados "focos rojos" a los que se deben poner especial interés para contribuir al crecimiento de las empresas y del desarrollo local.

Asimismo el gobierno mexicano con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través del Sistema de Administración Tributaria (SAT) a partir del año 2011 de acuerdo al artículo 29 del Código Fiscal de la Federación, señala que las empresas deberán emitir facturas electrónicas, sin embargo, dentro del mismo fundamento se establece la facilidad de emitir las en papel cuando se trate de montos inferiores a dos mil pesos mexicanos, pero si se quiere proporcionar facturas electrónicas por cualquier monto se puede hacer, esto significa que las autoridades ya dan por hecho que se implementan el uso de TIC's en las empresas para emitir la facturación electrónica, con la alternativa de que contraten empresas autorizadas para la elaboración, impresión y almacenamiento de las facturas si el emisor responsable no cuenta con los dispositivos o medios para llevarlo a cabo. Actualmente el SAT cuenta con citas a través de página web y vía telefónica, a la cual se lleva la documentación electrónica en dispositivo de almacenamiento usb u otros similares para los trámites. Esto significa que si las empresas no han incorporado ni el mínimo de tecnologías de información y comunicaciones se van quedando rezagadas y los empresarios deben considerar su actualización necesaria mediante la implementación de dichas tecnologías, si tienen interés de permanecer en el mercado o lograr crecer.

Con esta investigación se pretenden determinar los elementos que no han permitido la incorporación de TIC's, o en su caso la falta de actualización de equipo (*hardware*) o sistemas (*software*), así como establecer las estrategias que les permitan estar a la vanguardia o las opciones que se les pueden dar a conocer a los empresarios tanto en forma individual como mediante sus asociaciones o cámaras, con el propósito de impulsar el crecimiento empresarial.

El estudio es exploratorio, descriptivo y correlacional, la investigación es no experimental ya que se observará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para su posterior análisis. El diseño es transeccional ya que se recolectan datos en un tiempo único o en un solo momento, mediante cuestionarios y entrevistas a los empresarios, gerentes o encargados de las PYMES en Tuxtla Gutiérrez, en el periodo septiembre a noviembre de 2013. El enfoque planteado es tanto cuantitativo como cualitativo.

## **Revisión literaria**

### **Clasificación de las empresas**

Las empresas tienen diversas clasificaciones, según los autores, las autoridades de cada país, o los acuerdos entre países por citar algunos.

De forma tradicional se han considerado el número de trabajadores para una clasificación por tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes) así como por el monto o volumen de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos, o una mezcla de estos.

Méndez (2006) señala que las empresas pueden ser clasificadas según su tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas), de acuerdo a su origen (nacional, extranjero y mixto), y por su capital (en privadas, públicas y mixtas).

La necesidad de fortalecer la permanencia y crecimiento de las PYMES es por la incidencia del comportamiento global de la economía tanto internacional como el impacto nacional y local. En el contexto internacional el 90%, o más de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas. En los países de América Latina el estrato de micro empresas representa entre 60 y 90% de todas las unidades económicas.

A nivel nacional, en México, las PYMES corresponden al 98,4% de las unidades económicas con 90,2 puntos porcentuales del personal ocupado.

Para la clasificación de las unidades económicas se utiliza el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN, México 2007, clasificador que ofrece la doble posibilidad de conformar y agrupar los datos según las características de la economía mexicana, y a la vez compararla con estadísticas de Canadá y de Estados Unidos de América, países que también usan este clasificador, de acuerdo al INEGI (2011).

El SCIAN 2007 está conformado por 20 sectores de actividad económica, que a su vez se dividen en 94 subsectores, 304 ramas, 617 subramas y 1049 clases de actividad, de las cuales 962 son objeto de los Censos Económicos 2009.

En México, como consecuencia de la detonación que tienen las PYMES como fuente generador de la economía nacional y por ende el crecimiento del empleo, la clasificación que publica el Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio del 2009, establece la forma para determinar el tamaño, es decir, por rango de trabajadores, por rango de montos de ventas anuales y el tope máximo combinado (calcular el número trabajadores que se multiplica por el 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%). Estas cifras debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las Micro, hasta 250 para las Medianas, tal como se observa en la tabla 1. Las empresas de tamaño micro, sin importar si son de industria, comercio o servicios, todas se agrupan igual con hasta 10 empleados, para el caso de las empresas pequeñas y medianas si hay diferencia de acuerdo al sector, tal y como se puede observar.

**Tabla 1.** Estratificación de Empresas mexicanas

<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Rango de número de trabajadores</i>	<i>Rango de monto de ventas anuales (Mdp)</i>	<i>Tope Máximo Combinado (* )</i>
	<i>Todas</i>	<i>Hasta 10</i>	<i>Hasta \$4</i>	<i>4.6</i>
<i>Micro</i>				
<i>Pequeña</i>	<i>Comercio</i>	<i>Desde 11 hasta 30</i>	<i>Desde \$4.01 hasta \$100</i>	<i>93</i>
	<i>Industria y Servicios</i>	<i>Desde 11 hasta 50</i>	<i>Desde \$4.01 hasta \$100</i>	<i>95</i>
	<i>Comercio</i>	<i>Desde 31 hasta 100</i>	<i>Desde \$100.01 hasta \$250</i>	<i>235</i>
<i>Mediana</i>	<i>Servicios</i>	<i>Desde 51 hasta 100</i>	<i>Desde \$100.01 hasta \$250</i>	<i>235</i>
	<i>Industria</i>	<i>Desde 51 hasta 250</i>	<i>Desde \$100.01 hasta \$250</i>	<i>250</i>

**Fuente DOF. 30-JUN-2009. ( \* ) Tope Máximo Combinado= (Trabajadores) x 10% + (ventas Anuales) x 90%.**

De acuerdo con los censos económicos del INEGI (2009), las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; es por ello que su estudio es relevante, así como la importancia de su crecimiento interno y externo.

Las empresas clasificadas por tamaño como micro, pequeña y mediana han toma gran importancia debido a su impacto en el crecimiento y desarrollo nacional y local, ya que representan en un 95% a las empresas del país y del estado de Chiapas. Este estado mexicano tiene una característica especial debido a que estas empresas son en su mayoría de tipo familiar, siendo este último un factor que afecta el crecimiento y desarrollo de las empresas. En un estudio previo que concluye en el año 2012 el cuerpo académico “la micro, pequeña y mediana empresa su entorno fiscal y su crecimiento”, se observó que las empresas Chiapanecas y particularmente en las del municipio de Tuxtla Gutiérrez, la mayoría son empresas familiares, de tamaño micro (por el número de sus empleados), carentes de fuentes o acceso a los financiamientos formales y cuyo registro de ventas son manuales en más de 50% de ellas, con datos tomados mediante un muestreo probabilístico.

En Tuxtla Gutiérrez, capital del estado de Chiapas, existen 26,265 empresas registradas por INEGI (2009) en los censos económicos que enlistan las unidades económicas de los sectores industria, comercio y servicios, al recolectar la información y agruparlas para presentarla de manera tabular solo se excluyen, minería, pesca y acuacultura de acuerdo al sistema SCIAN, al ordenarlas las presentamos de la siguiente manera:

**Tabla 2.** PYMES de Tuxtla Gutiérrez por unidades económicas agrupadas

<i>SECTOR</i>	<i>MICRO</i>	<i>PEQUEÑA</i>	<i>MEDIANA</i>	<i>TOTAL</i>
INDUSTRIA	2218	295	55	2568
COMERCIO	13127	338	100	13565
SERVICIOS	9578	512	42	10132
<b>TOTAL</b>	<b>24923</b>	<b>1145</b>	<b>197</b>	<b>26265</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI. Censos Económicos 2009.

Las cuales corresponden a los porcentajes siguientes: por su giro, el 9,8% al sector industrial, 51,6% al comercio y 38,6% a servicios. Respecto a su tamaño se calcula fácilmente que el 94,89% son microempresas, el 4,36% son pequeñas y únicamente el 0,75% son medianas.

Por otra parte, según la información obtenida a través de la página web de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2012) indica que existen 2620 empresas registradas hasta agosto del año dos mil doce en Tuxtla Gutiérrez, lo que claramente permite observar que menos del 10% de las empresas que reporta el INEGI se registran en el SIEM, cabe señalar que el registro era gratuito y de fácil acceso a consultas hasta diciembre del mismo año, por diversos motivos aún no conocidos las empresas no se afiliaban en su mayoría. A partir del nuevo gobierno estatal la incorporación a las cámaras y al SIEM tiene costo y la información no está disponible en la página para la consulta del público en general.

Las empresas del sector de servicios turísticos, según datos consultados en el artículo 4 de la Ley federal de turismo (2008) son aquellas que prestan servicios a través de:

- a) Hoteles, moteles y otros establecimientos de hospedaje.
- b) Agencias y operadoras de viajes.
- c) Guías de turistas
- d) Restaurantes, cafeterías, bares y en general que comercien alimentos y bebidas.

### **La Política Nacional y las empresas:**

El gobierno mexicano a través del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) establece como objetivo general “Llevar a México a su máximo potencial” mediante cinco metas nacionales, y la cuarta denominada México próspero, es la que aborda aspectos de empresas, tecnologías de información y telecomunicaciones y todas las metas cuentan con tres estrategias transversales: la primera democratizar la productividad, la segunda es gobierno cercano y moderno y la tercera denominada perspectiva de género.

En la meta nacional IV. México próspero, el PND (2013-2018) señala que se **buscará elevar la productividad** del país como medio para incrementar el crecimiento potencial de la economía y así el bienestar de las familias. Para ello, indica que se implementará una estrategia en diversos ámbitos de acción, con miras a consolidar la estabilidad macroeconómica, promover el uso eficiente de los recursos productivos, **fortalecer el ambiente de negocios** y establecer políticas sectoriales y regionales para impulsar el desarrollo. Dentro de los propósitos se indica **la mejora al acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, así como los servicios de telecomunicaciones y radiodifusión**, cumpliendo un doble propósito. Por una parte, son actividades económicas que producen insumos estratégicos para el incremento de la



productividad de las empresas en México. Por otro lado, son instrumentos que propician el fortalecimiento de los derechos fundamentales de las personas. Siendo esto de carácter importante para la población en general como para las empresas.

En otro rubro se hace énfasis a las fuentes de financiamiento y a las oportunidades que debe otorgar el gobierno y la banca comercial para brindar los apoyos a las empresas, esperando que exista el compromiso a corto plazo es una política importante de impulso que impactará en la economía local, regional y nacional.

### **Las TIC's en las empresas:**

Cada país, a través de sus dirigentes, establece sus políticas de crecimiento y sus estrategias de desarrollo. Un país, estado o ciudad, tiene un grado de preparación que le permite aprovechar las oportunidades que brindan las tecnologías de información y comunicaciones para lograr sus objetivos, incluido la mejora en la calidad de vida de sus habitantes. De acuerdo con Monge, Alfaro & Alfaro (2005), los indicadores importantes para que un país tenga la posibilidad de adoptar las tecnologías, son tres índices de referencia a nivel mundial, el índice de desarrollo humano (IDH), determinado por el PNUD, el índice de crecimiento para la competitividad, (ICC) calculado por el foro económico y el índice de grado de preparación de los países para aprovechar y beneficiarse de las TICs (NRI) por sus siglas en inglés *Networked Readiness Index* 's.

Para impulsar el crecimiento económico se debe tener presente tanto el acceso como el uso la adopción de las tecnologías de información. Sabiendo que esta es una condición necesaria aunque no suficiente para lograrlo.

Para la presente investigación utilizamos como referencia el NRI, el cual busca comprender mejor el impacto de las TIC's en la competitividad de las naciones y está integrado por tres componentes:

- 1) el entorno de las TIC's que ofrece un país o una comunidad determinada (mercado, entorno de la infraestructura política y reglamentación),
- 2) la disposición de los actores clave de la comunidad (individuos, empresas y gobiernos) para utilizar las TIC's, y, finalmente,
- 3) el uso de las TIC's entre estos actores.

Del informe global de tecnologías de información 2012: vivir en un mundo hiperconectado del foro económico mundial WEF-INSEAD (2012), se observa que México se encuentra en el lugar 76 de un total de 142 países. Aun cuando se encuentra por encima de países centroamericanos como Guatemala, El Salvador y Honduras, así como sudamericanos como Perú, Venezuela, Bolivia, Paraguay y Ecuador. Sin embargo existen países como Chile, Uruguay, Panamá, Costa Rica y Brasil que nos rebasan en este índice. Respecto a la puntuación o "score" cuya escala va de 1 a 7 donde 7 es más alto, México tiene una puntuación de 3,8. Esto permite ubicar a cada

país y establecer una referencia respecto a los otros países, lo cual genera un panorama a nivel país, sin embargo es necesario hacer una reflexión desde cada estado y municipio del país, para diagnosticar los aspectos que puede fortalecer tanto la educación como los sectores productivos.

Es claro que no únicamente la disposición a adoptar tecnologías en el aspecto financiero es importante, sino la disponibilidad de los empleados respecto al uso y capacitación, así como la disponibilidad de los servicios tecnológicos y de los medios de comunicación, son muchos actores y aspectos que conjuntar para que se genere el cambio en la actualización o la posible implementación de las TIC's en los sectores productivos como las empresas denominadas PYMES. Debido a ello es trascendental hacer un diagnóstico que permita conocer cuáles son las limitaciones del uso e implementación de las TIC's en las PYMES locales en Tuxtla Gutiérrez, cuál es la importancia que le otorgan los empresarios y qué problemas presentan para su implementación, todo ello con el fin de diseñar líneas estratégicas que permitan identificar alternativas y acciones que se puedan llevar a cabo en cuanto al problema planteado.

### **Estudios sobre Tics en otros países de Latinoamérica:**

Existen diversos estudios en países como Argentina, Perú, Costa Rica y otros de Centroamérica, que han sido documentados y que son un apoyo importante para el desarrollo del presente trabajo de investigación, a continuación se presentan algunos resultados de encuestas aplicadas en micro, pequeñas y medianas empresas.

Monge, Alfaro & Alfaro (2005) hacen un estudio en cinco países de Centroamérica con un total de 788 PYMES, señalando que son aproximadamente 150 empresas por país, sin incluir Belice y Panamá, publicando sus resultados en el año 2005 con el objetivo de documentar la importancia de las TIC's para mejorar la productividad y competitividad de las empresas en Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Guatemala, en virtud de los retos de globalización y la economía basada en el conocimiento (EBC), ellos plantean que las empresas que no incorporen las tecnologías a sus estrategias de compra y venta no podrán sobrevivir en el nuevo entorno internacional. Cabe la comparación debido a que la clasificación de las empresas como PYMES en esos países es similar a la estratificación en México.

Peirano & Suárez (2006) en un estudio de 40 empresas argentinas, haciendo referencia al marco planteado por los autores Richard Nelson y Sidney Winter para establecer de qué manera las pequeñas y medianas empresas incorporan TICs, indican que es posible encontrar tres clases de rutinas en la forma diaria de operar una empresa: las que determinan la cantidad y calidad de la producción, las segundas regulan el crecimiento y la función de beneficio y las terceras son las que apuntan a una mejora en la operatoria de la empresa. Dentro de los resultados de la investigación en pequeñas y medianas empresas argentinas, observaron que:

- a) *Un gran número de empresas había incorporado las TICs para agilizar y abaratar sus procesos operativos estándares.*

- b) *Un número más reducido había logrado ir más allá, utilizando las TICs para mejorar su toma de decisiones.*
- c) *Y un tercer grupo, minoritario, además de haber logrado utilizar las TICs para desarrollar las dos primeras clases de rutinas, también utilizaba estas tecnologías como medio para facilitar y potenciar sus actividades de aprendizaje e innovación.*

### **Método:**

El estudio es exploratorio, descriptivo y correlacional, la investigación es no experimental ya que se observará el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para su posterior análisis. El diseño es transeccional ya que se recolectan datos en un tiempo único o en un solo momento, mediante cuestionarios y entrevistas a los empresarios, gerentes o encargados de las PYMES en Tuxtla Gutiérrez, en el periodo octubre a noviembre de 2013. El enfoque planteado es cuantitativo.

Con esta investigación se pretenden determinar los elementos que no han permitido la adopción de TIC's, o en su caso la actualización de equipo (*hardware*) o sistemas (*software*), así como establecer las estrategias que les permitan estar a la vanguardia o las opciones para los empresarios a través de sus asociaciones y cámaras empresariales, con el propósito de impulsar su crecimiento.

### **Objetivos:**

**Objetivo general:** Analizar los factores que impactan en la implementación o actualización de las TIC's como un aspecto que permite el crecimiento en las empresas de Tuxtla Gutiérrez, mediante un diagnóstico, en una muestra probabilística de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, con el fin de generar propuestas de apoyo a los empresarios considerando sus oportunidades y limitaciones.

### **Objetivos específicos:**

- Diagnosticar los factores que limitan la implementación o actualización de las TIC's en las empresas locales para generar una propuesta de acuerdo a sus necesidades y limitaciones.
- Generar propuestas que orienten al crecimiento de las PYMES locales, de acuerdo a los requisitos de las autoridades y con el apoyo de diversos actores como asociaciones, empresarios y universitarios.

### **Hipótesis de investigación:**

La hipótesis a comprobar se establece como “La implementación y uso adecuado de las TIC’s permiten impactar en el crecimiento y desarrollo de las PYMES del sector turístico de Tuxtla Gutiérrez”

Para comprobarla es necesario implementar y evaluar las propuestas de las estrategias que se generen para la implementación o actualización de las TIC’s de acuerdo al giro y tamaño de la empresa, por lo cual se considera una muestra probabilística estratificada de las empresas de la cámara de comercio CANACO SERVYTUR, de la cual se pueda hacer inferencia estadística y presentar los resultados a la institución y empresas participantes, para el caso de la asociación de hoteles y moteles se pretende hacer un censo de los hoteles de clasificación de hasta dos estrellas, presentando los resultados a la presidencia de la asociación y a los empresarios participantes.

### ***Las variables, conceptualización y operacionalización:***

La variable independiente es el crecimiento y desarrollo empresarial y la variable dependiente es Tecnologías de información y comunicaciones. Esta última se divide en elementos tangibles de equipo denominado hardware y en elementos intangibles denominados sistemas, programas o software.

<b>Variables</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Operacionalización</b>
<i>Tecnologías de Información y Comunicación TIC’s</i>	Para Turban, McClean & Wetherbe (2001). Aspecto tecnológico de un sistema de información. Incluye el hardware, las bases de datos, el software, las redes y otros dispositivos. Puede considerarse como un subsistema de un sistema de información.	A través de cuestionarios y entrevistas al personal (operativo y directivo).

<p><i>Crecimiento y desarrollo</i></p>	<p>Según Méndez (2006), crecimiento es el incremento a las actividades económicas, lo cual es un fenómeno objetivo, por lo que puede ser observable y medible. Se manifiesta la expansión de las fuerzas productivas, tales como: la fuerza de trabajo, del capital, de la producción, de las ventas y del comercio.</p> <p>Banxico establece que el desarrollo económico es la transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado, ... Las expresiones fundamentales del desarrollo económico son: aumento de la producción y productividad per-cápita en las diferentes ramas económicas, y aumento del ingreso real per-cápita.</p>	<p>Por medio de comparación con datos históricos de cada una de las empresas seleccionadas.</p>
--	---	---

**Resultados:**

Debido a los diversos estudios previos como los de Peirano y Suárez (2006), así como Monge; Alfaro & Alfaro. (2005) llevados a cabo en otros países de centro y Sudamérica como Argentina, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y El Salvador, siendo encuestadas 788 PYMES en estos últimos cinco países, con aproximadamente una muestra probabilística de 150 empresas en cada país. Considerando la cercanía geográfica, el parecido en la estratificación de empresas y la cultura, los resultados se espera sean semejantes. Dentro de los aspectos generales como las empresas que cuentan con acceso a internet se estima que un 15% lo posean, respecto a contar con una página web esta cifra será menor al 5% y en lo relativo al uso de la computadora sea menor al 35%, en lo relativo a los programas (software) especializados según el giro del negocio se espera sea menor al 20% y en su caso la capacitación es un aspecto de gran relevancia tanto en el giro como en el uso de las tecnologías de información y comunicación, siendo por ello relevante para la institución educativa como lo es la Universidad Autónoma de Chiapas quien provee de egresados capacitados en el área económico-administrativa así como para los cuerpos académicos que desarrollan líneas de generación y aplicación del conocimiento, y por supuesto a los empresarios asociados en las diversas cámaras empresariales.

Por otro lado, consideramos que la infraestructura se limita a computadora de escritorio, y software como procesador de texto y hoja de cálculo, Word y Excel respectivamente ambas de la empresa MicroSoft. Las inversiones son bajas, equipo estándar y de baja complejidad, tanto para su utilización como para su mantenimiento. La capacitación del personal es la mínima con que debe contar para hacer uso de ellas, como captura de textos o documentos internos o

administrativos. Algunos empresarios desconocen las ventajas y facilidades de la incorporación de las tecnologías o no consideran que sean indispensables para su negocio o no creen que la inversión sea redituable, por el contrario si existen empresarios que deseen actualizar o implementar las TIC´s pero no cuentan con fuentes de financiamiento para ese rubro.

Dentro de los resultados que se esperan de la vinculación de universitarios y cámara o asociación empresarial, es que se logren los objetivos y que los resultados del diagnóstico y las propuestas sean aceptadas por los empresarios para su apoyo en cuanto a la capacitación y otros beneficios así como la adopción o actualización de las TIC´s de las empresas que lo requieran.

### **Referencias:**

BANXICO( 2013). Glosario consultado en <http://www.banxico.org.mx> el 12 de agosto de 2013.

CANACO SERVYTUR Tuxtla Gutiérrez. [www.canaco.gob.mx](http://www.canaco.gob.mx) como enlace a <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?tamano=0&estado=07&municipio=101>. Consultado el 8 de septiembre de 2011.

Diario oficial de la federación (2009). Consultado el 11 de agosto de 2011 en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)

INEGI (2009). Censos económicos. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) consultado el 31 de agosto de 2011. México.

INEGI (2011). Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los establecimientos. México.

Lara (2011). “Elevada mortandad de MiPyMES”. El Financiero 9 de Agosto 2011-Finsat.

Ley Federal de Turismo (2008). Editorial SISTA. México.

Méndez J.S. (2006). Problemas económicos de México. Mc Graw Hill. 5ª Edición. México.

Monge, R., Alfaro, C. & Alfaro, J. (2005). TICs en las PYMES de Centroamérica: Impacto de la adopción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el desempeño de las empresas. IDRC. San José, Costa Rica.: Tecnológica de Costa Rica.

Peirano y Suárez (2006). TICS y empresas: propuestas conceptuales para la generación de indicadores para la sociedad de la información. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management* Vol. 3, No. 2, 2006, p. 123-142

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.Gobierno Federal. México.

Portal del municipio de Tuxtla Gutiérrez, [www.tuxtla.gob.mx](http://www.tuxtla.gob.mx) consultado el 12 de septiembre de 2011.

SHCP SAT Servicio de administración tributaria. Consultado el 30 de agosto de 2013 en [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

Turban, E., McClean, E. y Wetherbe, J. (1ª ed.) (2001). Tecnología de la Información para la Administración. México.: CECSA.

WEF-INSEAD (2012). Informe global de tecnologías de información 2012: vivir en un mundo hiperconectado. Foro económico mundial.

# **APLICACIÓN DEL CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD EN UN PROCESO DE MANUFACTURA, EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE CALZADO.**

**Bernardo Díaz Castillo**

Universidad de Guanajuato

[bdc@ugto.mx](mailto:bdc@ugto.mx)

**José Alfredo Batista Varela**

Universidad de Guanajuato

**Rosa María Ortiz Hernández**

Universidad de Guanajuato

## **Resumen:**

El control de calidad aplicado a procesos de manufactura, son una serie de técnicas estadísticas que permiten identificar las causas de los problemas de la operación diaria de una organización. La empresa en la cual se aplicaron estas técnicas esta ubicada en la ciudad de León, Guanajuato; su giro principal es la fabricación de calzado situada en Carretera León – San Francisco. La aplicación y los resultados son presentados con la finalidad de que sean útiles para empresas del sector como una alternativa de implementación de soluciones a los problemas que puedan presentarse tanto en los procesos de producción como en servicios, esto con el propósito de permitir un mayor crecimiento con calidad y mejorando sus niveles de productividad en la fabricación de su producto cumpliendo las especificaciones que demanda el cliente y/o usuario de su mercado que atiende.

**Palabras Clave.** Control de la calidad, proceso de manufactura y especificaciones.

## **Introducción:**

La calidad hoy en día es fundamental para el aseguramiento de productos conformes, siendo el control estadístico de la calidad parte fundamental. Por lo que la aplicación de las 7 herramientas básicas para el control de la calidad tal como lo afirman los expertos de la calidad aseguran que más del 85% es resuelta con la aplicación de estas herramientas por lo que el presente trabajo tiene como propósito diagnosticar situaciones fuera de control y verificar la variabilidad de algunos procesos en la empresa calzado “Gala” identificando fallos en el proceso de manufactura del producto, estableciendo la base para la mejora continua en el ciclo de vida del producto y en la optimización de los recursos.

El cumplimiento con las especificaciones y la eliminación de los defectos es el inicio del proceso en la mejora continua. En este trabajo se analizó cada una de las herramientas haciéndolas de fácil aplicación para el operario y apoyadas con los datos obtenidos de la investigación realizada en la empresa de Calzado.

## **Objetivo:**



El trabajo tiene como propósito la aplicación de las herramientas básicas para el control de la calidad en una empresa de la industria del calzado de la ciudad de León, Gto que permiten identificar los problemas en sus procesos de fabricación y las causas que los originan.

**Método:**

Para llevar a cabo el estudio, primeramente, se hizo la petición de manera formal a la alta Gerencia para llevar a cabo el trabajo para la aplicación de las herramientas de calidad, presentando un cronograma de visitas y de actividades a realizar, posteriormente se hizo una visita directa a la empresa y se entrevistó a líderes de proceso los cuales proporcionaron la información necesaria, posteriormente se realizó un análisis de la información comparando la calidad esperada versus la calidad real determinando la variación encontrada en el diagnóstico y finalmente se elaboró un informe de resultados y conclusiones.

Para este estudio de caso se utilizaron las siguientes herramientas estadísticas para el control de calidad: **Diagrama causa-efecto, Diagrama de dispersión, Diagrama de Pareto, Estratificación o clasificación de datos, Gráfica de control, Histograma, Hoja de verificación.** (Cantú, 1997).

**Tabla 1.** Hoja de la distribución de 30 artículos por muestra indicando el foleado y la distancia entre la suela.

Calzado Gala					Fecha: 05 – Julio- 2012.						
Especificación:0.90–1.10cm de distancia.					Lote: 30 piezas.						
Producto: Estilo Nuevo (Sin Nombre Aun).					Compañía: Empresa de calzado en León						
<b>FRECUENCIAS</b>	<b>0.90</b>	<b>0.95</b>	<b>0.96</b>	<b>1.00</b>	<b>1.05</b>	<b>1.07</b>	<b>1.10</b>	<b>1.12</b>	<b>1.15</b>		
7											
6		X									
5		X	X	X							
4		X	X	X	X						
3		X	X	X	X	X					
2	X	X	X	X	X	X	X	X			
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
<b>SUMAS</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		

Fuente: Diseño propio.

X Producto fuera de especificación. X Producto que cumple especificación

Resultado. 10 % fuera de especificaciones.

**Tabla 2.** Hoja de la distribución de 30 artículos por muestra indicando el foleado y la distancia entre la costura del talón.

Calzado Gala					Fecha: 05 – Julio- 2012.					
Especificación: 2.35–2.50 cm. distancia.					Lote: 30 piezas.					
Producto: Estilo Nuevo (S/N).					Compañía: Empresa de calzado en León					
<b>FRECUENCIAS</b>	<b>2.30</b>	<b>2.35</b>	<b>2.40</b>	<b>2.45</b>	<b>2.50</b>	<b>2.55</b>	<b>2.60</b>	<b>2.65</b>		
7					X					
6				X	X					
5			X	X	X					
4		X	X	X	X					
3		X	X	X	X	X	x			
2	X	X	X	X	X	X	x			
1	X	X	X	X	X	X	X			
<b>SUMAS</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>			

Fuente Diseño propio.

X Producto fuera de especificación. X Producto que cumple especificación

Resultado. 26.67% fuera de especificación.

**Tabla 3.** Hoja de la distribución de 30 artículos por muestra indicando la longitud de la felpa para ser despuntada

Calzado Gala					Fecha: 05 – Julio- 2012.					
Especificación: 5.10–5.20 cm. distancia.					Lote: 30 piezas.					
Producto: Estilo Nuevo (S/ N).					Compañía: Empresa de calzado en León					
<b>FRECUENCIAS</b>	<b>4.85</b>	<b>4.90</b>	<b>4.95</b>	<b>5.00</b>	<b>5.05</b>	<b>5.10</b>	<b>5.15</b>	<b>5.20</b>	<b>5.25</b>	
7						X				
6						X				
5					X	X	X			
4					X	X	X	X		
3			X	X	X	X	X	X		
2			X	X	X	X	X	X	X	
1		X	X	X	X	X	X	X	X	
<b>SUMAS</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	

Fuente: Diseño propio

X Producto fuera de especificación. X Producto que cumple especificación

Resultado. 60% fuera de especificación.

**Tabla 4.** Hoja de la distribución de 30 artículos por muestra indicando los defectos de la piel en el calzado

Inspección visual.					Fecha: 05 – Julio- 2012.					
Especificación: PECG.					Lote: 30 piezas.					
Producto: Estilo Nuevo (Sin Nombre Aun).					Compañía: Empresa de calzado en León					
FRECUENCIAS		DGP1	DGP2	DGP3	DGP4	PECG	PECG	PECG		T
7						X	X			
6						X	X	X		
5						X	X	X		
4				X		X	X	X		
3				X	X	X	X	X		
2			X	X	X	X	X	X		
1		X	X	X	X	X	X	X		
<b>SUMAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>		

Fuente: Diseño propio.

simbología de defectos en la piel del calzado (rojo).

5.- Piel sin defectos (negro) (PECG).

Resultado. 60% fuera de especificación.

1.- Piel Marcada (DGP1)

2.- Piel Aguada/Floja (DGP2)

3.- Piel Manchada/Rayada (DGP3)

4.- Piel decolorada(DGP4)

Conclusión: Las hojas de verificación en este caso sirven para ayudar a la visualización rápida sobre si se cumplen o no las especificaciones. Estas hojas son herramientas para simplificar la obtención de datos.

Diagrama de Pareto (Vitales y Triviales) que muestra los resultados de una encuesta a trabajadores de la empresa

**Tabla 5.** Resultados de la encuesta categorizada en vitales y triviales con sus respectivos porcentajes.

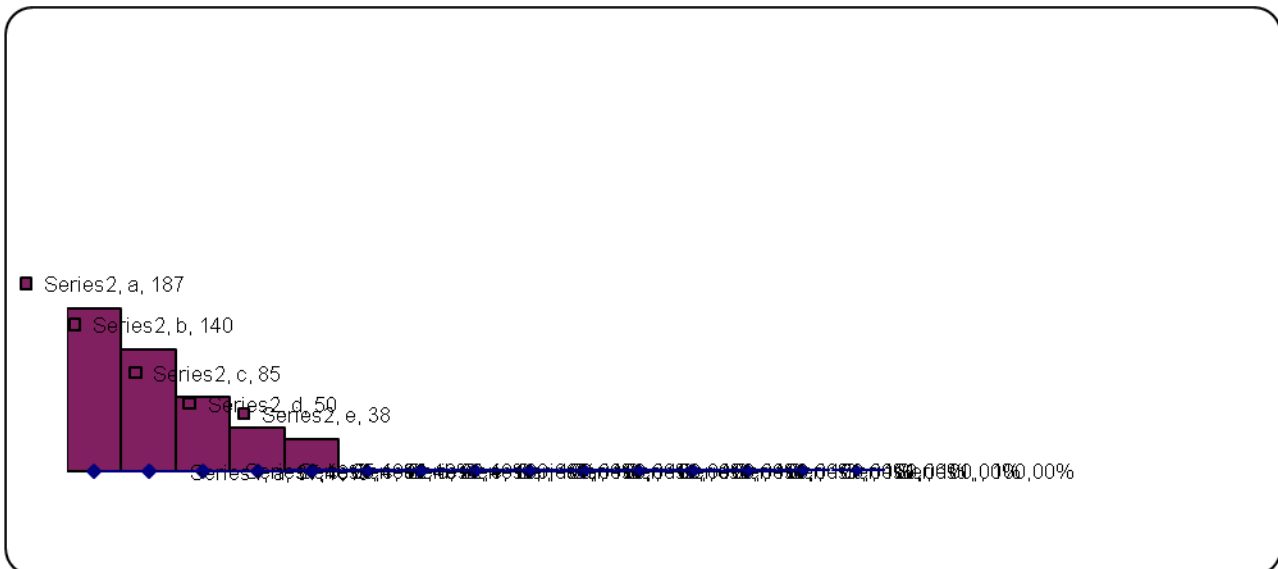
Opinión	No. De Opiniones	No. De Opiniones Acumuladas.	% Relativo	% Relativo Acumulado
A)El Salario	30	30	30	30
B) Relación laboral con compañeros	25	55	25	55

C) La maquinaria y el equipo	20	75	20	75
D) Condiciones de trabajo insuficientes	12	87	12	87
E) No hay previa capacitación	10	97	10	97
F) Otros	3	100	3	100
TOTAL	100		100	

Fuente: Diseño Propio.

**Grafica 1.** Diagrama Vitales – Triviales que muestra los principales problemas administrativos dentro de la empresa

Opinión	Frecuencia	%	% Acumulado
A	30	30.00%	30.00%
B	25	25.00%	55.00%
C	20	20.00%	75.00%
D	12	12.00%	87.00%
E	10	10.00%	97.00%
F	3	3.00%	100.00%



Fuente: Diseño Propio, con el apoyo del software estadístico Excel 5.0 de Microsoft

**Conclusión.** El grafico 1 muestra que el 50 % de los factores de estudio ocasiona el 75% de los problemas detectados a causa de la administración de la empresa, siendo la principal causa el pago de retribuciones al personal, por lo cual se deben considerar los demás factores, actualmente la empresa labora bajo un sistema de pago por salario fijo, lo que lleva incluso a dudar de la capacidad total de trabajo del personal, por ello se planea implementar un sistema de pago basado en la producción de los operarios que permita que el personal esté más involucrado en su trabajo.

**Diagrama de causa-efecto** indicando los procesos y actividades para la fabricación de calzado Gala.

**Corte,** en esta área el material en este caso la piel que llega de los 4 proveedores que actualmente cuenta la empresa, el material es cortado de acuerdo al tipo de modelo que se va a realizar mediante maquinaria, una vez cortadas las piezas son rayadas para lo que seguiría el proceso de ensamble o de pespunte.

**Pespunte,** en esta área las piezas cortadas y rayadas son ensambladas como corresponde.

**Montado,** en esta área se le da forma al calzado y se unen la suela con el pespunte mediante maquinaria.

**Acabado** en esta área se lava, se pinta de acuerdo a las especificaciones del cliente y se encajilla para enviar a almacén de producto terminado.

### **Análisis causa –efecto**

Factores que influyen en fallas en la fabricación del calzado.

A continuación se enuncian los factores que ayudan a prevenir los defectos y mejorar la calidad:

- Procesos Previos
  - Planeación y requerimiento de material bien planificados.
  - Estrategias de selección de material.
  - Análisis de proveedores.
  - Apoyo en desarrollo de proveedores.
  - Análisis de cada uno de los proveedores tiempos de entrega.
- Corte
  - Selección de la piel.
  - Análisis de los proveedores de piel (Análisis del tratado de los animales).

- Capacitación para el desarrollo de las actividades.
- Experiencia del operario.
- Materiales y maquinaria en óptimas condiciones.
- Pespunte
  - Calidad del corte.
  - Capacitación para las actividades.
  - Experiencia del operario.
  - Materiales y maquinaria en óptimas condiciones.
- Montado
  - Calidad del armado.
  - Calidad de la piel y resistencia al rasgado.
  - Capacitación para las tareas.
  - Experiencia del operario.
  - Maquinaria y materiales en óptimas condiciones.
- Adorno
  - Capacitación para las actividades.
  - Análisis del proveedor de la pintura para pintado final.
  - Análisis del brillo y color.
  - Encajillado
- Inspección de calidad
  - Análisis pasa no pasa de acuerdo a las especificaciones.
  - Revisión final del producto terminado.

**Grafica 2.** Análisis de causa-efecto para la calidad del calzado producido



Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones:

- Procesos Previos
  - Se ha tomado la decisión de analizar a cada uno de los proveedores para poder determinar cuál cumple con todas las demandas de la empresa en cuestiones de tiempo y calidad.
  - Apoyar a los proveedores con un formato de requerimientos donde se expliquen de manera detallada los materiales a necesitar tanto en cantidad como en tiempo requerido así también con todas las especificaciones para evitar devoluciones de material, y retraso de procesos por dicha causa.
- Corte
  - Es una actividad realizada con maquinaria por lo cual es necesario realizar una serie de tareas de mantenimiento y revisión para evitar algún desperfecto de la maquinaria.
  - El análisis de la piel es importante para ello se tratara con el proveedor todos y cada uno de los cuidados que se tienen para tener piel de calidad.

- **Pespunte**
  - Aquí se capacitará a los trabajadores de cómo se deben realizar las actividades así como también se analizarán los procesos previos para evitar errores que estén relacionados con un mal corte o un mal rayado de los materiales.
  - Como es una actividad realizada con maquinaria es necesario tener una serie de tareas de mantenimiento y revisión para evitar algún desperfecto de la maquinaria.
- **Montado**
  - Como esta actividad también requiere un apoyo vital de la maquinaria se llevará un plan de tareas sencillas de revisión para evitar que la maquinaria no esté disponible.
  - En esta actividad es importante tener en cuenta la resistencia al rasgado que tenga la piel de los proveedores por ello se puede considerar apoyo para realizar pruebas al producto terminado y determinar si está dentro de las especificaciones requeridas.
- **Adorno**
  - Aquí es fundamental que el personal entienda cada una de las actividades por ello se considera que es vital la instrucción de cada una de las tareas que en esta área se realizan, aplicación de pintura y de brillo son las variables que se deben de medir.
- **Inspección de calidad.**
  - Se realizó el criterio por méritos de pasa o no pasa a una muestra establecida para determinar la calidad del producto final de acuerdo a la ficha de verificación propuesta con anterioridad.

**Diagrama de dispersión.**

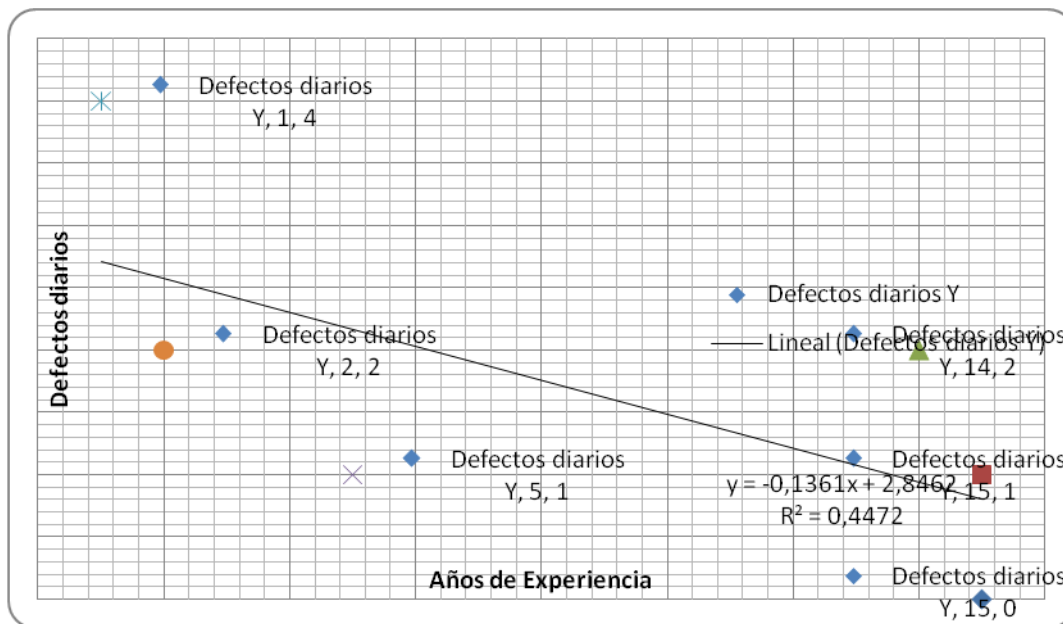
Desde el punto de vista de toda organización debido a la gran cantidad de variables que entran en juego en los procesos, es imposible que los productos resultantes se repitan uno por uno con toda exactitud. Los resultados diarios, por periodo, por muestra e inclusive los de un producto en particular, muestran dispersión entre ellos mismos. En ocasiones, la falta de distribución normalizada de los productos resultantes es más crítica que el problema de dispersión. (Gutiérrez y de la Vara, 2004)

**Tabla 6.** Los Pespuntadores actuales, años de experiencia y los defectos diarios.

	Años exp.	Defectos diarios			
--	-----------	------------------	--	--	--



n	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
1	15	0	225	0	0
2	15	1	225	1	15
3	14	2	196	4	28
4	5	1	25	1	5
5	1	4	1	16	4
6	2	2	4	4	4
Sumas	52	10	676	26	56
Promedios:	8.67	1.67			
V <sub>xy</sub> =	SumXY n(MedX*MedY)=	-	-30.67		
V <sub>x2</sub> =	SumX <sup>2</sup> - n(MedX) <sup>2</sup> =		225.33		
V <sub>y2</sub> =	SumY <sup>2</sup> - n(MedY) <sup>2</sup> =		9.33		
	Raiz(V <sub>x2</sub> *V <sub>y2</sub> ) =		45.86		
r =	V <sub>xy</sub> /Raiz (V <sub>x2</sub> *V <sub>y2</sub> )		-0.67		
r <sup>2</sup> =			0.45		
b =	V <sub>xy</sub> /V <sub>x2</sub> =		-0.14	Y <sub>c</sub> = a+bX =	
a =	Med Y - b*Med.X =		2.85		



Fuente: Diseño Propio, con el apoyo del software Excel de Microsoft

**Interpretaciones:**

La ecuación de regresión lineal por el método de los mínimos cuadrados quedaría como

$Y_c = a + b * X = 2.85 - 0.14 X$ . Esto indica que la cantidad de errores diarios sería de 2.85 menos 14 % de error por cada incremento de un año en la experiencia del pespuntador.

El coeficiente de regresión lineal  $r = - 0.67$  indica que existe una correlación negativa moderada. Entre las variables.

El coeficiente de determinación  $r^2 = 0.45$  nos indica que el número de defectos por día está determinado en un 45 % por los años de experiencia y en un 55 % por otras variables.

**Histograma.**

El control de la calidad se fundamenta en la satisfacción de las necesidades del consumidor a través de proporcionar productos y servicios, que cumplan con las especificaciones. Así, este concepto se aplica internamente a toda la organización; a cada departamento; a cada proceso; a cada operación y a cada individuo que tiene especificaciones que alcanzar a través de sus resultados. (Besterfield, 2009). En el caso de esta investigación se tomará en cuenta en la empresa del calzado analizada, el tiempo de pespunte que le toma al personal operativo, los registros del tiempo dedicado para las tareas de pespunte del modelo que se está analizando desde el inicio de esta investigación, las tareas (pespuntar chinela, cerrar talones, pespuntar paloma, pegar forro, presilla, enchinelar) estas actividades han hecho un registro para efectos de calidad con un tiempo promedio de 3.7 minutos por par de calzado y se quiere analizar si el personal está por debajo o arriba de este estándar.

**Tabla 9.** Tabla de tiempos de pespunte en minutos por par de calzado.

DATOS										X máx.	X min
3.6	3.56	3.68	3.67	3.66	3.72	3.75	3.65	3.64	3.72	3.75	3.56
3.6	3.68	3.65	3.45	3.70	3.75	3.80	3.45	3.69	3.69	3.80	3.45

3.6	3.74	3.65	3.45	3.70	3.45	3.65	3.89	3.67	3.67	3.89	3.45
3.6	3.68	3.65	3.71	3.70	3.60	3.65	3.68	3.72	3.65	3.72	3.60
3.6	3.65	3.65	3.70	3.65	3.71	3.68	3.68	3.68	3.69	3.71	3.60

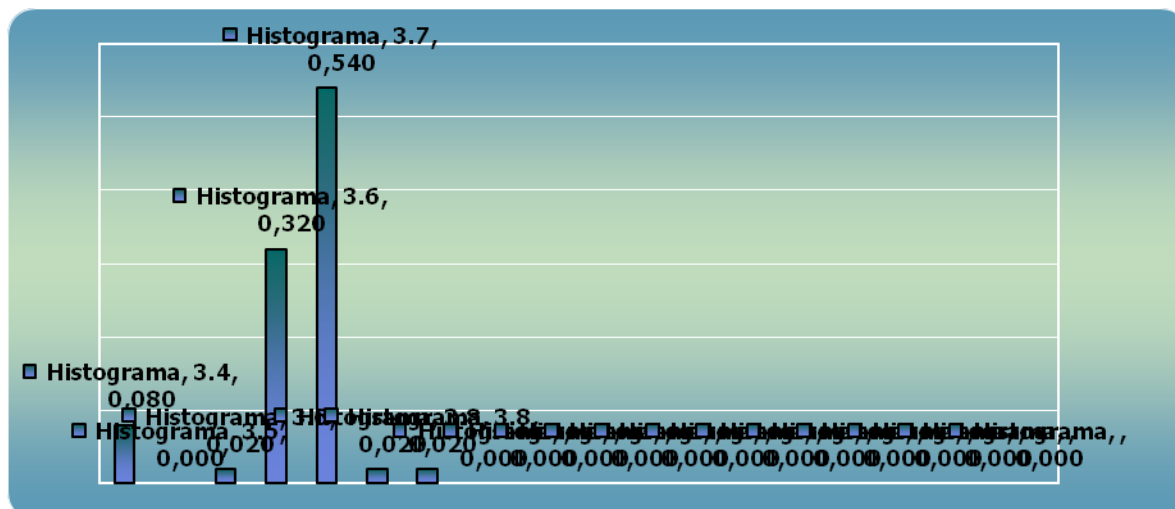
Fuente: Diseño propio.

**Tabla 10.** Tabla de los valores de las frecuencias para realizar el histograma.

Desde	Hasta	Frecuencia Absoluta	Marca de Clase	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
3.38	3.44	4	3.4	0.080	0.080
3.45	3.51	0	3.5	0.000	0.080
3.52	3.58	1	3.6	0.020	0.100
3.59	3.65	16	3.6	0.320	0.420
3.66	3.72	27	3.7	0.540	0.960
3.73	3.79	1	3.8	0.020	0.980
3.8	3.86	1	3.8	0.020	<b>1.000</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>50</b>		<b>1.0</b>	

Fuente: Diseño propio con apoyo de software estadístico de Omicrom System S.A., Buenos aires Argentina (2003).

**Grafica 4.** Histograma de tiempos de las tareas de respunte min por par de calzado.



<b>Total de Datos</b>	<b>50</b>
<b>Valor Medio</b>	<b>3.647</b>
<b>Varianza Muestral</b>	<b>0.007</b>
<b>Desviación Estandar</b>	<b>0.083</b>
<b>Asimetría</b>	<b>-1.568</b>
<b>Curtosis</b>	<b>2.997</b>
<b>Mediana</b>	3.62
<b>Modo</b>	3.69
<b>Valor Máximo</b>	3.86
<b>Valor Mínimo</b>	3.38
<b>Recorrido</b>	0.48
<b>Asimetría de los Datos</b>	Asimetría Negativa

Fuente: Diseño propio con apoyo de software estadístico de Omicrom System S.A., Buenos aires Argentina (2003).

Conclusión:

En la producción de este tipo de calzado, las tareas de respunte se están realizando en el rango de 0.48 comprendido entre los valores de 3.38 a 3.86 y un tiempo promedio de 3.647 minutos.

### **Estratificación.**

Es la herramienta estadística que clasifica los datos en grupos con características semejantes. La clasificación se hace con el fin de identificar el grado de influencia de determinados factores o variables en el resultado de un proceso.

La situación que en concreto va a ser analizada determina los **estratos** a utilizar. Por ejemplo, si se desea analizar el comportamiento de los operarios, estos pueden estratificarse por edad, sexo, experiencia en el trabajo, capacitación recibida, turno de trabajo, etc. (Gutiérrez, 2008)

**La estratificación para este caso de calzado, se realiza de acuerdo las etapas del proceso en la fabricación del calzado.**

**Tabla 11.** Clasificación de calzado rechazado por etapa del proceso.

DEFECTO:	CORTE	PESPUNTE	MONTADO	ADORNO	TOTAL
Piel floja	7	10	22	2	41
Falta de mantenimiento en equipo	5	13	2	2	22
Alcalinidad en la piel	2	2	36	15	55
Tiempo en el pegado de la suela al corte	0	0	28	4	32
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>68</b>	<b>23</b>	<b>150</b>

Fuente: Diseño propio.

Conclusión. Se puede observar en la tabla que el problema principal es la alcalinidad de la piel con un 36.67 % y en la etapa del montado con un 45.33 %, por lo que se debe implementar un programa de desarrollo de proveedores, dándole prioridad a la piel.

### **Graficas de control.**

Escalante (2009) define las gráficas de control como “herramientas estadísticas que muestran el comportamiento de cierta característica de calidad de un proceso o producto con respecto al tiempo”.

Las cartas de control son útiles para el estudio de la variabilidad, la importancia de este hecho se puede resaltar para mejora procesos lo se requieren tres actividades básicas:

- Estabilizar los procesos
- Mejorar el proceso mismo
- Monitorear el proceso para asegurar que las mejoras se mantienen.

Gráfico de control con datos de los tiempos de respunte para la estandarización de las tareas de respunte para la optimización de tiempos.

$$\bar{X} = \frac{183.33}{50} = 3.67$$

A continuación se procede al cálculo y construcción del gráfico de promedios con rangos para los tiempos de respunte (X y R)

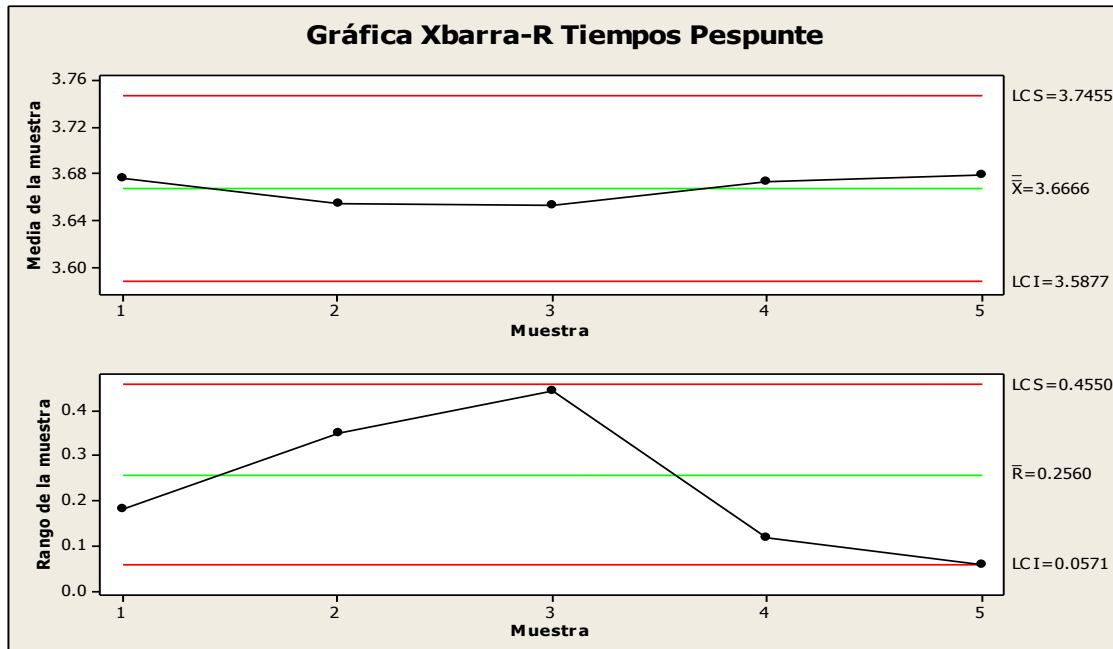
**Tabla 12.** Tiempo en realizar las tareas de respunte (min) por par de calzado en proceso.

No. Muestra	DATOS										MEDIA	RANG O
<b>k1</b>	3.68	3.56	3.68	3.67	3.66	3.72	3.75	3.65	3.64	3.72	<b>3.67</b>	<b>0.19</b>
<b>k2</b>	3.68	3.68	3.65	3.45	3.70	3.75	3.8	3.45	3.69	3.69	<b>3.65</b>	<b>0.35</b>
<b>k3</b>	3.65	3.74	3.65	3.45	3.70	3.45	3.65	3.89	3.67	3.67	<b>3.65</b>	<b>0.44</b>
<b>k4</b>	3.68	3.68	3.65	3.71	3.70	3.6	3.65	3.68	3.72	3.65	<b>3.67</b>	<b>0.12</b>
<b>k5</b>	3.68	3.65	3.65	3.7	3.65	3.71	3.68	3.68	3.68	3.69	<b>3.68</b>	<b>0.06</b>

Fuente: Diseño Propio.

Promedio **3.666** **0.232**

**Grafica 5.** Medias y rangos.



Fuente: Diseño propio.

Conclusión: De los gráficos anteriores se puede observar que los valores presentan una distribución aleatoria y todos están dentro de los límites de especificación por lo cual el proceso se encuentra controlado.

## RECOMENDACIONES

- Las herramientas estadísticas empleadas para la detección, análisis y solución de problemas son un medio y no el fin del control de calidad moderno.
- Se recomienda que siempre se empleen herramientas simples que justifiquen su utilización y no emplearlas simplemente por el deseo de la aplicación.
- El uso de cualquiera de las herramientas para el control y la mejora, en general, no obedece a algún procedimiento específico, estas se seleccionan de acuerdo a las características específicas que ofrece el problema de estudio.
- Las interrelaciones o combinaciones que pueden existir entre las herramientas, están sujetas a la información que tenga y a los propósitos específicos.
- El control y la mejora no se logran solamente por cálculos sobre el escritorio sino por el comportamiento de los procesos en el área de trabajo.

### Conclusion general:

La aplicación de las herramientas estadísticas básicas para el control de la calidad son muy útiles por su fácil aplicación, con gran capacidad para corregir hasta el 85% de los defectos, como lo aseguró el Dr. Kauro Ishikawa.

En este caso de estudio donde se aplicaron estas herramientas permitieron diagnosticar los procesos que no están controlados mostrando porcentajes de producto fuera de especificación y la cantidad de defectos, y a partir de estos valores, planear las mejoras en los procesos.

#### REFERENCIAS:

Besterfield, D. (2009). *Control de Calidad. (8ª Ed.)*. México., D.F., México: Pearson Prentice Hall.

Cantú, H. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México; D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Cristofoli, M. (2003). *Manual de estadística con Excel*. Buenos Aires, Argentina. Omicron SYstem.

Gutiérrez H. y de la Vara, R. (2004) *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma 6σ*. México,D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Gutiérrez; M (2008) *Administrar para la calidad:Conceptos administrativos del control de calidad. (2ª. Ed.)* México., D.F. México: Limusa.



# TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN APLICABLE EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE XALAPA, VER., PARA OPTIMIZAR SU RENTABILIDAD

**Dra. María Dolores Gil Montelongo**

Universidad Veracruzana

[gilm01@hotmail.com](mailto:gilm01@hotmail.com)

**Dr. Gilberto López Orozco**

Universidad Veracruzana

[orozco560311@hotmail.com](mailto:orozco560311@hotmail.com)

**Mtro. Carlos Arturo Bolio Yris**

Universidad Veracruzana

[cbolio@uv.mx](mailto:cbolio@uv.mx)

## **Resumen:**

Actualmente en nuestro país, predominan las micro y pequeñas empresas, no sólo en número sino también como generadoras de empleo y aportadoras de una parte importante al PIB, sin embargo, han sido desdeñadas y poco estudiadas, porque se considera que proporcionan poco valor agregado, sin embargo, cada día se hace evidente la necesidad de atender y apoyar a este tipo de unidades económicas, mediante herramientas y estrategias sencillas y de bajo costo, que las ayuden no sólo a permanecer en el mercado sino a desarrollarse y crecer, coadyuvando en la generación y conservación de empleos y en la economía de la localidad en la cual realizan sus actividades. Por lo que se plantea una investigación con enfoque mixto y alcance exploratorio, descriptivo y a través de estudios de casos, analizar e identificar qué tecnología de información puede emplearse en la micro y pequeña empresa y cómo aplicarla de forma rentable. Como resultados preliminares de esta investigación en proceso, se obtuvo el diseño de un prototipo de aplicación de tecnología de información, que se aplicará en micros y pequeñas empresas, para validarlo y comprobar si se puede aprovechar tecnología de información a bajo costo para optimizar su rentabilidad.

**Palabras clave:** Micro y pequeña empresa, Tecnología de información, Prototipo.

## **Introducción**

El ambiente competitivo y cambiante en el que operan las organizaciones, entre otras situaciones, ha dificultado la sobrevivencia de muchas empresas, sobre todo de la MyPE, mismas que conforman el 99.5% en nuestro país, por lo tanto, con la mortalidad o la falta de crecimiento y/o la baja rentabilidad de ellas, se ven afectadas no sólo las fuentes de empleo, la aportación al PIB, sino también, el bienestar social, en pocas palabras, el desarrollo económico y social de una localidad, región y/o del país. Aspectos que enfatizan la importancia de realizar investigaciones cuyos resultados proporcionen alternativas para mantener y/o incrementar la eficiencia, la calidad del producto o servicio y la capacidad competitiva, que coadyuven al crecimiento o por lo menos a su sobrevivencia.

Por lo que el presente proyecto de investigación en proceso, busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de los nuevos planteamientos administrativos –que van desde la adaptación masiva a la medida de los clientes hasta el comercio electrónico- y de la tecnología información existente para apoyar los objetivos organizacionales y comerciales, encontrar alternativas de solución para coadyuvar a contrarrestar las cada vez mayores presiones que experimentan las MyPEs, para tener éxito, mantener su posicionamiento estratégico o incluso sobrevivir.

Asimismo, de acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permitirá encontrar soluciones concretas tendientes a mejorar la productividad, reducir los costos, mejorar la toma de decisiones, intensificar e incrementar las relaciones con el cliente y/o diseñar nuevas aplicaciones estratégicas para optimizar su rentabilidad. Generando con ello material didáctico para el apoyo y mejoramiento de una experiencia educativa del plan de estudios 2011, el fortalecimiento de la formación profesional de los estudiantes y la retroalimentación de las funciones de docencia e investigación de dos academias de conocimiento.

## **Planteamiento del problema.**

En México, las MiPyMEs<sup>174</sup> no sólo son parte importante de la economía y la generación de empleos, sino también en su mayoría, son quienes satisfacen la demanda de bienes y servicios que la sociedad local y regional consume, como lo muestran los datos del INEGI (2011, 2012), que indican que del total de unidades económicas<sup>175</sup> que existen en el país, el 99.8% son MiPyMEs, que contribuyen con más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB), generan el

---

<sup>174</sup> En los Censos Económicos se denomina de manera genérica unidad económica, a todo tipo de unidad de observación que es fija o semifija, no se consideran las unidades económicas que llevan a cabo su actividad de manera ambulante (como carritos o vendedores ambulantes) o con instalaciones que no están de alguna manera sujetas permanentemente al suelo (puestos que diariamente son armados y desarmados), ni las casas-habitación donde se efectúa una actividad productiva con fines de autoconsumo o se ofrecen servicios que se realizan en otro sitio, como es el caso de los servicios de pintores de casas o plomeros.

<sup>175</sup> Dato mencionado por el presidente de la República, Enrique Peña Nieto, el día 07 de diciembre de 2012, cuando anunció la creación del Instituto Nacional del Emprendedor y adelantó que habrá un profundo rediseño del fondo para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme).

80% de los empleos, las tres cuartas parte de ellas pertenecen al giro comercial y de servicios y se estima que el 65% son de carácter familiar (INEGI, 2009; SE, 2011).

Si bien, las MiPyMEs, son un importante motor de desarrollo, enfrentan diversos problemas, entre los que destacan: “limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección, escasa cultura tecnológica, improvisación y carencia de normas de calidad, ausentismo del personal, constante aumento de los precios de materias primas, mala calidad de los materiales, marginación respecto a los apoyos institucionales, falta de garantías para acceder al crédito, excesiva regulación gubernamental” (Rodríguez, 2002: 52), que ponen en riesgo su permanencia en el mercado, cada año se cierran casi tantas empresas como se crean, ya que sólo sobreviven el 10% de las que inician<sup>176</sup>, y las que sobreviven se tienen que enfrentar a una serie de obstáculos, como son: la asimetría en su relación con grandes empresas, su falta de competitividad en volumen, calidad y precio, falta de información de mercados y altas tasas de interés (FUNDES, 2013).

Asimismo, aunque en los últimos años, se ha reconocido su relevancia, y se han instrumentado una serie de programas en apoyo a las MiPyMEs, para que incrementen sus ventas, disminuyan sus costos de operación, instrumenten medidas orientadas a mejoras sustentables, generen ventajas competitivas y diferenciación ante sus clientes y aumenten su productividad, éstas “no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas” (Pavón, 2010: 12), debido a su bajo nivel de desempeño lo cual se evidencia en los índices de mortalidad y desempleo.

Lo anterior, por un lado pone de manifiesto, la importancia de la MiPyMEs y por otro la necesidad de poner atención a este tipo de empresas, así como, desarrollar nuevas investigaciones e impulsar estrategias orientadas a lograr la supervivencia, crecimiento, mejorar la eficiencia, rentabilidad y competitividad de estas empresas.

Para abordar lo antes expuesto, puede analizarse desde diversas dimensiones como son: infraestructura, financiamiento, calidad, innovación, etc., en el presente trabajo se realizará desde la aplicación de tecnología de información y comunicación (TIC), ya que son consideradas como una de las herramientas principales en la implementación de estrategias para la competitividad, y en la literatura actual es frecuente sean mencionadas como las que dan soporte al proceso de crecimiento y fortalecimiento de las empresas, contribuyendo a mejorar la rentabilidad y a la formación de empresas más competitivas.

En este rubro de acuerdo a Gómez (2007: 76), las Pymes “no cuentan con base tecnológica instalada debido al temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto

---

<sup>176</sup> Es decir, impactará en otros elementos organizacionales, como por ejemplo, la estructura, las actitudes y aptitudes personales, los intereses personales, grupales y organizacionales, los procedimientos y rutinas, los roles, la forma de organización del trabajo, la cultura organizacional, la identidad profesional, las relaciones interorganizacionales, entre otros.

implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa”.

El presente estudio se enfocará específicamente a la Micro y Pequeña Empresa (MyPE), ya que conforman el 99.5 % de unidades económicas en México, que si bien se enfrentan al mismo contexto competitivo, tienen debilidades y problemáticas particulares, lo que las ubica en el sector que más requiere de asesoría y apoyo para su permanencia y/o crecimiento, y en cuanto a tecnología de información, según un estudio de Mendoza (2006), este sector necesita orientación tecnológica clara y precisa. Sin embargo, no existen estudios actuales en nuestra localidad sobre el tema y la mayoría de la literatura se enfoca a la PyME, por lo que, dada la importancia de las MyPE's, en la economía del país resulta relevante indagar de acuerdo a las necesidades de permanencia, analizar y determinar que tecnología de información puede aprovechar la MyPE de nuestra localidad para optimizar su rentabilidad. E integrar los resultados en un documento que sea de utilidad para coadyuvar tanto, en el fortalecimiento de habilidades, competencias y capacidades acordes a las necesidades sociales y los requerimientos del sector productivo, como para una inserción y desempeño laboral efectivo de estudiantes de los programas de estudio de la Facultad de Contaduría y administración. Por lo cual, en el presente estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué tecnología de información puede ser factible y útil aplicar en la micro y pequeña empresa de la localidad de Xalapa, para optimizar su rentabilidad?

### **Objetivos.**

Para responder el cuestionamiento anterior, se establecen los siguientes objetivos que guiarán la investigación.

#### **3.1.- Objetivo General:**

Analizar e identificar qué tecnología de información puede ser factible y útil emplear en la micro y pequeña empresa, y diseñar un esquema de aplicación de tecnología de información para mejorar la rentabilidad y la gestión empresarial de la MyPE de Xalapa.

#### **3.2.- Objetivos Específicos:**

Conocer el entorno actual, problemáticas y necesidades nivel nacional y local de las MyPE's.

Analizar la tecnología de Información aplicable a las MiPyME's, para la mejora de los procesos de negocio y/o la gestión de la empresa.

Determinar la tecnología de Información aplicable a la gestión empresarial de la MyPE, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño.

Diseñar un esquema de aplicación de tecnología de información para la gestión empresarial de la MyPE, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño.

Elaborar material didáctico para el apoyo y mejoramiento de la experiencia educativa “Soluciones tecnológicas aplicables a las organizaciones”, que se imparte en la licenciatura de Contaduría y en la Licenciatura de Administración, de la Facultad de Contaduría y Administración, Región Xalapa.

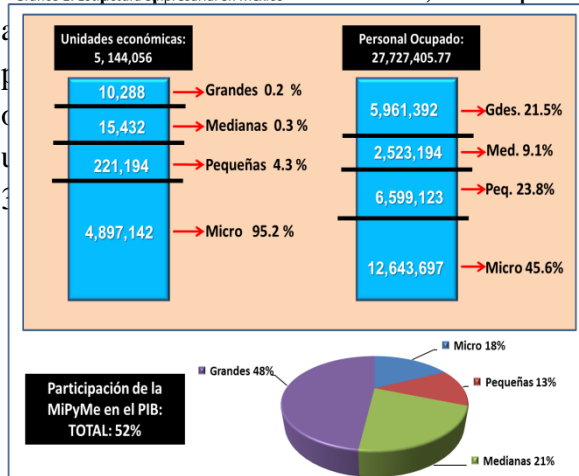
**Marco Teórico.**

Para el logro de los objetivos del presente trabajo de investigación, es importante tener en cuenta el contexto en el cual se desarrollan las empresas en nuestro país, así como las posibilidades para hacer frente tanto a las problemáticas como para aprovechar oportunidades y tener mayores probabilidades de permanencia y crecimiento. Por lo que en este apartado se describe la estructura empresarial nacional, estatal y local de la MiPyME.

**Estructura empresarial nacional, estatal y local de la mipyme.**

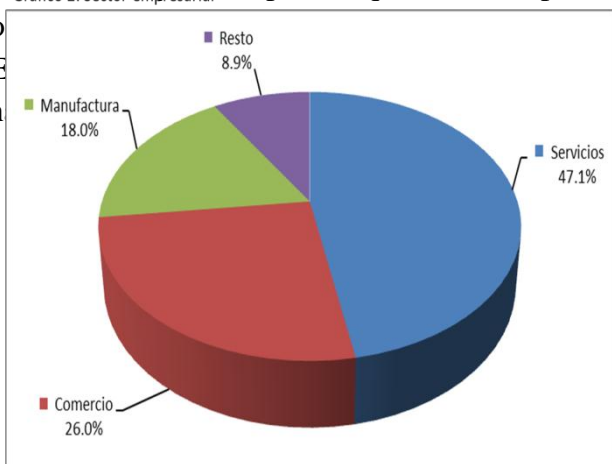
A nivel nacional, la importancia de las empresas es indudable, ya que son fuente de riqueza y empleo, es decir la base de la economía mexicana. De acuerdo al INEGI (2011, 2012), existen 5,144,056 unidades económicas, que dan empleo a 27,727,406 personas, de las cuales el 99.8% son MiPyME's, que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB), y concentran el 78.5% del personal ocupado, distribuido como se indica en el Gráfico 1 y en el Gráfico 2 se puede apreciar que más del 70% pertenecen al giro comercial y de servicios (INEGI, 2009; SE, 2011

Datos que ponen de manifiesto, la importancia de la MiPyME's, por lo que se debe poner



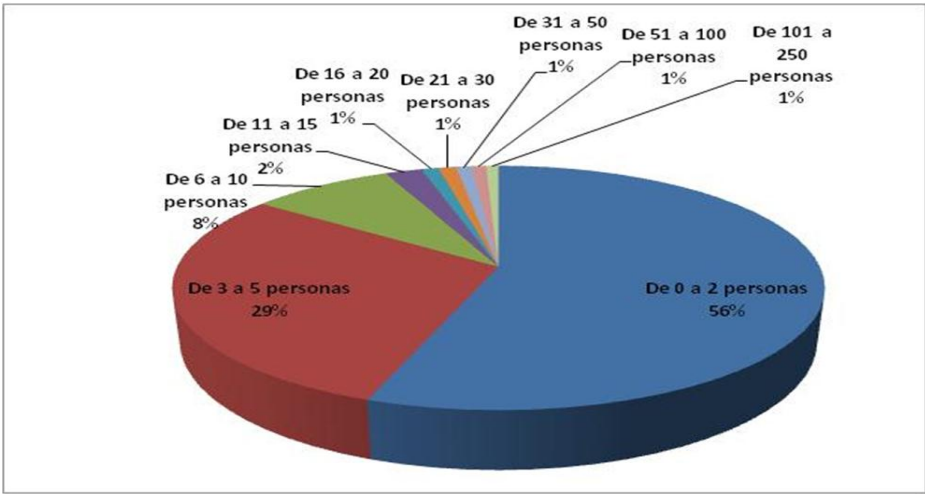
Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2009, 2011, 2012; SE, 2011

Gráfico 2: Sector empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI, 2009; SE, 2011

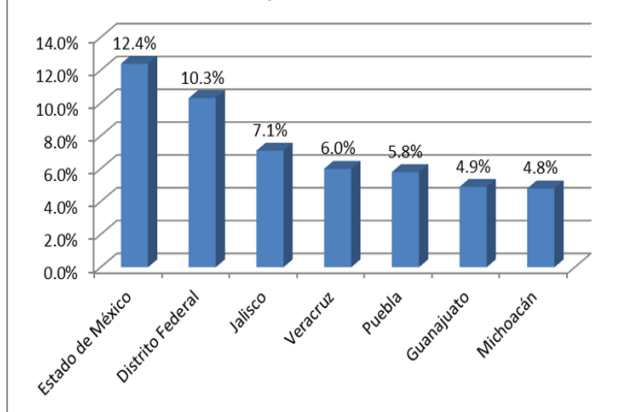
Gráfico 3: Número de trabajadores por unidad económica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo de INEGI, 2009; SE, 2011.

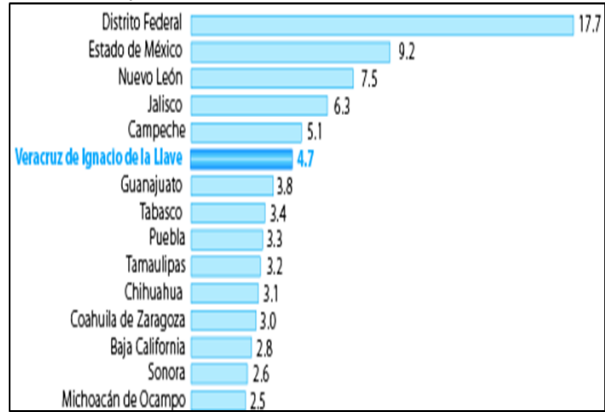
El estado de Veracruz cuenta con 212 municipios y de acuerdo a INEGI (2009a), es el cuarto estado con mayor participación en MiPyMES, después del Estado de México, el Distrito Federal y Guadalajara (Ver gráfico 4). Cuenta con 225,825 unidades económicas, el 6.1 % del país, emplea 946,428 personas (el 4.7% del personal ocupado de México). Y es el sexto en aportación al PIB nacional (4.7%), como se muestra en el Gráfico 5.

Gráfico 4: Estados con mayor número de unidades económicas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INEGI, 2009; SE, 2011.

Gráfico 5: Aportación del Estado al PIB nacional

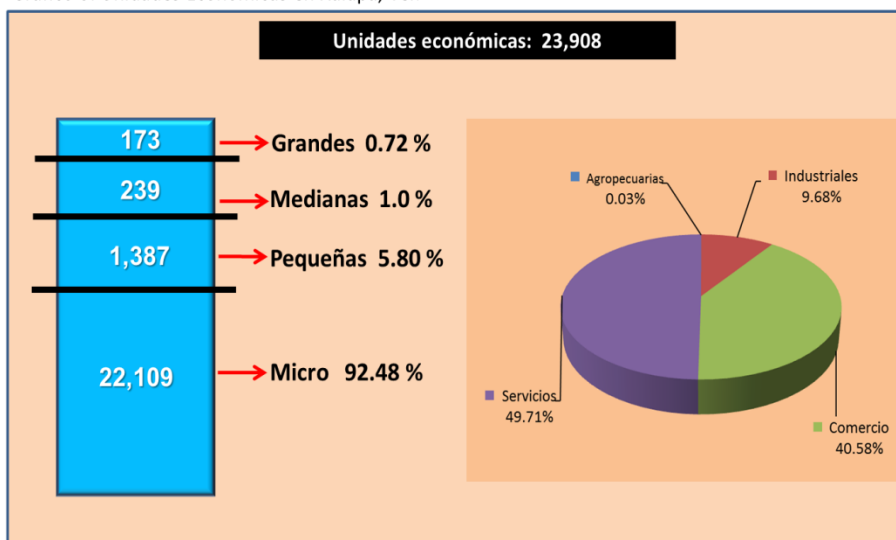


Fuente: INEGI, 2009.

A nivel local, Xalapa-Enríquez, es la capital del estado de Veracruz, y denominada coloquialmente como La Atenas veracruzana y La ciudad de las flores. Su dinámica económica está fundamentada en el desarrollo de sus actividades terciarias, primordialmente en la prestación de servicios y por su actividad comercial (Xalapa, 2013). De acuerdo a datos del último censo del INEGI (2009), Xalapa cuenta con 24,093 unidades económicas, de las cuales el 98.28% son

micro y pequeñas empresas (MIPES), y el 90.29% de las empresas, corresponden al sector de servicios y al de comercio, como se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6: Unidades Económicas en Xalapa, Ver.



Fuente: Elaboración propia a partir de (INEGI, 2012a)

Aunque en la entidad, no hay estadísticas confiables, que puedan decirnos con exactitud qué proporción de empresas son familiares, ya que los censos no clasifican a las empresas como familiares y no-familiares. Si podemos citar el dato de un estudio realizado en el estado, en el que se indica que el 80.1% de las unidades económicas en Xalapa son familiares, cuyos gerentes o propietarios se encuentra en promedio en un rango de edad comprendida entre 40 a 55 años (García, 2004). De acuerdo a los datos anteriores, se puede apreciar que las micro y pequeñas empresas, (que en su mayoría son familiares), representan el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas, así que este tipo de empresas puede tener una gran importancia en la economía y en el empleo en nuestra entidad, por lo que al incidir éstas, de manera fundamental en el comportamiento de la economía local, se enfatiza la relevancia pero sobre todo, la necesidad de fortalecer su desempeño, permanencia y/o desarrollo.

Aunado a lo anterior y considerando que en los últimos años el entorno empresarial ha cambiado considerablemente, debido a diversos aspectos entre los que destacan: la globalización de la economía, el desarrollo y uso intensivo de la tecnología de información y comunicación, la reducción del ciclo de vida de los productos (Goldratt, 2008), la creciente agresividad de la competencia y los cambios continuos de las condiciones del mercado (Martínez, 2003). Cuyo impacto se manifiesta en que la demanda varía cada vez más, los clientes son mucho más exigentes con respecto a los bienes que ofrecen las empresas y en que, las formas tradicionales de operar resultan inefectivas e ineficientes para alcanzar sus metas.

Aspectos que influyen en gran medida en el éxito o fracaso de las MiPyMEs. En un estudio realizado por Soriano (2005), menciona que, al cumplir 10 años, “solamente el 10% de las

empresas maduran, tienen éxito y crecen”, “el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado y que, “la experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años”, teniendo como consecuencia la desocupación de personas económicamente activas.

Desde la década pasada, Zamorano (1997) ya afirmaba que entre las deficiencias más comunes destacan: los sistemas inadecuados de información, ya que considera que un aspecto de vital importancia, tradicionalmente descuidado por las empresas, es la información. La falta o la deficiencia de los sistemas de información repercuten en todas las decisiones que se toman en una empresa. Lo cual conlleva a la necesidad de generar estrategias orientadas principalmente a: la comprensión y recepción de la información en correspondencia con los procesos clave de la organización; al uso de la tecnología de información como herramienta vital; al enfoque sistémico empresarial, donde la empresa sea en sí misma, un sistema de información; y a establecer una mayor diferenciación de los productos y servicios.

Sin embargo, si bien, en la mayoría de literatura se reconoce la importancia de la MiPyME, y la generalidad de propuestas para mejorar la rentabilidad, productividad y competitividad están orientadas a las PyMEs, se pierde de vista (como se mostró en el gráfico 1) que la mediana empresa sólo conforman el 0.3% y las grandes es del 0.02%, pareciera que no se toma en cuenta que el 95.2% de empresas en el país son microempresas y el 4.3% son pequeñas conformando las MyPEs un total de 99.5%, desdeñadas posiblemente por sus bajos ingresos, porque son vistas como un modo de autoempleo y porque se creía que tenían poco impacto en el desarrollo social y económico de la localidad en la que operan. Pero si se analizan los datos estadísticos de las últimas décadas, que si bien tiene una alta tasa de mortalidad, se encuentra lo que se mostró en los gráficos 1, 2, 3 y 6, en los que se muestra los porcentajes antes mencionados, además de que: generan 7 de cada 10 empleos; participan con el 31% en el PIB y ocupan al 79% del personal económicamente activo. Cifras que evidencian la importancia de atender a este sector de empresas para fortalecer su desarrollo y permanencia en el mercado de manera rentable y competitiva.

Por lo expuesto anteriormente, se considera importante realizar investigaciones orientadas a analizar y generar alternativas de desarrollo para que las MyPE´s empleen métodos y herramientas sencillas y precisas, donde predominen los procedimientos que permitan adquirir, representar, capitalizar, y gestionar la información que se genera en la realización diaria de sus actividades, sobre sus productos, procesos, clientes, empleados, proveedores, entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos a través de tecnología de información, con la finalidad de coadyuvar en la optimización de su productividad y rentabilidad, en beneficio de la conservación y/o generación de empleos y del fortalecimiento de la economía de las familias, con la finalidad de que, atendiendo la serie de problemáticas a las que se enfrenta para operar, aprovechen las oportunidades actuales para desarrollarse, y con su crecimiento o por lo menos sobrevivencia de forma rentable, aumenten su contribución al desarrollo económico y social de la localidad en la



cual realizan sus actividades empresariales. Por lo que la aplicación de herramientas de Tecnología de Información, resultan relevantes.

### **Tecnología de información para la MyPE**

De acuerdo a Benjamin & Blunt (1992), las Tecnologías de Información (TI) comprenden todas las tecnologías basadas en computadora y comunicaciones por computadora, usadas para adquirir, almacenar, manipular y transmitir información a la gente y unidades de negocios tanto internas como externas. Permitiendo la fusión de los tres conceptos básicos del trabajo en la empresa moderna: comunicación, colaboración y la coordinación, con lo cual le facilita mejorar su manejo e integración de las necesidades de procesamiento de información y comunicación en todas sus áreas funcionales (Huber, 1990), por lo que se han convertido en el principal facilitador de las actividades comerciales en el mundo actual.

Son, además, un catalizador de los cambios fundamentales en la estructura, las operaciones y la administración de las organizaciones. Apoyando los siguientes objetivos comerciales: mejorar la productividad, reducir los costos, mejorar la toma de decisiones, intensificar e incrementar las relaciones con el cliente y desarrollar nuevas aplicaciones estratégicas (Laudon & Laudon, 2004), propiciando que los administradores y empleados mejoren su productividad, al maximizar recursos en la búsqueda de soluciones a sus problemas (Jones, 1999).

En lo que respecta a la localidad, la dinámica económica de Xalapa está fundamentada en el desarrollo de sus actividades terciarias, primordialmente en la prestación de servicios y la actividad comercial

Hipótesis.

La tecnología de información puede ser aplicada en la micro y pequeña empresa de la localidad de Xalapa, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño.

Metodología:

De acuerdo al propósito de la investigación, para responder el planteamiento del problema, se recurrirá a al modelo de investigación mixto (Hernández, 2005), con un alcance exploratorio-descriptivo, cuyo diseño se estructurará en tres etapas para recolectar, analizar y vincular los datos y posteriormente diseñar un prototipo de aplicación de tecnología de información para la gestión empresarial de la MyPE, así como la elaboración de material didáctico orientado a apoyar la mejora de los procesos administrativos y/o el desempeño de la MyPE.

Por lo que se aplicará un diseño de 3 etapas:

Etapas exploratorias.- Revisión documental, utilizando un método deductivo para analizar información escrita (libros, artículos de internet, revistas, etc.) e identificar y conocer a nivel nacional y local el entorno actual, las características y problemáticas a las que se enfrenta la

MyPE. Se aplicarán entrevistas a expertos para identificar la tecnología de información aplicable, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño, y así tener un conocimiento crítico y mayor nivel de comprensión del objeto de estudio.

Etapas descriptiva.- Ésta se realizará para analizar la tecnología de Información aplicable a las MyPE's, para la mejora de los procesos de negocio y/o la gestión de la empresa, así como para especificar las características de la tecnología de información orientada a gestionar procesos de negocio y/o el desempeño de la empresa y describir la que puede ser aplicable a bajo costo en la MyPE. Con los resultados se diseñará un esquema para la aplicación de tecnología de información en una MyPE, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño.

Posteriormente se probará dicho esquema de aplicación de TI en MyPE's del giro comercial y de servicios, con los resultados, se validará y/o mejorará hasta convertirlo en un prototipo y finalmente en un modelo aplicable a la MyPE.

Etapas Estudio de caso.- Se examinarán micros y pequeñas empresas, con necesidades de mejorar sus procesos de negocio o su desempeño, para optimizar su rentabilidad y competitividad, articulándolo con lo analizado en las etapas anteriores y tomando en cuenta las perspectivas, experiencias y opiniones tanto del propietario del negocio como de las personas que laboran en ella, utilizando como técnica de recolección de información la entrevista y la encuesta, empleando el prototipo para la aplicación de tecnología de información para la gestión empresarial de la MyPE, y comprobar el beneficio de emplear tecnología informática acorde a las características y especificidades de la empresa analizada.

### **Resultados Esperados**

Como resultado del proyecto de investigación, se pretende lo siguiente:

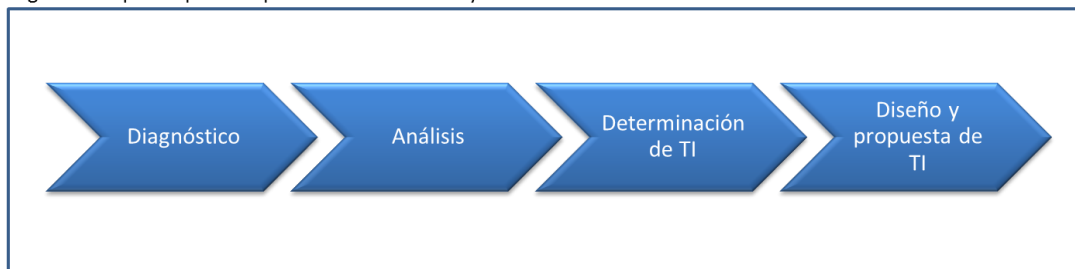
- a) Esquema de la tecnología de Información aplicable a la gestión empresarial de la MyPE, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño.
- b) Prototipo de aplicación de tecnología de información para la gestión empresarial de la MyPE, para mejorar sus procesos administrativos y/o su desempeño.
- c) Material didáctico para el apoyo académico de la experiencia educativa “Soluciones tecnológicas aplicables a las organizaciones”, que se imparte en la licenciatura de Contaduría y en la Licenciatura de Administración, de la Facultad de Contaduría y Administración, Región Xalapa.

Beneficiando el fortalecimiento de la formación profesional de los estudiantes de Contaduría y de Administración, así como la retroalimentación de las de las funciones de docencia e investigación de la academia de Sistemas y de la academia de Informática.

### **Avances de la investigación en proceso**

A partir del análisis bibliográfico, se diseñó un esquema para la aplicación de TI acorde a las condiciones y características de la MyPE. Y se realizó una primera aplicación en una pequeña empresa apícola (Gil, Orozco y Bolio, 2013), resultando necesario agregar algunas precisiones, pero también, efectivo para los propósitos de identificación, determinación y propuesta de tecnología de información en la pequeña empresa, actualmente se está en la fase de diagnóstico en dos MyPE's del sector comercio de la localidad, y así tener mayores evidencias para validar y/o mejorar su diseño y efectividad. (Ver figura 1), y a partir de ello diseñar un prototipo que posteriormente se convierta en un modelo de aplicación de TI para la MyPE.

Figura 1: Esquema para la aplicación de TI en la MyPE



Elaboración propia

Fase de Diagnóstico.- Consiste en identificar las características, problemáticas, necesidades y condiciones de tecnología de la MyPE, mediante el análisis de sus objetivos y metas así como de las variables: Productos, procesos, clientes, empleados y proveedores.

Fase de Análisis.- Consiste en realizar un análisis a partir de la información obtenida en la etapa anterior, para reconocer las necesidades de: operación, administración, coordinación, comunicación, colaboración y posibilidades de adopción de tecnología de la información.

Fase de determinación de TI.- A partir de los objetivos y metas de la organización, de la variedad de TI para la gestión empresarial, identificar y determinar cuál puede ser aplicada de manera rentable, para mejorar los procesos administrativos y/o el desempeño, de la MyPE en estudio.

Fase de Diseño y propuesta de TI.- Acorde a las necesidades, características y capacidades de la MyPE, Elaborar la propuesta de TI, considerando los aspectos siguientes: Objetivos y metas propuestas, requerimientos técnicos, administrativos y económicos, necesidades de capacitación y resultados esperados.

### **Conclusiones:**

Como ya se ha mencionado, con la aplicación del esquema de aplicación de TI, en diversas MyPE's de la localidad, se espera lograr diseñar primeramente un prototipo que al validarlo se transforme en un modelo útil para aplicar soluciones concretas tendientes a optimizar la productividad y/o rentabilidad, plasmarlo en un libro de texto para fortalecer la formación profesional de los estudiantes y la retroalimentación de las funciones de docencia e investigación, para coadyuvar a contrarrestar las cada vez mayores presiones que experimentan las MyPEs, para tener éxito, generar y/o mantener fuentes de empleo o incluso sobrevivir.

Referencias bibliográficas:

Gil Montelongo Ma. Dolores., López Orozco Gilberto y Bolio Yris Carlos A. (2013), Tecnología de información como herramienta para mejorar la eficiencia en una pequeña empresa apícola, ponencia presentada en el X Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional, organizado por Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y el Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM. Realizado los días 23 y 24 de Mayo de 2013 en Manzanillo, Colima.

INEGI (2009), Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Resultados Oportunos. Cifras preliminares. Censos Económicos 2009, México.

INEGI (2011), Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos, Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. ISBN 970-13-4739-0

INEGI (2012), Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos: Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. ISBN: 978-607-494-281-1

Rodríguez Valencia Joaquín (2002), Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 5ta. Edición, Editorial Cengage Learning Editores, México, ISBN: 970-686-242-0.

Pavón Lilianne (2010), Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009), Sección de estudios del desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile. ISBN: 978-92-1-323429-7.

Seoane Eloy, Seoane Balado Eloy (2005), Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en PYMES: obtenga el máximo rendimiento aplicando las TIC en el ámbito empresarial, Editorial Ideaspropias Editorial S.L., España. ISBN: 978-84-934547-3-9.

FUNDES (2013) México en Cifras, [en línea], consultado el 06 de febrero de 2013 en <http://www.fundes.org/?lang=es&cnty=>

Gómez Macías Margarita (2007), El futuro de las Pymes en el marco del T.L.C. del libro Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Regalado Hernández, R. (compilador), Editorial Latinoamérica, consultado el 11 de abril de 2013, disponible en [www.eumed.net/libros/2007b/274/index.htm](http://www.eumed.net/libros/2007b/274/index.htm)

INEGI (2009a). Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad. Consultado el 22 de noviembre de 2010, disponible en el sitio web <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/economia/pib.aspx?tema=me&e=30>

Morales Nájjar Isaías (2011), Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora, Revista Economía Informa núm. 366, Enero\_Febrero 2011, 12 de febrero de 2013 en <http://www.fundes.org/?lang=es&cnty=>

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>

Olmeda, B. (2009), El promedio de vida de las pymes, de apenas dos años, Boletín UNAM-DGCS-199. Ciudad Universitaria. [www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2009\\_199.html](http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2009_199.html).

SE (2009), Secretaría de Economía, Contacto Pyme, Información, consultado el 12 de julio de 2011, disponible en [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_cpyme\\_informacion](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion)  
SE (2011), Secretaría de Economía, Contacto Pyme, Boletín PyME, Julio 2011, consultado el 10 de agosto de 2011, disponible en [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME).

## **LA CONFIANZA UN VALOR FAMILIAR CLAVE EN EL CONTROL DE LOS PROBLEMAS DE AGENCIA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA.**

**Dr. Duván Emilio Ramírez Ospina**

Universidad de Manizales

[duvramirez@hotmail.com](mailto:duvramirez@hotmail.com)

**Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho**

Universidad Getulio Vargas

[joaquim.rubens@fgv.br](mailto:joaquim.rubens@fgv.br) [brerubens@fgv.br](mailto:brerubens@fgv.br)

### **Resumen:**

Este trabajo parte de la identificación de los problemas de agencia en las empresas de familia cuando la gerencia es asumida por uno de los integrantes de la familia propietaria; se determina la forma como la confianza se constituye en un elemento que permite el control de los costos de agencia. Es el resultado de un proceso de investigación desarrollado con un enfoque mixto, haciendo uso de métodos cualitativos y cuantitativos. Para efectos de este trabajo los conceptos de empresa de familia y empresa familiar se consideran sinónimos.

**Palabras clave:** Confianza, Empresas de Familia, Teoría de la Agencia, Gobierno Corporativo, Costos de agencia.

### **Introducción:**

Este escrito tiene como objetivo identificar la forma en que las empresas de familia hacen uso de la confianza, como uno de los valores propio de este tipo de organización, para contrarrestar los problemas de agencia que pueden surgir entre propietarios (principales) y gerentes (agentes) cuando la dirección de la empresa es asumida por uno de los miembros de la familia que también tiene derechos de propiedad.

La confianza es entendida como la expectativa que surge en una comunidad con respecto al comportamiento honesto, cooperativo por parte de cada uno de sus integrantes, basado en el respeto a las normas, valores comunes, compartidos por todos. La confianza actúa como un ahorrador de conflictos y resulta de las actitudes positivas en materia de comportamiento cívico; la confianza mutua o desconfianza entre individuos de una sociedad resulta de la comunicación e interacción prolongada (Fukuyama, 2000).

En este orden de ideas, para el caso concreto de las empresas de familia, la confianza o desconfianza surge de haber crecido juntos, de compartir diversos espacios de tiempo y lugar a lo largo de la vida, que permite tener un conocimiento sobre la forma de actuar y pensar del otro, permitiendo a los diversos miembros de la familia formarse una idea sobre lo que se puede esperar con respecto al comportamiento de los individuos cuando asuman cargos de dirección en la empresa familiar.

En los resultados de la investigación se observa la existencia de dos tipos de confianza: la una se asocia a la creencia de que la persona al ser designada como gerente de una empresa de familia no tendrá comportamientos oportunistas, puesto que su historia de vida lo muestra como una persona proba y respetuosa de los derechos de los demás, y por el conocimiento mutuo de los integrantes de la familia; de quienes no se espera un comportamiento correcto, se suele esperar un comportamiento oportunista, que origina problemas de agencia.

De esta manera, se elimina una de las principales fuentes de problemas de agencia, que es la asimetría de la información. Sin embargo, por tratarse de miembros de la familia, se observan dificultades para proponer cambios en la dirección de la organización cuando se incurre en problemas de oportunismo o riesgo moral, considerados en la teoría de la agencia.

La otra forma de confianza tiene que ver con creer en la capacidad de la persona para cumplir con los requerimientos del cargo y hace referencia a su competencia profesional para ejercer el cargo ejecutivo de más alto rango en la empresa de familia. En este sentido, se encontró una discriminación de género en algunas organizaciones en las que se percibe la duda machista sobre la capacidad de la mujer para asumir cargos de gerencia.

Desde la perspectiva metodológica, se trata de un estudio de tipo transversal, o transeccional, toda vez que hace una medición en el tiempo, orientado a describir el conjunto de variables, analizar su incidencia y determinar su interrelación en un momento específico. Se aplicaron entrevistas y encuestas en empresas de familia de diferentes ciudades colombianas con el objetivo de lograr una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

El estudio estuvo orientado a establecer los problemas de agencia presentados entre los propietarios de las empresas de familia y los gerentes que hacen parte de la familia propietaria y, al mismo tiempo son accionistas en la empresa. La investigación se puede clasificar como no experimental, toda vez que no hay manipulación ni tentativa deliberada y controlada de producir efectos diferentes a través de la manipulación de variables. Las relaciones entre los fenómenos se estudian sin intervención experimental, por lo tanto, no se altera ninguna condición en el ambiente estudiado para medir alteraciones provocadas; por hacer uso de métodos cualitativos y cuantitativos se considera una investigación mixta.

La información se recolecta a partir de entrevistas en profundidad a gerentes, miembros de junta directiva y accionistas de empresas de familia colombianas, a propietarios de éstas que no desempeñan actividades gerenciales y a los que no tienen ningún tipo de vinculación laboral con las mismas y, por lo tanto, son reclamantes residuales de las operaciones empresariales; además se aplicaron encuestas a gerentes, accionistas, miembros de juntas directivas de empresas de familia colombianas. El proceso de aplicación de cada entrevista está precedido por el análisis de los datos recolectados previamente, es decir, se trata de un procedimiento de caso por caso y dato por dato. Para las entrevistas no se hace análisis estadístico; la recolección de los datos está orientada a obtener las perspectivas y los puntos de vista de los participantes.

La investigación estuvo orientada a describir el conjunto de variables, analizar su incidencia y determinar su interrelación en un momento específico, por lo tanto, se usó un diseño de tipo transversal o transeccional, encaminado a determinar la forma como se reducen los problemas de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar, teniendo en cuenta las relaciones entre las familias empresarias, las empresas de familia, la presencia de gerentes con vínculo familiar, los problemas de agencia en las empresas de familia y la forma en que las familias empresarias buscan reducir los problemas de agencia.

De otra parte, en el trabajo se observó que la confianza y los valores cultivados en la familia son los principales elementos que contribuyen al control de los problemas de agencia en las empresas de familia. En este sentido, la confianza resultante de haber crecido juntos, de haber compartido toda una vida, permite el conocimiento sobre el comportamiento ético de los integrantes de la familia, lo que disminuye las asimetrías de información en la elección de un sucesor o de un gerente entre los integrantes de la familia.

### **RELACIONES DE AGENCIA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA.**

Una empresa de familia está basada en la relación estrecha entre los valores más profundos de una organización y de la familia. Las empresas familiares y las familias empresarias están conformadas por una vasta red de relaciones psicológicas, sociales y económicas complejas. Esto significa que, en sus relaciones internas, interactúan al mismo tiempo relaciones afectivas, junto a relaciones culturales, por lo cual resulta difícil incidir en las empresas de familia si no se entiende dicha complejidad, tanto por las familias empresarias, como por los gerentes y los asesores externos que en ellas interactúan o por quienes tienen la responsabilidad de la toma de decisiones. (Nogales, 2008)

Una empresa es de familia si se da al mismo tiempo una relación cultural y una familiar y además se cumplen los siguientes hechos: 1) la propiedad, en el sentido de que la totalidad o una porción importante de ésta, es posesión de una familia que le da derecho a tomar las decisiones más importantes de la organización; 2) el poder, de tal manera que, al menos uno o varios miembros de la familia propietaria, dedican una parte importante de su tiempo a laborar en la empresa, habitualmente en cargos de alta dirección o como miembros del consejo directivo; 3) el vínculo en la empresa de por lo menos la segunda generación, como manifestación de una clara intención de la familia propietaria, de transmitir de forma exitosa la propiedad de la empresa a las futuras generaciones, y de que se mantengan vivos en la organización los valores propios de la familia propietaria. (Basu, Dimitrova, & Paeglis, 2009)

Hay cuatro variables que producen la distinción radical de la empresa familiar frente a otros grupos que hacen empresa: 1) Las relaciones de afecto: se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que a la postre buscan el bien recíproco y a él se someten; 2) enorme comprensión: todos saben cómo piensa el otro y casi se oyen pensar, se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro; 3) aceptación de la autoridad; 4) finalidad común: la familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y se desarrolla, en una unidad básica y profunda; estas cuatro condiciones contribuyen al desarrollo de relaciones de



confianza entre los diferentes integrantes de la familia que tienen derechos de propiedad en la empresa convirtiéndose en un factor que puede contribuir al control de los problemas de agencia. (Ginebra, 1997)

Las empresas de familia suelen gozar de una ventaja comparativa en la construcción de confianza, y su aprovechamiento en la disminución de los costos de agencia; pero sus problemas relacionados con la racionalidad limitada y la fiabilidad limitada significan que la confianza está sujeta al aprovechamiento de los activos centrados en la familia y a la reducción de los aspectos disfuncionales mediante la formación profesional y humana, las prácticas de gestión de recursos, la compensación basada en la propiedad y la vinculación de profesionales que no son familiares en los cargos directivos. (Macias & Ramírez, 2011)

El altruismo podría hacer que una persona en la que pueden coincidir las condiciones de principal y agente tuviera un comportamiento como agente contrario a sus propios intereses como principal; esa coincidencia facilitaría la presencia de externalidades, de manera que el grupo familiar dominante podría recibir los beneficios privados en perjuicio de los demás accionistas. (Morck & Yeung, 2003)

De acuerdo con la teoría de la Agencia, no deberá presentarse un problema de agencia en los casos en que coinciden propiedad y gestión en manos de un integrante de la familia. En tal caso, la incorporación de valor a través de la ventaja competitiva sería el único objetivo perseguido por la empresa de familia. (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003).

El concepto de altruismo facilita aplicar los planteamientos de teoría de la agencia a los roles de control y gestión, independientemente de que éstos estén en manos de la misma persona. Por consiguiente, es preciso analizar algunos factores relevantes para determinar la eficiencia empresarial en las empresas de familia según la teoría de la agencia. Si se parte del análisis de las utilidades, la relación de agencia puede mostrar un desempeño superior en este tipo de empresas, pues el directivo propietario, aun cuando no sea el más eficiente, permite el ahorro de los costes de agencia. Sin embargo, se puede producir otro tipo de costes derivados de la ineficiencia directiva.

Queda claro que no sólo la separación entre la propiedad y el control son fuente de costes de agencia, y que tampoco basta con que la propiedad y el control estén unidos en una empresa para reducirlos, sino, que se dan otras fuentes de costes como el altruismo o la incapacidad de hacer pactos objetivos, dados los intereses de los miembros familiares.

### **LA CONFIANZA COMO ELEMENTO PARA REDUCIR LOS PROBLEMAS DE AGENCIA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA.**

La confianza es la expectativa que surge dentro de una comunidad, que la lleva a esperar de sus miembros un comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad. Esas normas pueden referirse a cuestiones de valor profundo como la naturaleza de dios o de la justicia, y también comprende normas seculares como las pautas profesionales y los códigos de conducta. (Fukuyama, 2000)

También puede entenderse por qué la confianza actúa como un “ahorrador de conflictos potenciales” que limita el “pleitismo”, y resulta de las actitudes positivas en materia de comportamiento cívico. Los altos niveles de asociacionismo indican una sociedad con capacidades para actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones y sinergias (Putnam, 1994), Para Newton (1997), la confianza puede ser asumida como un fenómeno subjetivo compuesto por valores y actitudes que influyen la forma de relacionarse.

En las empresas de familia, la interacción repetida entre los propietarios y los directivos de la familia contribuye a elevar la confianza; la interacción repetida entre personas les proporciona incentivos para crear una reputación de confiabilidad. En estas circunstancias, incluso los individuos más egoístas probablemente no traicionarán a la persona que confía. Precisamente porque es egoísta y desea obtener ganancias en futuras transacciones con la persona que confía, una persona egoísta realiza interacciones repetidas en reciprocidad de la confianza. , (Ostrom, 2003)

El concepto de confianza puede capturar algunos puntos fuertes inherentes a los comportamientos de las empresas familiares y ayuda a explicar en qué se diferencian de las empresas no familiares. En esta forma, la confianza puede derivar en la expectativa de que miembros de la familia que administran la empresa no perseguirán el interés propio y alinearán sus intereses con los de la organización y de los demás propietarios (principales). Estas expectativas pueden darse simultáneamente entre los miembros de la familia y la empresa, lo cual se produce exclusivamente en una empresa familiar. (Eddleston, Chrisman, Steier, & Chua, 2010)

En las empresas familiares, la evolución de la confianza entre los miembros de la familia comienza con la confianza interpersonal (o en algunos casos, la desconfianza), adquirida por el parentesco, la familiaridad, los valores compartidos en largos períodos de interacción. Las relaciones interpersonales de confianza durante las primeras etapas de una empresa familiar explican por qué los miembros de la familia contribuyen con capital y otros recursos a la empresa y están dispuestos a hacer sacrificios para asegurar su prosperidad y cohesión (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997)

Dado que esa cohesión se basa en los lazos morales y afectivos de un grupo social preexistente, la empresa puede prosperar aun ante la ausencia de leyes comerciales o de una estructura estable en lo referente a derechos de propiedad y contratos, toda vez que son los valores familiares los que permiten la confiabilidad y no los contratos. (Ramírez & Macías, 2012)

En este trabajo se adopta como definición de confianza como la existencia de la expectativa de que los administradores miembros de la familia no perseguirán el interés propio y alinearan sus intereses con los de la organización y los de los otros propietarios, también integrantes de la familia. Estas expectativas pueden existir simultáneamente entre los diferentes miembros de la familia y la empresa. (Macias & Ramírez, 2011)

### **Metodología:**

Se trata de un estudio transversal que busca establecer la forma como las empresas de familia reducen los problemas de agencia presentados entre sus propietarios y los gerentes que hacen parte de la familia propietaria y, al mismo tiempo, son accionistas en la empresa.

Se usó un muestreo no probabilístico teniendo en cuenta que no es factible establecer con certeza el número de empresas de familia que existen en Colombia. Toda vez que éstas adoptan diferentes formas jurídicas, pertenecen a distintos sectores de la economía, tienen diferentes tamaños y no aparecen en ningún registro como “empresas de familia”. Para este caso, se usó muestreo no probabilístico deliberado o crítico definido por Babbie (2000) como la elección de una muestra con base en el conocimiento del investigador acerca de la población, sus elementos y la naturaleza de los objetivos de la investigación, es decir, la muestra se basó en el juicio del investigador y los propósitos del estudio.

En esta misma perspectiva, aunque los resultados del estudio no representan significativamente a la población estudiada, las circunstancias llevaron a estudiar un subconjunto pequeño de una población mayor en la que se pueden identificar con facilidad muchos de sus miembros, pero donde la enumeración de todos sería prácticamente imposible (Babbie 2000). En cuanto a la identificación precisa de todas las empresas de familia en Colombia, se encuentran dificultades, como que la mayoría de éstas no cotizan en la bolsa, lo que obstaculiza identificar su condición de empresas familiares.

La investigación estuvo orientada a describir el conjunto de variables, analizar su incidencia y determinar su interrelación en un momento específico, por lo tanto, se usó un diseño de tipo transversal o transeccional, encaminado a determinar la forma como se reducen los problemas de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar, teniendo en cuenta las relaciones entre las familias empresarias, las empresas de familia, la presencia de gerentes con vínculo familiar, los problemas de agencia en las empresas de familia y la forma en que las familias empresarias buscan reducir los problemas de agencia.

Las empresas analizadas se encuentran ubicadas en las ciudades colombianas, Medellín, Manizales, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Barranquilla. Fueron elegidas según su tamaño entre microempresas y empresas pequeñas, medianas y grandes, de acuerdo con los criterios de la ley 590 de 2002 en Colombia, según la cual, se consideran microempresas aquellas que tienen activos hasta 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV) equivalentes aproximadamente a U\$160.470; empresas pequeñas, activos superiores a 500 e inferiores a 5.000 SMMLV, ó más de U\$160.470 y menos de U\$1.604.701; medianas, las que tienen activos superiores a 5.000 e inferiores a 30.000 SMMLV, o U\$1.604.701 y , U\$9.628.210; y grandes, las que tienen activos superiores a 30.000 SMMLV, equivalentes a U\$9.628.210; (SMMLV 2013 en Colombia: U\$320.94 aproximadamente). Las empresas pertenecen a diferentes sectores de la economía: comercial, de servicios, industrial y agropecuario.

Se plantea como una investigación mixta porque utiliza elementos de tipos cualitativo y cuantitativo. Se realizaron 19 entrevistas en profundidad a personas con diferentes vínculos con la empresa familiar, seguidas por 205 encuestas, en empresas ubicadas en las ciudades colombianas de Manizales, Medellín, Barranquilla, Bogotá, también con diferentes vínculos con las empresas encuestadas. (Tabla 1)

**Tabla 1: Vínculo con la empresa familiar de personas encuestadas**

<b>Cargo</b>	<b>No de Encuestas</b>	<b>%</b>
Gerentes	53	25.9
Empleados	39	19.0
Accionistas sin vínculo laboral con la empresa	52	25.4
Presidentes	24	11.7
Integrantes de Junta Directiva	37	18.0
Total	205	100

Por tratarse de un enfoque mixto, se pudo hacer uso de las entrevistas como insumo para la construcción del instrumento usado en el procedimiento cuantitativo, de manera que cuando se iban analizando una a una las entrevistas efectuadas, se usaban sus resultados para orientar la construcción del instrumento que se aplicaría en las encuestas.

Igualmente, en el análisis para interpretar los resultados cualitativos se tuvieron en cuenta algunos elementos observados en el procedimiento cuantitativo, de manera que las observaciones de tipo cualitativo se apoyan en los procedimientos cuantitativos y las conclusiones sobre la negación o la aceptación de las hipótesis están reforzadas por los resultados de tipo cualitativo.

Los referentes disciplinares que permiten la formalización del problema para esta investigación son la teoría de la agencia, la teoría de la firma y la teoría administrativa en su componente de la teoría de las organizaciones, con el fin de producir conocimiento sobre la relación entre la atomización de la propiedad en las empresas de familia, la designación de un ejecutivo o gerente que hace parte de la familia propietaria y la generación de problemas de agencia y la confianza como factor que contribuye a la disminución del efecto de las relaciones de agencia en las empresas de familia.

Durante el proceso de investigación se hace una revisión de la literatura existente sobre teoría de la firma, empresas de familia, procesos de sucesión en las empresas de familia, teoría administrativa, teoría de los contratos y teoría de la agencia, teoría sobre la confianza. La lectura

de los planteamientos de estas teorías ha permitido la construcción de un marco de referencia para el análisis y la caracterización de los problemas de agencia en las empresas de familia colombianas resultantes de la atomización de la propiedad entre diferentes miembros de la familia. También se sigue un proceso de entrevistas a personas vinculadas a empresas de familia, en calidad de gerentes o administradores, propietarios y propietarios y gerentes a la vez.

## **Resultados**

La presentación de los resultados se hace en dos partes, resultados cualitativos y cuantitativos.

### **RESULTADOS CUALITATIVOS:**

En las entrevistas, participaron tres tipos de personas, según su vínculo con las empresas de familia involucradas en la investigación: seis Gerentes que hacen parte de la familia propietaria o gerentes propietarios (G. P.); seis empleados que hacen parte de la familia propietaria y que tienen participación en la propiedad de la empresa (E. P.); siete integrantes de la junta directiva que no son empleados de la empresa, pero que tienen participación en la propiedad de la empresa y hacen parte de la familia (J. P.).

Cada uno de los entrevistados pertenece a una empresa diferente, y se identifica con un número del 1 al 19 y a cada cita de lo que plantea el entrevistado se le asigna un número para identificar a qué corresponde cada texto citado. En esta forma, las citas que se presentan tendrán sus propios códigos. A manera de ejemplo, la entrevista realizada en la empresa que le corresponde el número 19 se efectuó con un miembro de Junta Directiva que tiene derechos de propiedad, y se referencia la cita a la que el software ATLAS.ti le asigna el número 23, la cita quedaría (J.P., 19:23). Al marco teórico también se le asigna un código. Esto se lee: Entrevistado que pertenece a la Junta Directiva de la empresa 19, es propietario y se toma la cita No 23 de la información procesada en ATLAS.ti.

### **La confianza como valor familiar en control de los problemas de agencia en las empresas de familia.**

Según los entrevistados, la confianza es un elemento central en la definición de quien asume el control de la empresa, que proviene de un largo proceso de conocimiento la persona elegida gracias a la relación familiar. De la misma forma, la comunicación y los lazos familiares son considerados como un factor que produce confianza, por lo cual la confianza es un elemento fundamental en el control de los problemas de agencia en las empresas de familia.

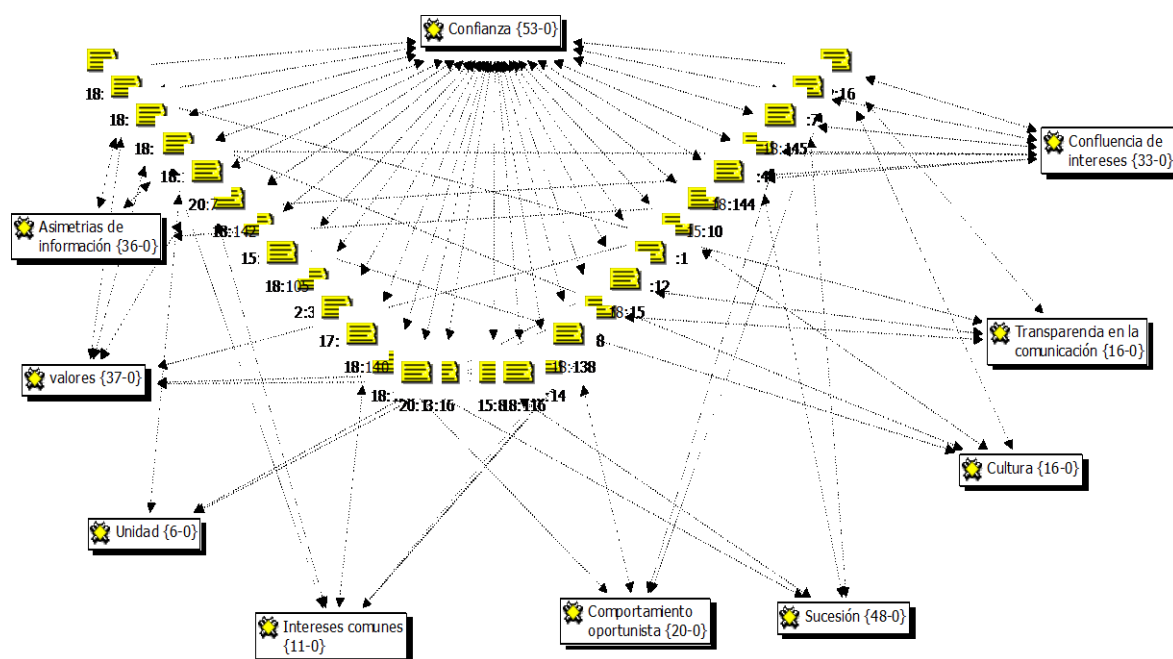
Para ellos, la relación familiar permite un conocimiento de las personas, de modo que se puede identificar fácilmente sus intereses, el tipo de valores que guían sus actuaciones, y lo que se puede esperar de ellas, por lo cual, este conocimiento permite evitar problemas de agencia en las empresas de familia, y facilita encargar de la dirección a la persona cuyos valores permitan disminuir los problemas de agencia; atacando de esta manera la selección adversa considerada como una de las causantes de problemas de agencia.

También plantean los entrevistados que la familia confía en la capacidad de sus integrantes para la dirección del negocio. Sin embargo, por el conocimiento que tienen de ellos, de su habilidad para hacer negocios, se produce confianza o desconfianza en su capacidad de preservar los intereses de toda la familia y no sólo los propios de quien asume la dirección de la empresa.

La transparencia en la comunicación es tenida en cuenta como un factor clave para el buen gobierno de las empresas de familia, que produce confianza y mantiene la armonía en las relaciones en la empresa sin afectar el vínculo familiar.

La confianza es una de las categorías más importantes en este estudio, pues aparece en 53 referencias en las entrevistas además de las relaciones con otros elementos del estudio, que se establecen en el análisis de las entrevistas.

**Gráfico 1. Relación de la categoría confianza con otros aspectos del estudio**



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas procesadas en Atlas Ti

Este gráfico, resulta de la información procesada en el software Atlas Ti; muestra la relación entre la categoría confianza y las categorías asimetrías de información, valores, unidad, intereses comunes, comportamientos oportunistas, sucesión, transparencia en la comunicación, cultura y confluencia de intereses. En el primer cuadro, se indica el número de veces que la categoría confianza apareció en las entrevistas, en los cuadros de la parte media, el número que identifica la organización en la que se realizó la entrevista y la cantidad de relaciones que ésta tiene con las variables objeto de estudio. En los cuadros de la parte baja, se indica la cantidad de relaciones

que tiene cada categoría. Las flechas indican la forma en que se relacionan las categorías con las entrevistas. Estas relaciones sirven como base para plantear la discusión.

La confluencia de intereses entre los integrantes de la familia propietaria ha sido un factor que contribuye a generar confianza. El hecho de que todos tengan objetivos similares permite que no tengan diferencias al decidir quién asume un cargo de dirección en la organización, y este mismo hecho le aclara a quién sea designado lo que se espera de él.

De esta manera, la posibilidad de un comportamiento oportunista del gerente integrante de la familia se reduce, puesto que sin que medie un contrato tiene claridad sobre lo que se espera de su gestión. Por otro lado, el conocimiento que la familia ha tenido del comportamiento de sus miembros respecto a los valores éticos que guían su acción es un factor que contribuye a una buena elección cuando el cargo de dirección se ha entregado a un miembro de la familia.

Los intereses comunes son otro elemento clave para propiciar relaciones basadas en la confianza y la mitigación de los problemas de agencia propios de una relación agente principal, típica de las organizaciones en las que se presenta una separación entre la propiedad y el control, como es el caso de las empresas de familia cuando se han dado procesos de sucesión.

Las entrevistas permitieron detectar la presencia de intereses comunes entre miembros de la familia propietaria que trabajan en la empresa, y también la presencia de familias que sin ser propietarias tienen varios funcionarios en la firma. Un gerente entrevistado consideró que su organización es una verdadera empresa de familia porque en ella trabajan los miembros de la familia propietaria y porque entre los funcionarios hay familias que, sin tener propiedad en la empresa, tienen varios trabajadores unidos por vínculo familiar, pues trabajan una mamá y varios de sus hijos, tíos y sobrinos. Esto contribuye a la existencia de intereses comunes de la familia propietaria, y también de otras familias que derivan sus ingresos de la organización.

Esta vinculación tiene varias formas de valorarse: de un lado, la presencia de familiares en la empresa facilita los procesos de comunicación y puede elevar la confianza. Además, la dependencia económica de la empresa llevaría al surgimiento de intereses comunes por lo cual se cuidaría la estabilidad de la empresa. Pero, por otro lado, podría llevar a la conformación de fuerzas políticas en la empresa que podrían aprovecharse en beneficio propio de las distintas familias, lo que llevaría a la configuración de problemas de agencia diferentes a los que se vienen analizando en este trabajo.

## **RESULTADOS CUANTITATIVOS.**

Como se indicó en la metodología, se realizaron 205 encuestas en empresas de familia, cuyo gerente fuera miembro de la familia, se tomaron organizaciones de diferente tamaño y de sectores diversos de la economía; los formularios de las encuestas fueron construidos teniendo en cuenta los resultados observados en las entrevistas y sirvieron como elemento de contraste entre el método cualitativo y el cuantitativo.

**Tabla 2. Sector Económico de las empresas encuestadas.**

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Agroindustrial</b>	7	3,4	3,4	3,4
	<b>Agropecuario</b>	5	2,4	2,4	5,9
	<b>Comercio</b>	42	20,5	20,5	26,3
	<b>Construcción</b>	32	15,6	15,6	42,0
	<b>Industrial</b>	78	38,0	38,0	80,0
	<b>Publicidad y Medios</b>	4	2,0	2,0	82,0
	<b>Servicios</b>	27	13,2	13,2	95,1
	<b>Telecomunicaciones</b>	4	2,0	2,0	97,1
	<b>Transporte</b>	4	2,0	2,0	99,0
	<b>Turismo</b>	2	1,0	1,0	100,0
	<b>Total</b>	205	100,0	100,0	

Fuente: elaborado con base en resultados de encuestas, procesadas en SPSS.

Se indagó, sobre la contribución de las relaciones familiares a elevar la confianza entre propietarios y administradores y se encontró que el 74.6% de los encuestados considera entre alta y media alta la contribución de las relaciones familiares a mantener un clima de confianza en la empresa, lo que confirma lo observado en las entrevistas, pues la confianza es una categoría clave en el control de los problemas de agencia entre principales y agentes vinculados por relaciones familiares.

Igualmente, 72.7% de los encuestados considera que, gracias a la relación familiar, los propietarios tienen mayor confianza en los administradores. Según lo observado en las entrevistas, la confianza entre agentes y principales es un factor clave en el control de los problemas de agencia. En esta forma, los agentes en las empresas de familia no tienen que incurrir en costes adicionales para crearse una reputación, ni los principales tienen que incurrir en costes adicionales para adquirir información de los agentes, lo que lleva a una disminución de los costes de agencia.



Para Arruñada (1998), los costes de agencia debería pagarlos una de las partes. En este caso, el agente debería pagar los costes de garantía por su interés de convencer al principal de que puede confiar en él, para lo cual tiene varias opciones como crearse una reputación, no defraudarlo en los diferentes contratos o prestar algún tipo de aval, pertenecer a una organización acreditadora. Pero, en el caso de las empresas de familia, el haberlo visto actuar durante toda la vida, conocer su pensamiento y sus acciones genera la reputación que se requiere para confiar en que no va a tener un comportamiento oportunista en relación con los demás propietarios de la familia.

### **ANALISIS.**

Según los entrevistados, la confianza es un elemento central en la definición de quien asume el control de la empresa, que proviene de un largo proceso de conocimiento la persona elegida gracias a la relación familiar. De la misma forma, la comunicación y los lazos familiares son considerados como un factor que produce confianza, por lo cual esta es un elemento fundamental en el control de los problemas de agencia en las empresas de familia.

Para ellos la relación familiar facilita un conocimiento de las personas, de modo que se pueden identificar fácilmente sus intereses, el tipo de valores que guían sus actuaciones, y lo que se puede esperar de ellas, por lo cual, este conocimiento permite evitar problemas de agencia en las empresas de familia, y facilita encargar de la dirección a la persona cuyos valores permitan disminuir los problemas de agencia.

En este sentido, en las entrevistas se observan la existencia de dos tipos de confianza que debe lograr quien asuma la dirección de la empresa de familia. El primer tipo es aquel que permite a todos los integrantes de la familia que le van a delegar el manejo de la empresa confiar en que su conducta será ética, es decir que no va a actuar en función de sus propios intereses sino en función de los intereses de la familia y de la empresa; por lo cual este es el tipo de confianza que permite el control de los problemas de agencia y la reducción de los costos de agencia. El segundo tipo de confianza es el que debe proyectar frente a la familia de ser capaz de dirigir la empresa es decir que sí tiene las competencias que requiere un gerente.

En este contexto ocurre que la familia confía en la capacidad de sus integrantes para la dirección del negocio. Sin embargo, por el conocimiento que tienen de ellos, de su habilidad para hacer negocios, se produce desconfianza en su capacidad de preservar los intereses de toda la familia y no sólo los propios de quien asume la dirección de la empresa.

La confluencia de intereses entre los integrantes de la familia propietaria ha sido un factor que contribuye a generar confianza. El hecho de que todos tengan objetivos similares permite disminuir las diferencias al decidir quién asume un cargo de dirección en la organización, y este mismo hecho le aclara a quién sea designado lo que se espera de él. De esta manera, la posibilidad de un comportamiento oportunista del gerente integrante de la familia se reduce, puesto que sin que medie un contrato tiene claridad sobre lo que se espera de su gestión. Por otro lado, el conocimiento que la familia ha tenido del comportamiento de sus miembros respecto a

los valores éticos que guían su acción es un factor que contribuye a una buena elección cuando el cargo de dirección se ha entregado a un miembro de la familia.

Por eso, el gerente debe actuar de acuerdo con este interés de todos, por lo cual se espera que no tenga comportamientos oportunistas y que la confianza que se ha depositado en él por los demás dueños, sea un factor que disminuye los costes de agencia, desde la perspectiva de la pérdida residual, y por no tener que incurrir en los costes del control y de otorgar garantías de que no se va actuar en contra de los intereses de los principales.

La transparencia en la comunicación es un elemento que origina confianza en cualquier tipo de organización. Este factor es clave en las empresas de familia. La relación familiar, el hecho de compartir espacios diferentes a los empresariales, el conocimiento de cada uno de los miembros de la familia es un factor que facilita la comunicación generadora de confianza.

En esta forma, los intereses comunes son un elemento clave para propiciar relaciones basadas en la confianza y la mitigación de los problemas de agencia propios de una relación agente principal, típica de las organizaciones en las que se presenta una separación entre la propiedad y el control, como es el caso de las empresas de familia cuando se han dado procesos de sucesión.

Las entrevistas permitieron detectar la presencia de intereses comunes entre miembros de la familia propietaria que trabajan en la empresa, y también la presencia de familias que sin ser propietarias tienen funcionarios de la firma. Hay casos que un gerente nombró como una verdadera empresa de familia porque en ella trabajan los miembros de la familia propietaria y porque entre los funcionarios hay familias que, sin tener propiedad en la empresa, tienen varios trabajadores unidos por vínculo familiar, pues trabajan una mamá y varios de sus hijos, tíos y sobrinos. Esto contribuye a la existencia de intereses comunes de la familia propietaria, y también de otras familias que derivan sus ingresos de la organización.

Esta vinculación tiene varias formas de valorarse: de un lado, la presencia de familiares en la empresa facilita los procesos de comunicación y puede elevar la confianza. Además, la dependencia económica de la empresa llevaría a la elaboración de intereses comunes por lo cual se cuidaría la estabilidad de la empresa. Pero, por otro lado, podría llevar a la conformación de fuerzas políticas en la empresa que podrían aprovecharse en beneficio propio, lo que llevaría a la configuración de problemas de agencia diferentes a los que se vienen analizando en este trabajo.

### **Conclusiones:**

Teniendo en cuenta que González, y otros (2010), plantean que los estudios sobre los problemas de agencia en las empresas de familia están lejos de ser claros y que las investigaciones documentadas (teóricas y empíricas) presentan posiciones contradictorias, lo cual refleja la complejidad del problema para los autores, que va mucho más allá de identificar una empresa

como familiar o no, este trabajo constituye un aporte teórico en el avance de la comprensión de los problemas de agencia en las empresas de familia en las que hay presencia de familiares propietarios en la alta gerencia de la organización.

De la misma forma, esta investigación representa una contribución al desarrollo de elementos teóricos para el estudio de los problemas de agencia que surgen por la atomización de la propiedad, el control y la gestión de las empresas de familia en América Latina, especialmente cuando se establecen relaciones de agente principal entre personas unidas por un vínculo familiar; haciendo un análisis que va más allá de los mecanismos de gobierno corporativo y vincula a la solución de los problemas de agencia en las empresas de familia los valores familiares en este caso la confianza.

Con este trabajo se ha logrado establecer un marco de referencia para el análisis y la caracterización de las relaciones de agencia entre principales y agentes unidos por vínculo familiar y la influencia de la confianza en la gestión de las empresas de familia.

Considerando que el concepto de capital familiar aparece como un factor fundamental en la creación de confianza para el control de los problemas de agencia en las empresas de familia, sería interesante poder abordar el estudio de este concepto y la forma de aumentar, conservar y transmitir a las nuevas generaciones este capital que se va acumulando en cada una de las generaciones que se van presentado en la vida de una empresa familiar. El capital familiar puede incrementarse, disminuirse o inclusive acabarse, si las familias que lo poseen no mantienen ciertos hábitos que contribuyan a su conservación.

Resulta interesante abordar el estudio de las ventajas y desventajas de que en una misma organización se tengan vinculadas personas unidas por vínculos familiares, sin que éstas hagan parte de la familia propietaria. Esta sugerencia resulta de lo observado en una de las empresas de familia entrevistadas, en la que además de la familia propietaria, se han vinculado otras familias sin relación con la propiedad de la firma. Se podría indagar por el tipo de relaciones de agencia que se generan entre la familia propietaria y las familias conformadas por grupos de trabajadores y la contribución de esta práctica a generar relaciones de confianza en la organización.

#### Referencias:

- Arruñada, B. (1998). *Teoría Contractual de la Empresa*. Madrid: Marcial Ponds. Ediciones Jurídicas y Sociales, S.A.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la Investigación Social*. México D. F.: Thomson .
- Basu, N., Dimitrova, L., & Paeglis, I. (2009). Family control and dilution in mergers. *Journal of Banking y Finance*. 33 (5) , 829-841.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(4) , 19-39.
- Eddleston, K., Chrisman, J., Steier, L., & Chua, J. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, Issue 6. , 1043-1056.

- Fukuyama, F. (2000). *Social capital and civil society*. Massachusetts: The Institute of Public Policy George Mason University.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares: su dirección y su continuidad*. México D.F.: Editorial Panorama. Navarra.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & M., T. (2010). Empresas Familiares: Revisión de literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración No 23, Enero-Junio* , 11-33.
- Macías, V. H., & Ramírez, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre, 9 (15)* , 193 - 212.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4)* , 367-382.
- Newton, K. (1997). Social Capital and Democracy. *American behavioral Scientist 40 (5)* , 575-586.
- Nogales, F. (2008). *La Familia Empresaria*. Buenos Aires: Editorial Diaz de Santos.
- Ostrom, E. (2003). Una Perspectiva del Capital Social desde las Ciencias Sociales: Capital Social y Acción Colectiva. *Revista Mexicana de Sociología. 65 (1)* , 155-233.
- Putnam, R. (1994). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy, 6 (2)* , 65-78.
- Ramírez, D., & Macías, V. (2012). Las empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia. *Revista Económicas CUC. Vol.33 No 1* .

## **DE LA TECNOLOGÍA A LA FORMA DE ORGANIZACIÓN COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME**

**Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque**

Universidad Autónoma Metropolitana

[ayuzabet@correo.azc.uam.mx](mailto:ayuzabet@correo.azc.uam.mx)

### **Resumen:**

Generalmente se expone en el discurso oficial y académico de la MIPYME que la tecnología es un factor primordial para el desarrollo económico y desempeño organizacional de este tipo de organizaciones. Dicho argumento puede ser cuestionado si se reflexiona desde una perspectiva organizacional la preponderancia de la tecnología en la efectividad de la dinámica organizacional. En este sentido, el objetivo de esta ponencia es doble: por una parte, desarrollar algunas reflexiones que permitan poner en tela de juicio la pertinencia de considerar a la tecnología como un factor trascendental para incidir en el desarrollo económico de las MIPYME, y en especial, para crear, mantener y aumentar la competitividad de las MIPYME, y por otra parte, proponer a la forma de organización como un factor más pertinente que la tecnología para dar cuenta de la creación, estabilidad e incremento la competitividad de la MIPYME. Así pues, la ponencia consta de tres apartados. En el primero se muestra como desde los ámbitos gubernamental y académico se asigna a la tecnología un papel primordial en el desarrollo y competitividad de la MIPYME. En el segundo se exponen brevemente algunas reflexiones organizacionales que abonan a cuestionar la pertinencia de considerar a la tecnología como un factor trascendental para incidir en la competitividad de la MIPYME. En el tercero se exponen elementos para considerar a la forma de organización como un factor de competitividad más trascendental que la tecnología. Finalmente se establecen algunas conclusiones.

**Palabras Clave:** MIPYME, Tecnología, Forma de organización, Competitividad.

### **Introducción:**

Por una parte, sobre todo a partir de la década de 1980, las autoridades gubernamentales empezaron a considerar de manera importante a la MIPYME, en tanto actor potencialmente importante para el desarrollo social y económico del país, y por otra parte, creció el número de académicos dedicados a la investigación de la MIPYME, en tanto objeto de estudio al que debían empezársele a analizar sus diversas facetas económicas, políticas, sociales, culturales, organizacionales, administrativas, entre las más destacadas. Lo primero se vio reflejado en la consideración de la MIPYME en los diversos planes nacionales de desarrollo (Méendez, 1997) y lo segundo en la diversidad de publicaciones sobre la MIPYME que abordan distintas temáticas de estudio (De la Rosa, 2000). En este crecimiento de importancia de la MIPYME, tanto el

enfoque gubernamental como la perspectiva académica, han coincidido en pensar a la MIPYME desde un punto de vista preponderantemente económico.

De la diversidad de aspectos de política industrial en los que el gobierno se ha interesado y de la diversidad de temáticas abordadas por los estudios de la MIPYME, en este trabajo interesa desarrollar los temas de la tecnología y su relación con el crecimiento económico y competitividad de la MIPYME desde una perspectiva organizacional. Específicamente, el objetivo de esta ponencia es, por una parte, desarrollar algunas reflexiones que permitan poner en tela de juicio la pertinencia de considerar a la tecnología como un factor trascendental para incidir en el desarrollo económico de las MIPYME, y en especial, para crear, mantener y aumentar la competitividad de las MIPYME, y por otra parte, proponer a la forma de organización como un factor más pertinente que la tecnología para dar cuenta de la creación, estabilidad e incremento la competitividad de la MIPYME.

Reflexionar sobre esta temática es importante porque la idea de que la tecnología es un factor trascendental para la competitividad de la MIPYME parece haberse convertido en un supuesto y/o principio que la mayoría de los estudios de la MIPYME han adoptado sin reparo alguno. De tal forma que reflexionar en qué medida y bajo qué condiciones se puede dar por hecho dicho supuesto y/o principio, permite ponderar el rol de la tecnología en la competitividad de la MIPYME desde un punto de vista más realista y menos discursivo.

Ahora bien, no se niega la importancia de la tecnología como factor influyente del crecimiento económico y competitividad de la MIPYME, simplemente se establece, desde un punto de vista organizacional de la MIPYME (De la Rosa, 2004), la pertinencia de poner a discusión si la tecnología realmente es un factor determinante en la competitividad de la MIPYME o hasta qué punto la tecnología es un factor determinante en la competitividad de la MIPYME.

Para ello, esta ponencia se compone de cuatro apartados. En el primero se muestra como desde los ámbitos gubernamental y académico se asigna a la tecnología un papel primordial en el desarrollo y competitividad de la MIPYME. En el segundo se exponen brevemente algunas reflexiones organizacionales que abonan a cuestionar la pertinencia de considerar a la tecnología como un factor trascendental para incidir en la competitividad de la MIPYME. En el tercero se exponen elementos para considerar a la forma de organización como un factor de competitividad más trascendental que la tecnología. Finalmente se establecen algunas conclusiones.

## **1. La importancia de la tecnología en la competitividad de la MIPYME:**

El contexto económico en el que se ha desarrollado la MIPYME se fundamenta en el paso del modelo de sustitución de importaciones al modelo neoliberal. Con este cambio de modelo económico, tanto los estudiosos de la MIPYME en el ámbito académico como los diseñadores de política industrial en el ámbito gubernamental, concuerdan en que las MIPYME –en palabras de Puga (1992: 127)– se enfrentaron a numerosas dificultades por no estar preparadas para combatir en el nuevo modelo económico. En otras palabras, coinciden en que los empresarios no se preocuparon por desarrollar ventajas competitivas, ni por crear una capacidad de aprendizaje e innovación, por lo que la mano de obra barata y las materias primas baratas representan sus únicas ventajas comparativas; asimismo concuerdan en que sus formas de organización y administración no corresponden ya al nuevo escenario.

Pero al mismo tiempo, tras experiencias exitosas de MIPYME en países como Italia y Japón, las MIPYME representaban un medio potencial para el desarrollo económico de la economía mexicana –y especialmente, un medio para abatir la baja en la tasa de empleo de los 90's generada por la crisis del 1994–. Ante esta situación de expectativa y de crisis, la modernización de la MIPYME representaba la respuesta inmediata para hacer frente al nuevo escenario económico. Idealmente, dicha modernización se vería apoyada por las políticas industriales formuladas e implementadas por el gobierno; pero también dicha modernización dependería en gran medida de la capacidad empresarial de sus dirigentes.

Sin embargo, lo que interesa destacar es que el objetivo de la modernización era dotar a la MIPYME de productividad, calidad, desarrollo tecnológico y capacidad de innovación. Es decir, se buscaba que a través de la modernización, la MIPYME alcanzara los niveles de productividad, calidad, desarrollo tecnológico y capacidad de innovación necesarios para ser lo bastante competitiva, de manera que lograra insertarse a la dinámica económica nacional, pero sobretodo internacional. Ya desde aquí se hacía evidente la que la tecnología era considerada un factor esencial al desarrollo de la competitividad de la MIPYME.

Así, suponiendo un sector de MIPYME competitivo –en el que la tecnología se suponía debería jugar un papel importante–, tanto para académicos como para autoridades gubernamentales, el papel que se deseaba y que se desea que la MIPYME juegue en el entorno económico es el de un agente activo y dinámico que busque ante todo insertarse en los mercados mundiales, es decir, que su intención sea exportar, pero que también, a su vez, abastezca el mercado interno satisfactoriamente, de tal manera que su importancia socioeconómica recobre cada vez más relevancia.

Antes de continuar es necesario establecer que si bien la competitividad puede tener diversos significados y niveles de estudio, en este trabajo se entiende por competitividad la habilidad de las empresas para crear capacidades y recursos organizacionales que le permitan ser lo bastante eficientes como para mantenerse alejadas de sus competidores por un tiempo indefinido. En otras palabras, la competitividad implica la posición superior que han alcanzado las empresas respecto de otras empresas en sus segmentos de mercado, derivada de las ventajas sustentadas en el liderazgo en costos y la diferenciación de sus productos y servicios. Obviamente, esta forma de concebir la competitividad está relacionada a los desarrollos conceptuales de tipo porteriano (Porter, 2000), los cuales se sintetizan en pensar a la competitividad como la capacidad que desarrollan las empresas para enfrentar a sus competidores de manera indefinida vía el liderazgo en costos o diferenciación.

Ahora bien, respecto de la importancia que las autoridades gubernamentales le otorgan a la tecnología y la generación de competitividad, se citan algunos de los siguientes documentos. En el sexenio de Salinas de Gortari, dentro del Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior (1990-1994) se desarrolló a su vez el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana siendo uno de sus objetivos elevar el nivel tecnológico y la productividad de estas unidades (INEGI, 2001: 153). En el sexenio de Zedillo Ponce de León, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (1996-2000) se planteaba convertir a México en una potencia exportadora que se desarrollará a partir de un mercado interno sólido basado en la productividad, calidad e innovación, lo cual se conseguiría, entre otros aspectos, a través de inducir el desarrollo de clusters sectoriales y regionales con alta competitividad en los que se integren las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (Garrido, 2002: 341). En el sexenio de Fox Quesada, el Programa de Desarrollo Empresarial (2001-2006) se planteó como retos la generación de un entorno económico adecuado, el incremento de la competitividad de las empresas y el fortalecimiento de las regiones y sectores productivos del país; la forma de afrontar estos retos en relación a la MIPYME sería a través de seis objetivos generales, entre los que se cita promover la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas, orientadas a mejorar la competitividad de las empresas y promover la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas (Secretaría de Economía, 2006). En el gobierno de Calderón Hinojosa, el Programa Sectorial de Economía 2007-2012 se planteó de manera general como uno de sus objetivos contar con un sistema de apoyo integral a las micro, pequeñas y medianas empresas. Específicamente, dentro de su Eje 4 – Implementar una política sectorial y regional para fortalecer el mercado interno–, se estableció como una de sus líneas estratégicas, instrumentar una estrategia de atención a las pequeñas y medianas empresas que impulsara su desarrollo, la generación de empleos y favoreciera su competitividad; a su vez, a cada una de estas líneas estratégicas correspondían acciones específicas, entre las cuales destaca el apoyo a la innovación tecnológica (Secretaría de



Economía, 2008). A pesar de la injerencia de la tecnología en los documentos rectores de la política industrial, los estudiosos concuerdan que no hay una política tecnológica industrial claramente definida (Olmedo; 2001; Solleiro y Castañón, 1998), y en caso de haberla, ha sido poco efectiva (Núñez, 2006).

Respecto de la importancia que los estudiosos de la MIPYME en el ámbito académico asignan a la tecnología y la competitividad se puede citar lo siguiente (De la Rosa, 2007: 41-42): se maneja la idea de que tanto la mano de obra como las materias primas abundantes y baratas deben dejar de ser ventaja competitiva para la MPYME, dejando su lugar a la tecnología: conocimiento tecnológico e innovación tecnológica de procesos y productos; de igual manera se sugiere idea de la necesidad de que la MIPYME produzca valor agregado a través de la innovación tecnológica y de productos para fomentar su capitalización y desarrollo, y evite producir con bajo valor agregado; asimismo, se expone que la idea de la necesidad de transferencia de tecnología para fomentar el desarrollo competitivo de la MIPYME; también se trabaja la idea de que el desarrollo de capacidades tecnológicas y la capacidad de innovación tecnológica – productos y procesos– es un factor clave en el desarrollo de la competitividad de las MIPYME.

En síntesis, la idea subyacente o argumento que en mayor o menor grado se esgrime entre los estudiosos de la MIPYME relacionados con el tema de la tecnología –y la innovación– (Capdevielle y Dutrénit, 2007; Carmona y Pisani, 2002; Castañón, 2001; Corona, 1997b; Domínguez, 2005; Dutrénit, 2009; Grasa y Erossa, 1995; Montoya, 2000; Olmedo, 2001; Ruiz, 1992; Ruiz, 1993; Ruiz, 1995; Sáenz, 1997; Solleiro, López y Castañón, 1997; Suarez-Núñez, 2000; Tapia, 1997; Torres y Jasso, 2009; Vera, 2005; Villavicencio; 1994; Villavicencio y Casalet, 1995) es que esta última es el fundamento de la competitividad, que la MIPYME debe integrar tecnología de punta para ser competitiva y que la política industrial debe considerar la creación sistemas regionales de innovación nacional que ayuden al desarrollo de las MIPYME.

Sintetizando, tanto autoridades gubernamentales como académicos estudios de la MIPYME concuerdan en concebir a la tecnología como factor esencial al crecimiento económico y desarrollo competitivo de la MIPYME y en concebir que la política industrial tecnológica debe fomentar el desarrollo tecnológico de la MIPYME a través de la creación de sistemas regionales de innovación.

## **2. Reflexiones críticas sobre la MIPYME y la tecnología como factor de competitividad para su desarrollo:**

Pensar a la tecnología como factor esencial al crecimiento económico y desarrollo competitivo de la MIPYME y a la política industrial tecnológica como impulsora del desarrollo tecnológico de la MIPYME, es una posición que si se adopta acríticamente, puede crear la ilusión de ser una alternativa de solución eficaz –de las pocas que se implementan– a la problemática de la MIPYME, que con el pasar del tiempo, puede no dar los resultados esperados. En ese sentido, es necesario considerar las siguientes reflexiones por el simple hecho de que las mismas no están presentes explícita y detalladamente en el discurso sobre la MIPYME y porque al considerarse pueden abonar positivamente al desarrollo de la MIPYME.

Inicialmente, es necesario destacar el hecho de que si se considera a la tecnología como un factor altamente determinante de la competitividad, sería recomendable que aquellos estudiosos y diseñadores de política industrial de la MIPYME partidarios de dicha idea, primeramente tomaran en cuenta lo que los estudios de las organizaciones han desarrollado sobre el tema de la tecnología, para después ponderar su relación con la competitividad.

En este sentido se señala brevemente lo siguiente. En el estudio de las organizaciones, la tecnología ha sido un elemento organizacional ampliamente estudiado, sobre todo en lo tocante al diseño estructural (Child, 1989: 67-70 y 383-418; Daft, 2005: 242-282; Hall, 1996: 97-102; Mintzberg, 1999: 289-307; Robbins, 1983: 122-141). Puesto que la tecnología ha sido considerada como un factor determinante de las formas que adquieren las estructuras organizacionales, su importancia puede ser sobrevalorada. En efecto, si bien Woodward (1975) había mostrado la importancia de la tecnología en su relación con la estructura, Pugh et al. (1968 y 1969) relativizaron esta importancia al mostrar que otras variables como el tamaño o la edad también lo eran. El mismo movimiento de la contingencia al relativizar el principio tayloriano del *one best way* por el del *all depends*, llevaría a formular que la tecnología no es el único medio para elevar el desempeño de las organizaciones. En el mismo sentido, reinterpretando a Silverman (1975: 153) una cosa es afirmar que la tecnología es importante para las organizaciones y otra absolutamente distinta sostener que la tecnología –por sí misma– determina el desempeño de las organizaciones, y por tanto la competitividad de las mismas.

A partir de esta breve exposición sobre la importancia relativa de la tecnología, se desea señalar lo siguiente. La tecnología es un factor importante para incidir en la competitividad de las organizaciones, pero también existen otros factores que de igual manera pueden ayudar a mejorarlo –como por ejemplo, la cultura de la organización–, por lo que la tecnología debe ser considerada como parte de la respuesta a la problemática de las MIPYME, pero no la respuesta total y única a dicha problemática –ni necesariamente la más importante–, como algunas veces

parece ser la idea subyacente en los estudiosos y diseñadores de la política industrial de la MIPYME.

De esta manera, desde un punto de vista organizacional, resulta pertinente cuestionar la idea de que la tecnología es un factor que implícitamente aumentará la competitividad de las MIPYME, es decir, es necesario señalar la tecnología no necesariamente conduce a la competitividad de las MIPYME. La tecnología puede o no puede conducir a la competitividad, esto es, puede ser parte de la competitividad o no pueden ser parte de ella. Pueden haber MIPYME cuya base tecnológica es adecuada, pero que no son competitivas, debido por ejemplo, a la turbulencia de su ambiente; asimismo pueden haber MIPYME cuya base tecnológica es inexistente, pero que son competitivas, debido por ejemplo, a la munificencia de su ambiente. Dependiendo del sector, del tamaño o de la relación con su ambiente, las MIPYME pueden necesitar más que tecnología para ser competitivas. Un sistema de distribución eficiente, un buen nivel de innovación de procesos y productos, una forma de relación con el entorno adecuada, etcétera, son factores que también pueden influir en la competitividad de las MIPYME, e incluso, ser más determinantes que la tecnología. Factores, la mayoría de ellos, organizacionales.

Así pues, si los estudiosos y diseñadores de la política industrial de la MIPYME consideran lo anteriormente expuesto, quizá su postura sobre la tecnología como un factor altamente determinante de la competitividad tendería a ser más cautelosa y las apuesta insistente por la tecnología tendería a ser más matizada.

Por otra parte, aunque anteriormente se estableció la importancia relativa de la tecnología, ello no debe llevar a desestimar su importancia, al contrario, lo que se pretende destacar es el impacto de ésta en la organización en sí misma –es decir en la MIPYME–. Impacto que parecen no tomar en cuenta los estudiosos y diseñadores de política industrial y tecnológica de la MIPYME. Son pocos los textos que al abordar el tema de la tecnología como un factor de competitividad de la MIPYME reconocen que “la tecnología está sujeta a la influencia de diversas categorías de variables que incluyen el ambiente económico, factores de estrategia, organizacionales e individuales” Grasa y Erossa (1995: 98). No obstante, no desarrollan a profundidad las consecuencias de ello ni el carácter organizacional de la tecnología y su relación con la competitividad.

En otras palabras, atendiendo a la clásica concepción de la organización como sistema, y considerando la tecnología como un elemento del sistema, por una parte, la modificación o

incorporación de la tecnología tendrá efectos –en mayor o en menor grado– sobre los otros elementos del sistema<sup>177</sup> y por otra parte, los elementos del sistema tendrán efectos –en mayor o en menor grado– en la incorporación o modificación de la tecnología.<sup>178</sup> Al mantener la tecnología estrecha relación con los demás elementos organizacionales, el impacto de ésta en la competitividad será incierto, pues el hecho de que la tecnología se vea influenciada por los demás elementos organizacionales, significa que de éstos también depende directa o indirectamente la competitividad. Por ejemplo, si factores organizacionales como la estructura o cultura impactan negativamente en la incorporación o modificación de la tecnología, ésta no tendrá los efectos esperados en la mejora de la competitividad. En este sentido los estudiosos y diseñadores de la política industrial y tecnológica de la MIPYME deben tener en cuenta que primero es necesario comprender que la incorporación y/o modificación de la tecnología es un fenómeno complejo no siempre exitoso para después pregonar, si es que es el caso, que la incorporación y/o modificación de la tecnología impactará positivamente en la competitividad.

En términos generales, se puede establecer que la visión en el discurso sobre la MIPYME, la tecnología y la competitividad es limitada. A manera de ilustración se cita lo siguiente: “la innovación tecnológica con un apropiado soporte administrativo da como resultado el desempeño en el mercado; si bien debe tenerse que ni el éxito tecnológico ni el comercial garantizan éxito total, son necesarios ambos para crecer” Grasa y Erossa (1995: 106). Así pues, desde un punto de vista organizacional, resulta evidente que esta forma de pensar es limitada pues el soporte administrativo es uno de tantos factores que la tecnología requiere para llegar a ser un factor que realmente impacte en la competitividad.

### **3. La forma de organización como factor de competitividad de la MIPYME:**

La importancia relativa de la tecnología y su impacto sistémico, por una parte, y el hecho de que la diversidad de factores organizacionales estén relacionados –algunos más otros menos– con la competitividad, por otra parte, lleva entonces a cuestionarse cuál podría ser el factor más pertinente o determinante para dar cuenta de la competitividad. En este trabajo se propone que la forma de organización puede ser dicho factor.

---

<sup>177</sup> Es decir, impactarán en la incorporación o modificación de la tecnología.

<sup>178</sup> En un ejercicio realizado a partir del curso Estudios Organizacionales I, del programa de doctorado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa, fue posible apreciar las marcadas diferencias de enfoque que caracterizan a las revistas *Administrative Science Quarterly*, *The Academic of Management Journal* y *Organizations Studies*; las dos primeras adoptan una línea editorial vinculada a los trabajos realizados bajo la óptica del *discurso dominante* mientras que la segunda se despega de esos criterios y se convierte en un espacio que incluye una muy amplia diversidad de documentos elaborados bajo diferentes esquemas metodológicos y teóricos.

En el estudio de las organizaciones, el término –nueva– forma de organización aún no llega a ser definido de forma precisa y consensada (Palmer et al. 2010: 433). Por el contrario, diversos términos pueden ser asociados al de forma de organización, tales como estructura organizacional o modelo organizacional. El primero hace referencia al arreglo de las partes de la organización (Hall, 1996: 50) o al resultado del acomodo de la división y posterior organización del trabajo (Mintzberg, 1999) y el segundo a la representación/abstracción teórica realizada a partir de la percepción de un caso exitoso (Montaño: 2000: 23) o a las representaciones de ciertos componentes que supuestamente explican el funcionamiento general de una organización (Montaño, 2009: 156-157).

Sin embargo, el término que más se aproxima al de forma de organización es el de configuración organizacional, es decir, una constelación multidimensional de características distintas conceptualmente que comúnmente conviven juntas, como por ejemplo, las estrategias, la tecnología, los aspectos culturales, entre otros (Hinings et al., 1993: 1175). En otras palabras, la forma de organización, desde nuestro punto de vista, es una representación de diversos componentes organizacionales que en conjunto y aplicados a un caso particular, imprimen cierta especificidad al tipo de organización en cuestión, ya sea a nivel individual o a nivel de campo. Lo interesante entonces del término forma de organización es la diversidad de componentes o elementos que definen la especificidad de una forma de organización particular.

Al respecto, para Hannan y Freeman (1977) una forma de organización se define en función de los tipos de poblaciones de organizaciones y de los tipos de nicho que atiende la organización; para Heydebrand (1989) en función del tamaño de la fuerza de trabajo, el objeto de trabajo – producto o servicio–, los medios de trabajo –tecnología–, la división del trabajo –individual y departamental–, el control del trabajo y la propiedad y control –por ejemplo, burocracias públicas o privadas–; y para Clegg (1990) en función de la misión, estrategias y principales funciones, la alineación funcional de contratos, la coordinación y control, la contabilidad y rol de relaciones, la planeación y comunicación, la relación entre desempeño y confianza y el tipo de liderazgo. Lo implícito en estos ejemplos es que la diversidad de componentes o elementos organizacionales es tan diversa como autores abordan en el tema y tan amplia como intereses de investigación existan. Así, ante la diversidad de componentes o elementos organizacionales, pero también, ante la necesidad de delimitarlos de forma que no se conviertan en una lista – innumerable– difícil de manejar se proponen los siguientes componentes o elementos organizacionales que pueden ayudar a delimitar una forma de organización:

- Estructura
- Tipo de acoplamiento estructural
- Tipo de tecnología
- Toma de decisiones
- Nivel de aprendizaje e innovación
- Relaciones de poder y formas de control
- Nivel de participación y comunicación
- Nivel de involucramiento con la empresa
- Relaciones laborales entre cúpula y base
- Forma de motivación y clima emocional
- Forma y ritmo de producción
- Flexibilidad (numérica, salarial y funcional)
- Relaciones con los proveedores
- Tipo de función del trabajador en su lugar de trabajo
- Grado de integración de los trabajadores en el lugar de trabajo
- Concepción de la calidad
- Tipo de cultura corporativa
- Niveles de utilidad
- Ambiente y mercado
- Relación organización/medio ambiente

Ahora bien, a partir de lo planteado anteriormente, se desean destacar dos cuestiones. La primera se relaciona con la siguiente cita: “La concepción de las organizaciones como sistemas sociotécnicos... pone de relieve las interrelaciones de la tecnología, el ambiente, los sentimientos de los participantes y la forma organizacional. Ya que la naturaleza de estas relaciones determinará la estabilidad e incluso la supervivencia de cualquier organización..., todas las variables deben tenerse en cuenta en un análisis empírico y en la consideración del cambio que se prescriba” (Silverman, 1970: 140). Al respecto, si la estabilidad y –más aún– la supervivencia de una organización están determinadas por los diversos componentes organizacionales –entre ellos la tecnología–, no es pretencioso proponer que, desde una perspectiva organizacional, la competitividad es resultado de diversos componentes organizacionales por el simplemente hecho de que la supervivencia de las organizaciones está estrechamente relacionada con la competitividad de las mismas.

La segunda, la más importante, tiene que ver con el hecho de que de la diversidad de componentes o elementos organizacionales que definen a una forma de organización, la tecnología no es más que uno de ellos, o en otras palabras, la forma de organización incluye a la tecnología entre otros tantos componentes organizacionales.

Así pues la forma de organización es más pertinente que la tecnología como factor a tomarse en cuenta para incidir en la competitividad de la MIPYME porque si bien la competitividad mantiene relación con la tecnología, la primera no es resultado exclusivo de la segunda, sino de muchos otros componentes organizacionales, y la forma de organización no sólo incluye a la tecnología sino a muchos otros componentes organizacionales.

#### **4. Conclusiones:**

Por una parte se concuerda sobre la importancia de la tecnología como factor de desarrollo competitivo de la MIPYME y se destaca de la presencia la misma en la política tecnológica industrial, pero por otra, también se establece que que las acciones gubernamentales encaminadas a fomentar el desarrollo tecnológico de la MIPYME –que no alcanzan a encuadrarse en una política industrial tecnológica claramente definida– no han tenido los resultados esperados. Esta cuestión, aparentemente contradictoria, que da cuenta del estado actual de la MIPYME en ese ámbito, puede explicarse si se entiende, como se expuso anteriormente, que la MIPYME es un ente complejo en el que la tecnología es un factor más que interviene en su desarrollo, mas no necesariamente el principal, y que su planeación e inserción en el diseño de política pública, precisamente porque la MIPYME es un ente complejo, no significa que su implementación sea exitosa o dé los resultados planeados.

Desafortunadamente, en el discurso sobre la MIPYME, la tecnología y la competitividad, son escasos los textos que plantean con claridad que “la ausencias y omisiones en las políticas se explican... por la idea subyacente de que se pueden hacer cambios tecnológicos sin tocar los sistemas organizativos, estratégicos y gerenciales de la empresa” (Núñez, 2006: 72).

El hecho de reconocer la dificultad que implica que la tecnología sea realmente un factor esencial al crecimiento económico y desarrollo competitivo de la MIPYME y que la política industrial tecnológica como impulsora del desarrollo tecnológico de la MIPYME está lejos de ser una opción efectiva, es por sí mismo un avance; esto es, es preferible una postura crítica pero realista, que una postura funcional pero ideal; es preferible una postura que cuestione las ideas ya hechas sobre las que se cimentan las propuestas y acciones de desarrollo de la MIPYME que una postura que reproduzca acríticamente dichas ideas, que por lo demás, no han dado muestra de su efectividad.

El hecho de que entre los estudios de la MIPYME se encuentre ampliamente difundido el supuesto de que la tecnología es un factor esencial para la competitividad de la MIPYME, y el hecho de que dicho supuesto se haya convertido, por decirlo de alguna manera, en un principio a seguir o en una máxima del obrar de las MIPYME, puede llevar a proponer soluciones ficticias para el desarrollo de la MIPYME o a establecer formas de pensamiento deterministas –explícitas o implícitas– que manejen la idea de que sin la tecnología la MIPYME está condenada al fracaso. Paradójicamente, mientras no se cuestionen cuál o cuáles son los argumentos que sustentan este supuesto y/o principio o no se expongan contraargumentos que evidencien el carácter relativo o endeble del mismo, entonces sí, quizá la MIPYME pudiera estar en camino al fracaso.

Siendo la tecnología un elemento más de otros tantos que conforman a las organizaciones, ésta debe ser considerada como un medio para resolver problemas, más no un fin en sí mismo, por lo que al proponer a la tecnología como un factor de competitividad de las MIPYME, ello debería estar sustentado en la idea de que el sujeto a mejorar es la MIPYME –en tanto ente complejo– y que la tecnología es sólo un medio, de tantos, para incidir en la competitividad de las MIPYME.

Generalmente, en el discurso sobre la MIPYME, la tecnología y la competitividad se pone más énfasis en las bondades –ideales– de la tecnología que en las condiciones –reales– de la MIPYME misma, cuando en realidad lo que importa es centrar el análisis alrededor de las condiciones organizacionales de las MIPYME que son necesarias para que la tecnología, en tanto medio o instrumento, impacte en la competitividad de las MIPYME.

Reiteramos que no es el interés de esta ponencia negar la importancia potencial de la tecnología en la competitividad de la MIPYME, sino ofrecer elementos de análisis y reflexión que desde una postura organizacional –y crítica–, ayuden a sustentar y a dar coherencia a la relación MIPYME/tecnología/competitividad.

## **Referencias**

Capdevielle, Mario y Gabriela Dutrénit (2007) “La interacción entre la política de ciencia, tecnología e innovación y la política industrial”, en Calva, José Luis (Coord.) *Agenda para el Desarrollo. Política industrial manufacturera*, Miguel Ángel Porrúa y UNAM, México, pp. 37-53.

Carmona, Jesús y Michael J. Pisani (2002) “La administración de la tecnología en las PYMES”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y*



*medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 187-204.

Castañón, Rosario (2001) “Apoyos para fomentar el uso de información tecnológica en pequeñas y medianas empresas mexicanas” en Olmedo, Bernardo y José Luis Solleiro (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas. Experiencias internacionales*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 255-276.

Child, John. (1989) *Organización. Guía para problemas y práctica*, CECSA, México.

Clegg, Stewart (1990) *Modern Organizations. Organization studies in the Postmodern world*, Sage, London.

Corona Treviño, Leonel (1997b) “Innovación y competitividad en las PyME de base tecnológica”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 165-182.

Daft, Richard L. (2005) *Teoría y diseño organizacional*, Thompson Learning, México.

De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2000) “La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática”, en *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 183-220.

De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2004) “Hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio: la micro, pequeña y mediana organización”, *Iztapalapa*, Año 25, Núm. 56, Enero-Junio, pp. 129-174.

De la Rosa Albuquerque, Ayuzabet (2007) “La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder”, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Domínguez Ríos, Ma. Del Carmen (2005) “La innovación de las PYMES: un enfoque de competitividad sistémica” en Sánchez Daza, Germán, *Innovación en la sociedad del conocimiento*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional Autónoma de México, Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica y Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, pp. 269-282.

Dutrénit, Gabriela (Coord.) (2009) *Sistemas regionales de innovación: un espacio para el desarrollo de las pymes. El caso de la industria de maquinados industriales*, UAM-Textual, México.

Erossa Martín, Victoria E. (1995) “Obstáculos y oportunidades para la modernización tecnológica de la pequeña y mediana industria”, en Mulás del Pozo, Pablo (Coord.) *Aspectos*

*tecnológicos de la modernización industrial de México*, Academia de la Investigación Científica, Academia Nacional de Ingeniería y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 144-192.

Garrido, Celso (2002) “Las pequeñas y medianas empresas manufactureras en México”, en Peres, Wilson y Giovanni Stumpo (Coord.) *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*, Siglo XXI y CEPAL, México, pp. 302-356.

Grasa, Pedro L. y Victoria E. Erossa (1995) “Los retos tecnológicos de la pequeña y mediana empresa en México” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 97-118.

Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.

Hannan, Michael T. y John Freeman (1977) “The population ecology of organizations”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 28, Núm. 5, pp. 929-964.

Heydebrand, Wolf (1989) “New organizational forms”, *Work and occupations*, Vol. 16, Núm. 3, pp. 323-357.

Hinings, C. R., Alan Meyer D. y Anne S. Tsui (1993) “Configurational approaches to organizational analysis”, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Núm. 6, pp. 1175-1195.

INEGI (2001) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 1999 (Estratificación de los Establecimientos)*, INEGI, Aguascalientes.

Méndez, José Luis (1997) “Veinte años de planeación industrial en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 50-56, México.

Mintzberg, Henry (1999) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

Montaño Hirose, Luis (2000) “Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón”, *Contaduría y Administración*, Núm. 197, pp. 23-33.

Montaño Hirose, Luis (2009) “Organisational models and culture: a reflection from Latin America”, (2009), *European Journal of International Management*, Vol. 3, Núm. 2, pp. 146-166.

Montoya Mendoza, Alejandro (2000) *Formas de organización e innovación tecnológica en las empresas pequeñas*, Nacional Financiera, México.

Núñez Ramírez, Ismael (2006) “Políticas tecnológicas para las micro, pequeñas y medianas empresas en México. La acumulación de capacidades”, en Solleiro Rebolledo, José Luis (Coord.) *El sistema nacional de innovación y la competitividad del sector manufacturero en México*, UNAM y Plaza y Valdés, pp. 67-81.

Olmedo Carranza, Bernardo (2001) “Reflexiones en torno a algunos aspectos de la investigación y el desarrollo en México” en Olmedo, Bernardo y José Luis Solleiro (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas. Experiencias internacionales*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 223-235.

Palmer, Ian, Jodie Benveniste y Richard Dunford (2010) “New Organizational Forms: Towards a Generative Dialogue”, en Clegg, Stewart, *Sage directions in organizations studies*, Sage, New Delhi, pp. 431-450.

Porter, Michel (2000) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México.

Puga, Cristina (1992) “Medianos y pequeños empresarios: la difícil modernización”, *El Cotidiano*, Año 8, Núm. 50, pp. 126-129, México.

Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1968) “Dimensions of Organization Structure”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, núm. 1, pp. 65-105.

Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1969) “The context of organization structures”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, núm. 1, pp. 91-114.

Robbins, Stephen P. (1983) *Theory Organization. The structure and design of organizations*, Prentice Hall, New York.

Ruiz Duran, Clemente (1992) “Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica”, *Comercio Exterior*, Vol. 42, Núm. 2, Febrero, pp. 163-168, México.

Ruiz Duran, Clemente (1993) “México: crecimiento e innovación en las micro y pequeñas empresas”, *Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio, pp. 525-529, México.

Ruiz Duran, Clemente (1995) “Micro y pequeña empresa: restricciones al crecimiento y potencial para la innovación”, en Gutiérrez Soria, Federico y Clemente Ruiz Duran, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, Nacional Financiera, México, pp. 129-143.

Ruiz Durán, Clemente y Mitsuhiro Kagami (1993) *Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México*, Nacional Financiera, México.

Sáenz, Mario (1997) “Mecanismos de transferencia de tecnología para las pequeñas y medianas empresas: el caso de la Unidad de Transferencia Tecnológica”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 303-308.

Secretaría de Economía (2006) *Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006*, en [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx).

Secretaría de Economía (2008) *Programa Sectorial de Economía 2007-2012*, en <http://www.economia.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/1355/1/images/DecretoPSE20072012.pdf>.

Silverman, David (1975) *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires.

Solleiro, José L. y Rosario Castañón (1998) “Política Industrial y tecnológica para las PYME en América del Norte”, *Comercio Exterior*, Vol. 48, Núm. 7, pp. 582-593, México.

Suarez-Nuñez, Tirso (2000) “La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña y mediana empresa industrial (PMI)”, *Ciencias Administrativas*, Año 2, Núm. 1 Junio, pp. 15-40, México.

Tapia Naranjo, Alfredo (1997) “Innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa relacionada con la agricultura”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 121-144

Vera Muñoz, Gerardo (2005) “Trayectoria tecnológica y competitividad: micro, pequeñas y medianas empresas textiles en Puebla”, en Sánchez Daza, Germán, *Innovación en la sociedad del conocimiento*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional Autónoma de México, Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica y Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, pp. 347-360.

Villavicencio, Daniel (1994) “Las pequeñas y medianas empresas innovadoras”, *Comercio Exterior*, Vol. 44, Núm. 9, Septiembre, pp. 759-769, México.

Villavicencio, Daniel y Mónica Casalet (1995) “Desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones al caso de México” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 191-212.

Woodward, Joan (1975) “Management and technology”, en Pugh, D. S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 56- 71.

## **EFICIENCIA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA PYME FAMILIAR “PRODUCTOS NATURALES DE LA REGIÓN MAYA DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.”**

**Dra. Alma Leslie León Ayala**  
Universidad Autónoma de Chiapas  
[almal\\_@hotmail.com](mailto:almal_@hotmail.com)

**Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez**  
Universidad Autónoma de Chiapas  
[zmacruz2@hotmail.com](mailto:zmacruz2@hotmail.com)

**Mtra. Sara Jocelyn Bello Mendoza**  
Universidad Autónoma de Chiapas  
[sary-bm@hotmail.com](mailto:sary-bm@hotmail.com)

### **Resumen:**

Las pymes familiares no cuentan con procesos administrativos eficientes que le permitan competir en el Mercado Globalizado, para ello es necesario realizar esta investigación y diseñar Procesos Administrativos que le permitan: planear, organizar, dirigir, controlar y minimizar riesgos dentro de su estructura, así como establecer y alcanzar metas, lo cual servirá de guía a los accionistas para tomar decisiones veraces y oportunas en pro de su crecimiento, fortalecimiento y estabilidad dentro un mercado competitivo.

La cual es de suma importancia dado que los resultados obtenidos serán base para comprobar que el proceso administrativo funge un papel importante en el crecimiento, fortalecimiento y estabilidad de la Empresa Familiar y así permanecer en el mercado a pesar de los cambios con los que se puede enfrentar, ya sean: tecnológicos, políticos, sociales o bien cuando se presente el momento de la sucesión en una generación a otra.

Para la realización de este trabajo de investigación y debido a su contextualización se tiene plenamente identificada a la empresa “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. DE C.V.”, la cual nos proporcionará la disponibilidad y la información necesaria para el desarrollo de la misma.

**Palabras Claves:** Pyme, Familia y Eficiencia.

### **Introducción:**

Las PYMES se encuentran en un ambiente competitivo con cambios inevitables como resultado de la globalización y no están capacitadas para enfrentar desafíos debido a una administración obsoleta o en su caso porque carecen de información eficiente. Cabe mencionar la importancia

colectiva que tienen estas empresas en nuestro país, ya que más del 95% de todas las empresas son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.

Dentro de ellos se encuentran las PYMES Familiares quienes a su vez sufren de problemas administrativos. Esto suele pasar debido a que no cuentan con procesos administrativos establecidos y tienen como resultado un manejo ineficiente de los recursos.

Los empresarios se efectúan los siguientes cuestionamientos: ¿Qué es más importante, la afectividad en la familia o la efectividad en la empresa? En la mayoría de los casos la afectividad familiar tienen más jerarquía que la efectividad de la empresa, con frecuencia se sacrifican a las empresas para no afectar la relación familiar o bien se dejan llevar por las emociones y actúan de forma improvisada, sin un sistema lógico y eficaz llevando a una inadecuada toma de decisiones que les impide crecer en el mercado, provocando que solo el 60% de ellas lleguen a manos de la segunda generación y solo el 15% a la tercera.

Es por ello que nuestro objeto de estudio se basa en analizar la eficiencia de los procesos administrativos en la empresa familiar “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. DE C.V., que se dedica a transformar, y procesar productos alimenticios, así como su distribución y comercialización. Siendo ésta una empresa familiar requiere de ciertos procesos y lineamientos administrativos a seguir como: las funciones que deben desempeñar cada uno de ellos, la dirección que deben seguir y el planteamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, al no cumplir con ellos, trae como consecuencia un bajo rendimiento en sus actividades laborales.

### **Referentes teóricos:**

**Pyme** es el acrónimo de **pequeña y mediana empresa**. Se trata de la **empresa** mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados (Rebollo, 2005).

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Las líneas de crédito con condiciones especiales, los beneficios impositivos y la consultoría sin cargo son algunos de los instrumentos que suelen ofrecerse desde el estado a las pymes para desarrollarse(<http://definicion.de/pyme>).

Antes de señalar la clasificación de las empresas, conviene tener presente que: “la empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo

de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas ‘productivas de los sectores conocidos’.

Algunas características importantes que comparten las empresas capitalistas consideradas como unidades de producción son:

- Realizan actividades económicas que se refieren a la producción o distribución de bienes y servicios que satisfacen actividades humanas.
- Para realizar sus actividades cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Combinan los factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y de las relaciones sociales de producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar; es decir, toman sus decisiones en forma racional.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico social de un país.

Todo lo anterior significa que la empresa como unidad económica forma parte de la dinámica del sistema económico, es decir, es un elemento básico de la estructura económica, cuenta con factores productivos y tecnología que combina al realizar las actividades económicas que ayudan a resolver problemas económicos y que finalmente satisfacen necesidades humanas (García Villagrán, 1999).

### Clasificaciones de las mi pymes:

Clasificación según Nafin, de las empresas por el número de trabajadores, como se muestra en nuestra tabla:

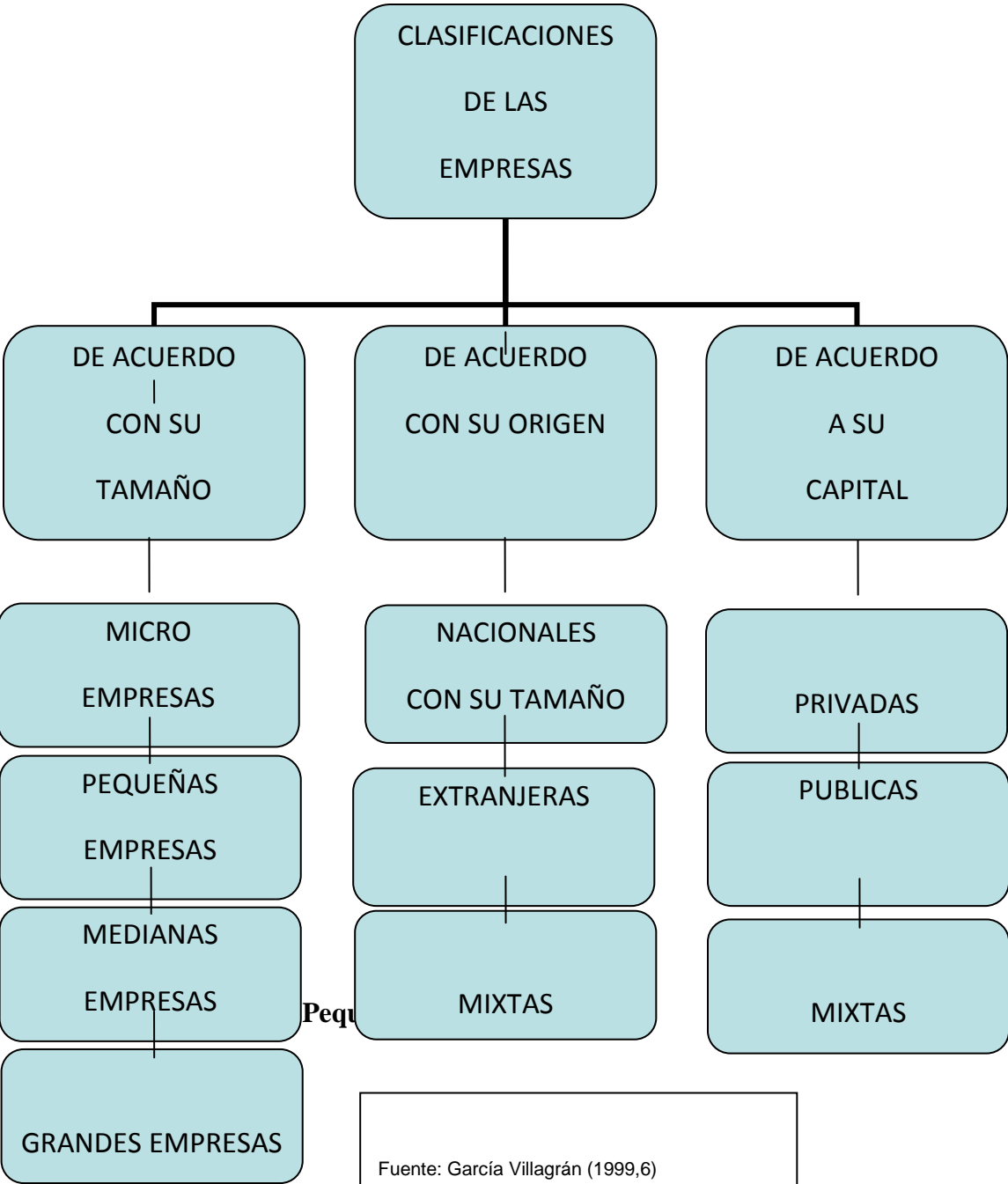
Tabla 1.- Clasificación micro, pequeñas y medianas empresas

tamaño Sector		rango de número de trabajadores(7) +(8)	rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	tope máximo combinado*
Micro	Todas	hasta 10	hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	desde 11 hasta 30	desde \$4.01 hasta \$100	93
	industria y servicios	desde 11 hasta 50	desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	desde 31 hasta 100	desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	desde 51 hasta 100		

Industria	desde 51 hasta 250	desde \$100.1 hasta \$250	250
-----------	--------------------	---------------------------	-----

Fuente:  
<http://www.nafin.com/portaln/conten/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

Figura 1. Clasificación de las empresas.





Se considera que las pequeñas y medianas empresas tienen diversos aspectos positivos como son:

1. Estas empresas desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla, la cual corresponde con la abundancia de trabajo y la escasez de capital que existe en casi todos los países en vías de desarrollo.
2. También proporcionan la mayor parte de los empleos (sobre todo de personas recién llegadas de zonas suburbanas y rurales).
3. Además, proporcionan bienes y servicios a personas de bajos recursos, en pequeñas cantidades, para satisfacer necesidades básicas (calzado, uniformes escolares, ropa, etcétera).
4. Se consideran más eficientes en el empleo del capital y en el manejo del ahorro, el talento empresarial y otros recursos que de otra manera no pudieran manejarse.
5. Proporcionan un lazo vital a la empresa moderna, al distribuir sus productos y elaborar artículos terminados para su venta y en su caso exportación.
6. Estas empresas tienen éxito por servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.

Se puede resaltar que existe un creciente reconocimiento entre los políticos y los estudiosos de la ciencia administrativa, acerca de que el sector de las pequeñas y medianas empresas representa un gran potencial para el desarrollo económico del país. (Rodríguez Valencia, 2010, pág. 59).

## **Objetivos**

## **Objetivo General:**

Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”

## **Objetivos Específicos:**

- Analizar la estructura organizacional
- Diseñar delos procesos administrativos con base a la estructura y estándares de calidad
- Elaborar propuesta que contenga los Procesos Administrativos.

## **Supuesto:**

La Pyme familiar Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. de C. V., no tiene establecido Procesos Administrativos eficientes.

## **Metodología empleada:**

Para lo cual se desarrollará la siguiente estrategia metodológica:

Aplicaremos el Método de Estudio de Caso, ya que en esta investigación es conveniente conocer al detalle cómo trabajan cada uno de las áreas de la empresa, para saber en dónde están sus errores y como implementaremos los procesos administrativos, para lo cual las técnicas que utilizaremos para recolectar los datos son:

- La entrevista a profundidad con el Administrador único, el Gerente General y al Gerente de Cafeterías.
- Los cuestionarios que se aplicaran al personal de la Organización para diseñar los Procesos Administrativos con base a la información recabada. Ya que el cuestionario es uno de los instrumentos más utilizado para recolectar datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, 276).

Posteriormente se diseñaran: el Organigrama y los Procesos Administrativos

Y por último se elaborará la Propuesta.

En esta investigación se estudiará a la Organización: Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. de C.V.

### **Diseño de los Instrumentos de medición:**

A continuación se presentan los instrumentos de medición que se aplicarán en la investigación:

- Guías de entrevista a profundidad la cual la entendemos según Galindo ( 1998), como un tipo de entrevista cualitativa de carácter holístico, en la que el objeto de investigación está constituido por la vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora, aplicadas al: Administrador Único, Gerente General y Gerente de Cafeterías.
- Cuestionarios aplicados a: compras y control de calidad, ventas, producción, control, etiquetado, empaque y distribución.

#### Administrador Único

Guía de entrevista a profundidad que se aplica al Administrador Único como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo surgió la idea de la empresa?
2. ¿Quién realiza la contratación del personal?
3. ¿Qué ventajas considera más importantes en la empresa con relación a la competencia?
4. ¿Cuentan con algún manual de políticas y procedimientos en el área?
5. ¿Qué actividades desempeña como Administrador Único?
6. ¿Conoce su competencia?
7. ¿Cuál fue el primer producto en el mercado?
8. ¿Cuántas certificaciones tienen?
9. ¿En qué consiste cada certificación?

- 10.¿Cada cuánto tiene reuniones de trabajo con el personal?
- 11.¿Tiene normatividades establecidas en la empresa?
- 12.¿Cuáles son los valores que imperan en su empresa?
- 13.¿Cómo diversificaría las actividades de su organización?
- 14.¿Cómo ve el futuro de la organización?

#### Gerente General

Guía de entrevista a profundidad que se aplica al Gerente General como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha.: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué actividades realiza?
2. ¿Cuáles son las áreas funcionales que está bajo su dirección?
3. ¿Qué ventajas considera más importantes en la empresa con relación a la competencia?
4. ¿Cuentan algún fondo fijo para las compras que se realizan?
5. ¿Cuentan con algún manual de políticas y procedimientos en el área?
6. ¿Cuál es la misión y visión de la organización?
7. ¿Cuántas certificaciones tienen?
8. ¿Conoce las debilidades y fortalezas de la empresa?
9. ¿Cuentan con un sistema de control interno?
10. ¿Cada cuánto tiene reuniones de trabajo con el personal?
11. ¿Tienen definidos sus proveedores?
12. ¿Quién se encarga de la publicidad del negocio?
13. ¿Cuentan con señales preventivas dentro de la empresa?

#### Gerente de Cafeterías

Guía de entrevista a profundidad que se aplica al Gerente de Cafeterías como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado

Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”, favor de contestar con veracidad y agradecemos el tiempo prestado.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha.: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
2. ¿Conoce la estructura organizacional?
3. ¿Hay delegación de puesto?
4. ¿Cuántas cafeterías están a su cargo?
5. ¿Cuántos empleados tienen por cafetería?
6. ¿Cuenta con algún manual de políticas y procedimientos en el área?
7. ¿Tienen programas para cada una de las actividades que se realizan?
8. ¿Cuenta la empresa con alguna certificación?
9. ¿Llevan a cabo algún manual de procedimientos en la preparación de alimentos?
10. ¿Existe un rol de actividades para cada uno de los empleados?
11. ¿Quién realiza la contratación del personal? Y ¿Qué perfil buscan?
12. ¿Cuentan con alguna capacitación? ¿Cuánto tiempo se lleva?
13. ¿El personal tiene conocimientos sobre?
14. ¿Cada cuánto se capacita al personal?
15. ¿Cada cuánto se evalúa al personal?
16. ¿Tienen en mente nuevos productos o planes de expansión?
17. ¿Llevan un proceso de manejo de alimentos e higiene?
18. ¿Tienen algún lugar específico para cada uno de los productos?
19. ¿Llevan a cabo la estandarización de los productos?
20. ¿Cómo califica a la competencia?
21. ¿Quién es el encargado del abastecimiento y recepción de productos?
22. ¿Cómo se realiza el registro de las operaciones?
23. ¿Cuáles considera que son las ventajas más importantes de su empresa?
24. ¿Cada cuánto se hace el inventario de productos?

#### Compras y control de calidad

Cuestionario que se aplica al encargado de compras y control de calidad como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”, favor de contestar con veracidad y agradecemos el tiempo prestado.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha.: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?
2. ¿Conoce las metas de empresa?
3. ¿Tiene algún rol de actividades por día?
4. ¿Qué método utiliza para llevar un mejor control en la compra de mercancía?
5. ¿Quién elabora los reportes y a quien se les envía?
6. ¿Tienen algún límite de recursos?
7. ¿Tiene algún manual de procedimientos al realizar las compras?
8. ¿Realiza los presupuestos de compra?
9. ¿En que se basa para la selección de productos?
10. ¿Lleva algún registro de las compras? ¿Cuál?
11. ¿Cuenta con un catálogo de proveedores?
12. ¿Cada cuánto realizan compras?
13. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso?
14. ¿Considera usted que ha dado resultado como se viene trabajando?

## Contabilidad

Cuestionario que se aplica al encargado del departamento de contabilidad como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”, favor de contestar con veracidad y agradecemos el tiempo prestado.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha.: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la organización?
2. ¿Quién es su jefe inmediato?
3. ¿Tiene alguna propuesta para la organización?
4. ¿Cada cuánto se realizan los estados financieros?
5. ¿Cuáles son las actividades que realiza?
6. ¿Conoce las metas de la empresa?
7. ¿Cuenta con algún plan de objetivos de acuerdo a su área?
8. ¿Qué paquete contable utiliza?
9. ¿Hacen uso de las razones financieras?
10. ¿Qué le gusta de su puesto?
11. ¿Tiene alguna propuesta para la organización?

12. ¿Tiene algún reto individual que afrontar?

Ventas

Cuestionario que se aplica al encargado del departamento de ventas como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”, favor de contestar con veracidad y agradecemos el tiempo prestado.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la organización?
2. ¿Quién es su jefe inmediato?
3. ¿Cuál es su mejor fuerza en el trabajo?
4. ¿Qué le gusta de su puesto?
5. ¿Qué habilidades son importantes para tener éxito en las ventas?
6. ¿Cuándo se presentan problemas con empleados ¿Qué hace para resolverlos?
7. ¿Conoce a sus clientes?
8. ¿Cuenta con algún plan de objetivos de acuerdo a su área?
9. ¿Cuentan con una página para enviar las actualizaciones y recibir comentarios para la mejora del producto de la compañía por medio de un blog, LinkedIn o Facebook?
10. ¿Tiene alguna propuesta para la organización?
11. ¿Quién se encarga de la distribución de los productos?
12. ¿Tiene algún reto individual que afrontar?

Producción

Cuestionario que se aplica al encargado del departamento de producción como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”, favor de contestar con veracidad y agradecemos el tiempo prestado.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la organización?
2. ¿Quién es su jefe inmediato?
3. ¿Cada cuando se mandan reportes?
4. ¿Qué tipo de método lleva para el control del inventario?
5. ¿Cuentas con un manual del acomodo del producto?
6. ¿Cuentas con un manual de pedidos?
7. ¿Cada cuánto hace el mantenimiento y cuidado del equipo con el que cuenta?
8. ¿Tiene un manual de procedimiento para la elaboración de tus productos?
9. ¿Tiene un manual de higiene y calidad en los productos?
10. ¿Cuál es la rotación de los productos terminados?
11. ¿Quién es el encargado del diseño del producto?
12. ¿Tiene señalamientos en su área?
13. ¿Cada cuánto recibe capacitación?
14. ¿Tiene alguna propuesta para la mejora del área?
15. ¿Considera que su área tiene relación con otra?
16. ¿Tiene algún reto individual que afrontar?

## Control

Cuestionario que se aplica al encargado del control como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”, favor de contestar con veracidad y agradecemos el tiempo prestado.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha.: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Quién es su jefe inmediato?
2. ¿Conoce la misión y visión de la organización?
3. ¿Cada cuando se mandan reportes?
4. ¿Qué tipo de método utiliza para un mejor control?
5. ¿Tienen algún horario de salida para los productos?
6. ¿Cómo realiza el control de acceso a la empresa?

## Etiquetado



Cuestionario que se aplica al encargado de etiquetado como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”, favor de contestar con veracidad y agradecemos el tiempo prestado.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la organización?
2. ¿Quién es su jefe inmediato?
3. ¿Cada cuando se mandan reportes?
4. ¿Qué tipo de método utiliza para un mejor control de etiquetado?
5. ¿Puede describir el proceso del etiquetado?
6. ¿El etiquetado se hace de manera artesanal o automatizada?
7. ¿Qué datos se encuentran en la etiquetas?

#### **Empaque y distribución**

Cuestionario que se aplica al encargado del empaque y distribución como instrumento de medición en la investigación que tiene como objetivo: Analizar la eficiencia de los Procesos Administrativos en la Pyme Familiar, en mejora de la calidad para competir en el Mercado Globalizado. Estudio de caso “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. De C.V.”, favor de contestar con veracidad y agradecemos el tiempo prestado.

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la organización?
2. ¿Quién es su jefe inmediato?
3. ¿Lleva alguna bitácora de las actividades que realiza?
4. ¿Cada cuando se mandan reportes?
5. ¿Puede describir el proceso al realizar el empaque y de la distribución de los productos?
6. ¿Qué tipo de material utilizan para empacar?
7. ¿Qué días se hace la distribución de los productos?

**Conclusiones:**

Encontrándonos en este momento en la aplicación de los instrumentos de medición a los responsables de las siguientes áreas:

Responsables de las áreas funcionales

- Administrador Único (entrevista a profundidad)
- Gerente General(entrevista a profundidad)
- Gerente Cafetería (cuestionario)
- Compras y control de calidad(entrevista a profundidad)
- Contabilidad(cuestionario)
- Ventas(cuestionario)
  - Promotoras
- Producción (cuestionario)
  - Café
  - Mermeladas
  - chocolates
- Almacén (cuestionario)
  - Etiquetado
  - Empaque y distribución
- Control (cuestionario)

Posteriormente se efectuara el análisis de la información recabada que nos permitirá diseñar el organigrama de la organización, y desarrollar los procesos administrativos con base a la estructura y estándares de calidad.

## Referencias

Galindo Cáceres Jesús (1998). *Técnicas de investigación en Sociedad, cultura y comunicación*. México: Editorial Pearson, primera Edición.

García Villagrán Carlos (1999). *La nueva competencia y la organización virtual como estrategias de desarrollo de las empresas en Tapachula, Chiapas*. México: Tesis de la UNACH, Pág. 6-8

Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta edición*. México, D.F.: Mc Graw Hill, página 276.

Rebollo Lozano, J. L. (2005). *Diagnóstico de las Operaciones de las PYMES*. México, D.F.: Editorial Trillas.

Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de Pequeñas y medianas empresas 6a Edición*. México, D.F.: CENGAGE Learning.

[http://definición. Definición. De/pyme](#)

<http://www.nafin.com/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

# **LAS PYMES MEXICANAS Y SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MERCADO EUROPEO**

**Dr. José G. Vargas Hernández**

Universidad de Guadalajara

josevargas@cucea.udg.mx

**Dr. Luiz Vicente Ovalles Toledo**

Universidad Autónoma de Sinaloa

Luiz.ovalles@uas.edu.mx

**Dra. Karla Emilia Cervantes Collado**

Universidad Autónoma de Baja California

Kkarla@uabc.edu.mx

## **Resumen**

El objetivo de la presente investigación es analizar desde una perspectiva del institucionalismo si el mercado de la Unión Europea es un mercado potencial para la internacionalización de las PyMEs mexicanas. Partiendo de una revisión literaria se identifica un marco de la situación actual, englobando tantos los aspectos políticos-económicos que rigen la relación de cooperación como los factores normativos y culturales que impactan directamente en las empresas, concluyendo que la complejidad de la Unión Europea derivada de la singularidad de cada uno de sus miembros se ve reflejada en un conjunto de reglas formales e informales que impactan negativamente en el proceso de internacionalización de las PyMEs mexicanas hacia dicho mercado.

**Palabras clave:** Internacionalización, PyMEs mexicanas, reglas del juego, Unión Europea.

## **Abstract**

The aim of this research is to analyze from the perspective of institutionalism if the European Union market is a potential market for the internationalization of Mexican SMEs. Based on a literature review identifies a framework of the current situation, encompassing as the political-economic aspects that govern the cooperative relationship as the normative and cultural factors that impact directly businesses, concluding that the complexity of the European Union resulting

from the uniqueness of each of its members is reflected in a set of formal and informal rules that negatively impact on the internationalization of Mexican SMEs to that market.

**Key Words:** European Union, internationalization, Mexican SME's, the rules of the game.

**JEL:** F02, F63, F55, B25

## **1. Introducción**

El fenómeno de la globalización ha revolucionado el mundo de los negocios, la caída de las barreras del comercio ha generado la necesidad de implementar nuevas y mejores estrategias a fin de entrar al espacio económico mundial mejorando el nivel de competitividad de las empresas. La internacionalización siendo una estrategia de crecimiento y desarrollo ha sido implementada por un gran número de países y México no es la excepción, dada la apertura de la economía mexicana con una amplia variedad de acuerdos y tratados benéficos para el país con más de 40 países, México impulsa fuertemente la internacionalización de operación tanto de grandes como de pequeñas empresas.

La Unión Europea presenta una serie de cualidades que la convierten en un mercado fuertemente atractivo para el país, sin embargo las relaciones económicas-políticas positivas entre dichos mercados no asegura que las empresas mexicanas encajen adecuadamente a la demanda existente.

Las PyMEs resultan el jugador clave del comercio internacional mexicano, dada su relevancia en el país actualmente reciben una mayor atención y apoyo para lograr incrementar su competitividad y ser capaces de enfrentar los retos con las empresas extranjeras tanto en mercados locales como foráneos. Hablando del binomio PyMEs Mexicanas – Unión Europea aún queda mucho que desear de la relación estrategia, existiendo una escasa participación y un gran número de restricciones que aunque a simple vista no son observados, han sido variables claves en limitación de expansión de operaciones al mercado europeo.

## **2. Contextualización del problema**

La globalización es un proceso dinámico de interdependencia que ha borrado las fronteras nacionales y ha desafiado la estructura económica, política, social, tecnológica y cultural de los países. El FMI (1997) define la globalización como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales. La misma globalización pone en evidencia la obligación de las PyMEs a internacionalizarse aun cuando solo se inicien para mercados locales o regionales.

Frente a la apertura de los mercados internacionales, los países han desarrollado acuerdos internacionales de comercio que les permiten figurar en el juego económico mundial. México en

1986 entró al GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) y posteriormente celebró el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, con los gobiernos de Estados Unidos de América y Canadá, que entró en vigor en enero de 1994. Actualmente la Secretaría de Economía señala que México participa en 12 Tratados de Libre Comercio con 44 países (TLCs), 28 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) y 9 acuerdos de comercio (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Entre México y la Unión Europea se ha venido consolidando una importante lazo comercial, las primeras relaciones formales se remontan a 1960 y tras varios acuerdos de cooperación e intercambio el 8 de diciembre de 1997, se firmó el Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación, y el Acuerdo Interino sobre Comercio y Cuestiones Relacionadas con el Comercio, e inicio la negociación de una zona de libre comercio, proceso que concluyó satisfactoriamente el 24 de noviembre de 1999, dando lugar a que el 1 de julio de 2000 entrará en vigor el Tratado de Libre Comercio México-Unión Europea (TLCUE).

El TLCUE funge como estrategia comercial que permite un acceso preferencial de los productos mexicanos, En virtud de dicho estrecho comercial la Unión Europea se ha convertido en el segundo socio comercial de México, con un 9.5% sobre el total de operaciones, y simultáneamente México es su segundo socio comercial de América Latina.

Como respuesta a los efectos de la globalización las empresas identifican a la internacionalización como una oportunidad de crecimiento y desarrollo empresarial, “la internacionalización es un sinónimo de expansión geográfica de las actividades económicas más allá de las fronteras nacionales de un país” (Ruzzier, Hisrich, & Antonic, 2006, pág. 477), sin embargo dicho proceso no es sencillo, requiere una estrategia integral que considere tanto las características de la empresa, sus recursos y capacidades, y el conjunto de instituciones formales e informales que regulan la interacción.

En el caso regional, Moreno, (2012) Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señaló que sólo 10% de las PyMEs de la región están internacionalizadas. Exportan muy poco, incluso a los países vecinos. A diferencia de Europa, donde 54% del comercio se realiza dentro del mismo continente, en América Latina ese porcentaje es de sólo 18 por ciento.

Las PyMEs son jugadores claves en la economía mexicana, debido a que la mayor parte de unidades económicas pertenecen a tal clasificación y contribuyen notablemente al PIB y a la generación de empleos. Sin embargo, Marón (2012, p.1) establece que falta impulsar MIPYMES a mercados internacionales y comenta que actualmente existen entre 30 y 40 mil PYMES que generan el 80% de las ventas al exterior, Este tipo de empresas se enfrentan a un gran número de retos a fin de sobrevivir y su participación en el mercado internacional es muy limitada. Datos de

la Secretaría de Economía de México, señala que menos del 2 por ciento de las PyMEs han exportado operaciones y el valor de dichas operaciones es inferior a 5 millones de dólares.

La relación bilateral entre la Unión Europea y México resulta una oportunidad importante para las PyMEs del país, debido al gran interés e impulso que dichos gobiernos han conferido a este sector. Aunado a los programas de apoyo y financiamiento del gobierno y banca social, existen programas de apoyo conjunto como el PROCEI (Programa de Competitividad e Innovación México-EU), que tiene como objetivo ayudar a las PyMEs mexicanas a mejorar la competitividad, ofreciendo asesoría especializada europea orientada hacia las nuevas tecnologías e innovación, con el fin de que puedan acceder a mercados europeos.

A pesar de que existen condiciones benéficas para que las PyMEs mexicanas se internacionalicen hacia el mercado europeos su actividad no se proliferada en gran medida, “menos del dos por ciento del universo de PyMEs mexicanas participan en negocios internacionales, y esta proporción es más pequeña cuando se habla acerca de exportaciones a Europa, que representan sólo el cinco por ciento del total de exportaciones mexicanas” (Ruiz, 2009, pág. 386).

En los últimos años México ha incrementado notablemente sus actividades internacionales, sin embargo tal apertura de mercado no ha generado un gran impacto en el crecimiento de la economía nacional, tan solo analizando la balanza comercial de mercancías proporcionada por INEGI (2013) es posible identificar una pérdida de 1,468 millones de dólares en el 2011, datos más alentadores en el 2012 muestran un producto de 163 millones de dólares, y la información más reciente indica una pérdida de 1,106 millones de dólares en el primer trimestre del año en curso, sin duda tales datos aunados a las estadísticas de la escasa participación de las PyMEs en los negocios nacionales reflejan una seria problemática para México, no está aprovechando adecuadamente sus recursos para competir en un mercado global y contribuir al desarrollo del país.

### **3. Delimitación del problema**

Dadas las características de la Unión Europea y los acuerdos políticos- económicos que se han concentrado, el mercado europeo podría representar un área potencial para la internacionalización de PyMEs mexicanas, sin embargo datos reales reflejan una escasa participación de las empresas nacionales en tal mercado, lo que lleva a reflexionar sobre qué aspectos están impactando en el proceso de internacionalización.

Considerando que cada mercado tiene un grado de complejidad derivado no sólo de los aspectos económicos en general sino también del conjunto de reglamentos, reglas, normas formales e informales, e incluso aspectos culturales como valores, creencias, tradiciones e

ideologías, resulta conveniente analizar si variables como éstas están incidiendo en la estrategia de internacionalización de las PyMEs mexicanas al mercado de la Unión Europea. En base al análisis previo la presente investigación se planea el siguiente cuestionamiento:

¿Cómo ha impactado la normatividad en el proceso de internacionalización de PyMEs mexicanas al mercado europeo?

#### **4. Justificación**

Dadas las características económicas actuales del país es necesario impulsar las actividades internacionales, a fin de retribuir y equilibrar al mercado frente a la gran invasión de inversiones y empresas extranjeras. La PyME es la unidad económica más representativa de México datos del INEGI (2010) indican que existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales en el país, de las cuales 99.8% son PyMEs, las cuales generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen con el 72% del empleo nacional, si bien este tipo de empresa se enfrentan día a día a un gran número de retos a fin de sobrevivir, también han buscado soluciones atacando otros mercados con una visión de competencia global.

Sin embargo estas empresas aún reflejan una baja participación en los mercados internacionales, lo que lleva a la detección de una necesidad, las PyMEs mexicanas deben identificar nuevos mercados y desarrollar estrategias integrales que impacten directa e indirectamente en el proceso de internacionalización.

Siendo las PyMEs un jugador clave del país el incremento en su desempeño y competitividad impactará benéficamente el entorno económico y social, al lograrse un crecimiento y desarrollo de estas unidades económicas se abrirá una mayor oferta de trabajo con mejores remuneraciones, impactando directamente en la calidad de vida del mexicano y contribuyendo a la generación de riqueza del país.

#### **5. Supuesto teórico.**

Las reglas formales e informales que regulan el mercado europeo impactan negativamente en el proceso de internacionalización de las PyMEs mexicanas.

#### **6. Marco teórico conceptual**

##### **A. PyMEs**

Tanto a nivel nacional como a nivel mundial las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) son unidades económicas de gran importancia para la economía, reflejando de igual manera un impacto notable en la generación de empleo. Los criterios de clasificación de PyMEs es diferente en cada país, en México se clasifican en base a dos variables: el número de trabajadores empleados y el nivel anual de ventas.



De acuerdo a la estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009 las PyMEs son clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 1. Clasificación de la PyME en México.

<i>Sector</i>	<i>Pequeña</i>		<i>Mediana</i>	
	<i>No. De trabajadores</i>	<i>Ventas anuales (mdp)</i>	<i>No. De trabajadores</i>	<i>Ventas anuales (mdp)</i>
<b><i>Industria</i></b>	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	De 21 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250
<b><i>Comercio</i></b>	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250
<b><i>Servicios</i></b>	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250

Fuente: INEGI (2009).

## **B. Teorías de internacionalización.**

En torno a la internacionalización surgen un gran número de definiciones, la internacionalización según Villarreal (2005) es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. Sobre esto, Ni y Feder, (2009, p.212). Establecen que en un contexto de mercado globalizado y cada vez más integrado, las nuevas reglas del juego competitivo están haciendo su aparición, por lo que la internacionalización emerge como una etapa inevitable en la evolución estratégica de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

A fin de comprender desde diferentes perspectivas la internacionalización es necesario conocer las teorías que han surgido en torno al fenómeno a lo largo de la historia, las cual resalta la importancia de las ventajas comparativas que poseen los diferentes país, a partir de entonces han surgido nuevos enfoques como la teoría de la internacionalización basada en los costos de transacción, la cual como expresan Buckley y Casson (1993) se centra en la noción que las firmas aspiran a desarrollar su propio mercado interno siempre y cuando las transacciones se realicen en un menor costo dentro de la empresa, y continuarán hasta que los beneficios y costos de la internacionalización sean iguales al margen.

Otra teoría relevante es el paradigma ecléctico de Dunning, Dunning (1988) señala la existencia de tres tipos de ventajas que determinan la internacionalización: las ventajas de propiedad, se refiere a bienes de los que posee la empresa, como los activos intangibles y las capacidades tecnológicas o innovaciones; las ventajas de internacionalización, derivadas de la capacidad de la empresa para administrar y coordinar de forma interna las actividades; y las

ventajas de localización, que hablan de los factores institucionales y productivos presentes en una área geográfica específica.

### C. Teoría basada en las Instituciones

La teoría económica Institucional ha evolucionado, distintas escuelas y movimientos han surgido en torno a ella, es posible diferenciar tres vertientes: “los autores pertenecientes a la primera generación de institucionalistas, los neoinstitucionalistas y los nuevos institucionalistas o nueva economía institucional.” (Urbado, Díaz, & Hernández, 2007, pág. 185).

En las últimas décadas del siglo XIX surge el pensamiento económico institucional, siendo los institucionalistas americanos los primeros en resaltar el impacto económico de la conducta y el pensamiento humano, así como de tratar de comprender las complicadas instituciones sociales.

El economista Douglas North ha realizado importantes aportaciones al institucionalismo, analizando el rol de las instituciones en el crecimiento económico. North (1993) define las instituciones como las reglas de juego en una sociedad o, expresado más formalmente, las instituciones serían las limitaciones ideadas por las personas que dan forma a la interacción humana, de igual manera clasifica las instituciones en formales e informales, en las formales engloba las leyes, reglamentos y normas, mientras que en las informales hace referencia a las normas, cultura y ética, englobando las creencias, valores, ideas y actitudes de los individuos y de la sociedad.

### D. La Unión Europea.

La Unión Europea conformada por 27 países constituye una asociación política y económica singular. Fue creada en 1958 con el nombre de Comunidad Económica Europea (CEE), su objetivo principal consistía en impulsar la cooperación económica, generando una interdependencia económica de los países y disminuyendo la probabilidad de conflictos. En 1993 se transformó en la Unión Europea (UE) reflejando con ello la evolución de la unión económica a la política. Véase Tabla 2.

Tabla 2. Países miembros de la Unión Europea y Eurozona.

Países miembros de la Unión Europea			
Países de la zona euro (*)			
<i>País</i>	<i>Año de ingreso</i>	<i>País</i>	<i>Año de ingreso</i>
Alemania *	1952	Irlanda *	1973
Austria*	1995	Italia *	1952
Bélgica *	1952	Letonia	2004
Bulgaria	2007	Lituania	2004
Chipre *	2004	Luxemburgo*	1952

Dinamarca	1973	Malta *	2004
Eslovaquia*	2004	Países Bajos *	1952
Eslovenia*	2004	Polonia	2004
España *	1986	Portugal *	1986
Estonia *	2004	Reino Unido	1973
Finlandia*	1995	República Checa	2004
Francia *	1952	Rumanía	2007
Grecia*	1981	Suecia	1995
Hungría	2004		

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de *europa.ue*

En enero de 1999 se creó el euro (€) como moneda común, actualmente 17 de los países que integran la unión lo han adaptado y se les denomina zona euro o eurozona. La utilización del euro como moneda común ha generado una mayor estabilidad económica, puesto que al eliminar los tipo de cambio fluctuante se han reducido los costos por el cambio de moneda, y se han agilizado y facilitado las transacciones entre los países miembros.

La UE es un mercado único y una potencia comercial de primer orden, tan solo en el 2010 registro un PIB de 12.27 billones de euros, superando a la economía estadounidense. De igual manera su participación en el comercio mundial es notoria, sus exportaciones representan el 18.1% del monto global de exportaciones y el 18.9% de las importaciones mundiales. Estados Unidos y China son sus principales socios comerciales. El mercado europeo registra un elevado potencial de compra, su población representa el 7% de la población mundial, en general poseen un nivel de vida alto con un ingreso anual promedio por habitante de €20,900.

### **E. Características de mercado de la Unión Europea desde la perspectiva de las Instituciones.**

La Unión Europea representa un mercado único sin embargo no se caracteriza por la homogeneidad, existen grandes diferencias entre los países miembros puesto que poseen una estructura social, política y cultural propia, lo que lo convierte en un mercado complejo de penetrar, Hutchinson y Quinn (2006) en su investigación de internacionalización de PyMEs minoristas afirman que las diferencias culturales, legales y económicas entre diferentes países contribuyen a la complejidad del desarrollo del mercado extranjero y en conjunto hace la expansión más compleja.

La UE rige 27 mercados bajo una misma normativa comercial pero con características y condiciones diferentes, tan sólo el nivel de ingreso varía notablemente, el país con mayor ingreso es Luxemburgo con 80 000 euros, mientras que el más bajo es Bulgaria con 5 000 euros, en general la distribución del ingreso en la Unión Europea presenta un patrón de comportamiento, los países ubicados en la zona norte y oeste de Europa poseen un nivel de ingreso más alto, como

Luxemburgo, Francia, Alemania, entre otros, mientras que los del este tienen ingresos más bajos, como Bulgaria, Polonia y Hungría.

La distancia cultural es observable en la Unión Europea pues a pesar de la interrelación que sostienen, cada país conserva sus creencias, tradiciones, valores e ideología, por otro lado Europa vive una influencia generada por la migración significativa que experimenta, lo que da como resultado un mercado multicultural. El idioma es un aspecto cultural que impacta la internacionalización, en la UE son reconocidos 23 idiomas diferentes en las negociaciones, siendo los más representativos el inglés, francés y alemán.

Otra característica calificativa del mercado europeo es su compromiso con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, cómo parte de sus valores y estilo de vida realizan prácticas de desarrollo sostenible como parte de su vida cotidiana por lo que exigen a las empresas una conducta responsable, garantizada por mecanismos de certificación social y ambiental.

La Unión Europea como aliado comercial presenta un gran número de especificaciones, tan sólo en el campo de exportaciones se deben cumplir una serie de requisitos sanitarios, fitosanitarios, medioambientales y técnicos, además de acatar las normas de comercialización vigentes y las restricciones a la importación. Hablando de las empresas que buscan internacionalizarse hacia el mercado europeo deben considerar de igual manera las posibles acciones de proteccionismo, “las empresas extranjeras interesadas en entrar y permanecer en la UE deben estar conscientes que en operaciones de comercio internacional, la UE ha sido criticada por prácticas como la interrupción del tratado y el uso político de ayuda” (Ruiz, 2009, pág. 378).

La relación bilateral entre México y la Unión Europea actualmente se encuentra en su mayor auge, importantes programas gubernamentales fomentan la internacionalización de empresas mexicanas, sin embargo la diferencia en la estructura normativa de México y UE han limitado la colocación de productos nacionales. Las PyMEs mexicanas experimentan un rechazo por parte de las empresas de Europa a establecer joint-aventures, por las implicaciones de mayores recursos económicos y negociaciones más complejas.

## **7. Marco contextual**

La relación comercial y de cooperación entre México y la Unión Europea se encuentra firme y positiva ante las actuales características del mercado y la reciente crisis económica. Datos de Proméxico indican que la Unión Europea es el segundo socio comercial de México, con quien realiza el 9.5% de sus operaciones totales, tan sólo después de Estados Unidos, México por su parte es el segundo socio comercial de la Unión Europea de entre los países de América Latina.

La UE es un importante socio comercial dada su destacada participación en el comercio internacional tan sólo en el 2008 presento un volumen total de comercio aproximadamente de 2.86 billones de euros, siendo uno de los principales actores del comercio internacional es el número uno del mundo en volumen de exportaciones y el segundo en importaciones. En relación a exportaciones México se encuentra ubicado en el lugar 18 como proveedor de la Unión Europea, mientras que ocupa el lugar 26 como importador.

Con respecto a las exportaciones e importaciones entre México y la UE mantienen una tendencia a la paridad, en donde la balanza comercial ha disminuido su saldo negativo, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3: Balanza Comercial México- Unión Europea (Millones de dólares)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011	2012
Exportaciones	6,222.40	6,834.90	9,205.80	11,004.60	14,149.60	17,267.60	11,414.70	14,292.80	18,816.90	4,091.10	5,444.70
Importaciones	18,687.40	21,848.80	26,075.90	29,152.20	34,002.40	39,333.00	27,321.50	32,622.80	37,773.90	8,222.40	9,368.50
Balanza comercial	-12,465.00	-15,013.90	-16,870.10	-18,147.60	-19,852.80	-22,065.40	-15,906.80	-18,330.00	-18,957.00	-4,131.30	-3,923.80
Comercio Total	24,909.80	28,683.70	35,281.70	40,156.80	48,152.00	56,600.60	38,736.20	46,915.60	56,590.80	12,313.50	14,813.20

Fuente: Secretaría de Economía con datos del Banco de México (2012)

Igualmente la UE es un importante socio comercial para México ocupando el segundo lugar, después de Estados Unidos según la Secretaria de Economía (2012) en donde el reporte del primer trimestre presento una cantidad de 14.8 mmdd, representado lo anterior un 8.3 por ciento del total del comercio internacional del país. Destaca mencionar que algunos de los principales productos que se exportan a ese mercado son: aceites crudos de petróleo en un 31.1 %, vehículos de encendido por chispa y por compresión 12.9 %, oro 6.6%, entre otros.

## 8. Método

En la presente investigación se emplea el método cualitativo basado en la revisión literaria, a partir de bibliografía básica y de frontera, partiendo de estudios realizados tanto en México como en países de la Unión Europea, así mismo se analizan datos estadísticos presentados por organismos institucionales de ambas economías, con el fin de explicar y describir el fenómeno objeto de estudio.

## 9. Análisis de Resultados

La relación económica-política que existe entre México y la Unión Europea, ha permitido fortalecer una interesante alianza comercial, que ha dado la pauta para generar nuevos programas de impulso y apoyo a sectores más débiles del mercado como lo son las PyMEs, las cuales representan un sector de oportunidad para el crecimiento del país, dada su importante participación en la economía local, se pretende fomentar la internacionalización de las mismas hacia nuevos mercados a fin de incrementar su competitividad y desempeño y con ello contribuir al crecimiento de la economía mexicana. Sin embargo las PyMEs poseen una serie de

características que podrían convertirse en fuertes limitantes para expandir sus operaciones, especialmente cuando se trata de mercado complejos.

La Unión Europea vista como un mercado único refleja un sinónimo de complejidad, caracterizado por la heterogeneidad de sus 27 integrantes, que aunque se manejan bajo un mismo régimen económico conservan su identidad, cultura, así como estructura política y social. Simultáneamente los aspectos informales representan un reto para las PyMEs debido a que por características de su estructura resulta costoso y difícil realizar una investigación a fondo sobre las creencias, valores, costumbres e ideas de los posibles consumidores, para determinar estrategias idóneas de penetración a nuevos mercados.

## **10. Conclusiones y recomendaciones**

La UE aun siendo considerada un gran mercado con fuerte impacto en el comercio internacional mundial, no significa que represente un mercado idóneo para todas las empresas de todos los países, el calificativo de grandeza no demuestra que sea el mercado más viable para la internacionalización de PyMEs mexicanas debido a su complejidad derivada de la unión de 27 países con una entidad propia, e instituciones formales e informales particulares.

Las PyMEs mexicanas tienen características muy valoradas en el extranjero que sin duda representan una oportunidad de internacionalización, sin embargo también deben estar conscientes del desafío que representan otros mercados, específicamente hablando del mercado de la Unión Europea se debe hacer un análisis reflexivo de las crecientes amenazas que existen derivadas de la singularidad de sus miembros, puesto que al no contar con los recursos suficientes para hacer frente a las mismas resulta una aventura muy riesgosa y ambiciosa. Las estrategias de las PyMEs mexicanas no se debe limitar a mercados aparentemente atractivos, sino centrarse en identificar mercados potenciales, que aunque sean de un menor tamaño existan reglas, reglamentos, normas, prácticas de valores y ética más afines y con ello se genere una mayor posibilidad de triunfo.

Como conclusión es observable que a pesar de la existencia de acuerdos y programas que fomentan la competitividad, la transferencia de tecnología e innovación, y la gestión financiera de las PyMEs, y de una relación positiva de cooperación económica entre naciones, es necesario valorar otras variables, como los aspectos institucionales, puesto que son determinantes al momento de establecer una estrategia integral de internacionalización, en la presente investigación fue posible analizar como el conjunto reglas formales e informales de la UE son tan variados que impactan negativamente en el proceso de internacionalización y llegan a ser una barrera importante para el éxito de las PyMEs mexicanas.

## **Referencias bibliográficas**

Banco Interamericano de Desarrollo. (2010). Cómo exportar a la Unión Europea.

Buckley, P. J., & Casson, M. (1993). Economics as an imperialist social science. *Human Relation*, 1035-52.

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

Europa.eu. (2013). Obtenido de [http://europa.eu/about-eu/index\\_es.htm](http://europa.eu/about-eu/index_es.htm)

FMI. (1997). *World Economic Outlook*. Washington, DC.

Hutchinson, K., & Quinn, B. (2006). SMEs Retailer Internationalization: Case Study Evidence from British Retailers. *International Marketing Review*, 23(1), 25-53.

INEGI. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Mexico.

INEGI. (2010). Censos 2010.

INEGI. (2013). Información oportuna sobre la balanza comercial de mercancías de México. Boletín de Prensa Núm. 164/13, Aguascalientes, Ags. (s.f.). Les opportunités externes pour le mexique.

Marón, M.(2012. 23 de febrero). “Falta impulsar MIPYMES a mercados internacionales”, periódico “La Crónica de hoy”.p1.

Moreno, L. A. (2012) los problemas de internacionalización de las PyMEs Latinoamericanas, celebrada en Cádiz , Noviembre 19, España

Ni, U. A. & Feder, E.S., (2009),*Entrepreneurial Behaviour Analysis in the Internationalisation Process of Global Border Type Small and Medium Sized Enterprises*, Romania.

North, D. C. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de Cultura Económica, S.A: México.

North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, University Press.

Promexico. (2013). Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx>

Ruiz, L. (2009). European Markets as Challenges or Opportunities for Mexican SMEs' Internationalization: A Critical Analysis of Globalization. *PGDT* 8, 372-398.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antonic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *JSBED* 13,4, 476-497.

Secretaría de Economía. (2013). Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior>

Urbado, D., Díaz, J., & Hernández, R. (2007). Evolución y principios de la teoría económica institucional. Una propuesta de aplicación para el análisis de los factores condicionantes de la creación de empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 183-198.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

# **CASO DE ESTUDIO: INGENIERÍA ADMINISTRATIVA A LA EMPRESA DE SERVICIOS, INSIDE BUSINESS MÉXICO, S.A. DE C.V.**

**Dr. José Manuel Piña Gutiérrez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

**Mtra. María del Carmen Ancona Alcocer**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

caraa@hotmail.com

**Mtra. Cecilia García Muñoz Aparicio**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

flamingos1999@hotmail.com

**Mtra. Candelaria Guzmán Fernández**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Candyguzmanf@hotmail.com

## **Resumen**

Actualmente el mundo está envuelto en un entorno cambiante, complejo, con avances tecnológicos en computación, comunicación y teleinformática, los procesos de reingeniería e innovación se ven dramáticamente acelerados. Muchas Pymes nacionales son productos de empresas familiares, en las cuales sus fundadores son las personas con visión, innovadoras y dotados de gran confianza en sí mismos y con una fuerza de voluntad en la que dedicaron muchas horas de trabajo a las empresas, a veces ignorando los fundamentos básicos gerenciales para ser altamente competitivos. El fundador, en este caso de la empresa de servicios Inside Business México, S.A. de C.V. además de invertir en su propio negocio, aspira a transmitir la empresa a su familia y verla crecer y que tenga permanencia en el mercado ya sea por las amistades, a los compromisos políticos, y/o a las preferencias de su comunidad, ya que en este tipo de empresas hay que considerar de manera continua la innovación, los cambios propuestos por los consultores expertos, pues consideran, que si han permanecido en el tiempo, es porque lo han hecho bien. Esta es una investigación en la que se utiliza un método descriptivo no experimental cuyo objetivo es describir la ingeniería administrativa de la Empresa de Servicios Inside Business, México, S.A. de C.V.

**Palabras claves:** Pymes, innovación, ingeniería administrativa

## **Introducción**

En muchas pequeñas empresas de servicios se mantiene la misma estructura que en sus inicios, lo cual genera importantes problemas cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la



estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación. Uno de los motivos por los cuales las empresas no tienen éxito en el negocio es porque sus dueños no introducen nuevos conceptos, no se inventa y se sigue manufacturando, vendiendo y prestando servicios tan bien o tan mal como hace años. También es importante recalcar que en un mercado competitivo, el producto o servicio que el consumidor elija como el que más le conviene es con el que se lleva a cabo la venta, la actitud o éxito del empresario debe de orientarse hacia conocer y servir al consumidor para que se le pueda ofrecer lo que él quiera o necesite y que tenga también utilidad en la empresa (Salazar, 2011).

### **Desarrollo del tema**

Lefcovichla (2008) comenta que la Gestión de Competitividad Total es importante y consiste en tanto en una filosofía, como un sistema y método de administración que persigue la mayor competitividad absoluta y relativa mediante la búsqueda del óptimo total de la organización en su conjunto; es encontrar el equilibrio entre las diversas funciones, áreas y procesos, en el corto y el largo plazo, lograr además el mejor equilibrio entre los objetivos, las capacidades directivas, los recursos y el entorno, además de la óptima relación entre la lógica y la racionalidad, y la creatividad e innovación.

Hellriegel y Slocum (2009), comentan que de todas las organizaciones que existen en entornos de cambio, las que son burocráticas son cada vez menos efectivas; las organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización funcional, descripciones de puestos estrechas y limitadas, reglas y procedimientos rígidos y una gerencia impersonal y autocrática no pueden responder de forma adecuada a las exigencias del cambio.

Peña, Soria, y Velázquez (2012, citando a Senge , 1992) afirman que Las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje corporativo en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia; lo que implica transformar los modelos mentales vigentes, así como generar visiones compartidas; que comprender y gestionar el cambio organizacional son tareas que presentan complejos desafíos por ejemplo el cambio planeado puede no funcionar o tener consecuencias muy diferentes a las que se pretenden ya que las organizaciones de hoy, deben poder adaptarse con rapidez y efectividad para sobrevivir, ya que la velocidad y la complejidad del cambio a menudo ponen a prueba las capacidades de todos los actores para adaptarse con la rapidez necesaria, pero cuando las organizaciones no cambian, el costo puede ser mayor, es por eso que deben de comprender la esencia de los cambios que se necesitan y los probables efectos de los distintos enfoques para producir el cambio.

Hammer y Stanton (1999) señalan que la reingeniería ha dejado de ser un neologismo para convertirse en léxico empresarial, tratando de lograr verdaderos saltos cuantitativos en los saltos en los resultados por lo cual es fundamental el replanteamiento y el rediseño radical de los

procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

El método ideal para evaluar y expresar la incertidumbre de medida debe ser capaz de proporcionar tal intervalo, en particular, aquel con la probabilidad o el nivel de confianza que corresponda de forma realista a lo requerido. El método básico para evaluar y expresar la incertidumbre es universal, es decir, aplicable a todo tipo de medición y a todo tipo de datos de entrada. Sin embargo, en el caso particular de experimentación a nivel de ingeniería, evaluar y/o expresar la incertidumbre de medida es un proceso complejo, considerando que las magnitudes de salida son por lo general función de muchas otras variables independientes, medidas directamente durante el proceso, ensayo experimental o estudio de caso (Orozco y Fonseca, 2006).

Otro punto es que la resistencia al cambio organizacional puede tener su origen en el diseño y la cultura de la organización, a limitaciones de recursos, a inversiones fijas que no son fáciles de modificar y a los acuerdos entre organizaciones. El análisis del campo de fuerzas ayuda a explorar con más detalle los distintos tipos de resistencia al cambio, por ello el analizar y estudiar métodos para promover el cambio organizacional, pueden ser la clave para modificar conductas y elevar el desempeño y hacerlo más efectivo con responsabilidad social, ya que se busca cambiar la estructura, el sistema de recompensas, el nivel en el que se toman las decisiones y cuestiones similares de la organización y no sólo a las personas (Peña, Soria, y Velázquez, 2012).

Al realizar una ingeniería de mercados, de acuerdo con Páramo (2002), el profesional debe acercarse a la realidad del fenómeno de consumo de una forma más sistemática y mediante el diseño y utilización de diferentes modelos -estratégicos, de planeación y operativos- responder a tales requerimientos marcados por la incertidumbre y el desconcierto, producido por los constantes cambios generados en la mente de los potenciales o reales consumidores

La organización “Inside Business México” es una empresa que surgió de la inquietud y de la persistencia de nuevos y jóvenes profesionistas, dedicada al servicio y suministro de telecomunicaciones, comercio de equipos de cómputo, equipos de comunicación y servicios de soporte técnico, con el firme objetivo de seguir creciendo en el mercado, ubicada en Villahermosa, Tabasco, la cual en poco tiempo fue creciendo de manera inesperada y ese crecimiento originó múltiples problemas que afectan a la empresa, ya que no existe un sistema organizacional adecuado que permita responder a los problemas y necesidades que cotidianamente se presentan, los empleados de todas las áreas, no tienen bien definidas sus tareas y obligaciones, lo cual origina la falta de responsabilidad ante cualquier problema o adversidad, por esta razón, se evita el conflicto en lugar de afrontarlo; la atención a los clientes y los reportes que se deben resolver en periodos cortos y en donde la toma de decisiones es constante refleja retrasos, inconsistencias, mal servicio, entre otros.

En esta empresa no está definida una cadena de mando que permita saber, en los empleados, a quién rendirán cuentas específicas de determinada área, por lo que es necesario definir quién coordinará la realización de las tareas entre los empleados, no existe información oportuna y confiable entre los empleados lo que origina la errónea toma de decisiones. La autoridad está totalmente centralizada en el administrador, que es a su vez, el director general de la empresa; lo que origina que la toma de decisiones finales que impliquen cierto grado de responsabilidad, no se lleve a cabo.

Estos problemas que se presentan originan esfuerzos administrativos por lo tanto, diseñar una reingeniería en todos los procesos de la empresa es una solución. Algunos cuestionamientos que al respecto surgen están los siguientes: ¿Es necesario realizar un diseño de ingeniería administrativa? ¿El diseño de ingeniería logrará efficientizar a la empresa? ¿Con una especialización en las funciones laborales se permitirá un mejor manejo de la información para la correcta toma de decisiones? ¿Las áreas administrativas aceptarán los cambios que se realicen como consecuencia del diseño de reingeniería? ¿La autoridad será descentralizada para mejorar y efficientizar las áreas administrativas?.

La ingeniería administrativa es una herramienta social que utiliza todos los recursos de las ciencias económico administrativas y de los recursos y las tecnologías empresariales para el desarrollo, implementación, evaluación de mecanismos, programas y estrategias para mejorar los procesos internos de todo tipo de instituciones ya sean públicas o privadas (Valbuena, 2012).

Es evidente que el factor que más a la reforma administrativa ha sido la memoria de fracaso que se le asocia derivada de su disociación de otras reformas y de una metodología arrogante e ingenua de transformación de la realidad. Debido a esto, la reivindicación de la reforma administrativa debe ir unida a otras consideraciones, referidas a su interconexión con otras transformaciones y a la pluralidad de modelos y métodos con los que debe contemplarse su puesta en práctica ya que ninguna reforma tiene éxito cuando se omite la base del poder que la sustenta, así como la necesidad de comprender la reforma administrativa como un cambio en la identidad y carácter de la institucionalidad y no como una mera adaptación periférica de sus componentes (Espejel, Flores y Rodríguez, 2011).

Realizar un estudio de la ingeniería administrativa en la empresa “Business México” como acto trascendente, es menester de estudio en esta investigación, para encontrar respuestas a los cuestionamientos anteriores y con ello reflexionar sobre los resultados que se obtengan en este trabajo, para ello se plantea el siguiente problema, ya que la ingeniería administrativa se ocupa de la planificación, organización, ejecución, estudio, mejora, evaluación, control e implementación de sistemas integrados a las diversas áreas corporativas de instituciones públicas así como privadas como los diseños de sistemas que implementa se basan en la eficiencia y el costo, aumentando la productividad y claridad de los mismos, teniendo como objetivo tener una organización rentable económicamente o cumpliendo los objetivos sociales. Es en esta etapa en donde se gestionan los diferentes recursos tanto tangibles o intangibles con un enfoque lógico y

tecnológico, esto como resultado de su formación académica como ingenieros, y armonizándolos con los sistemas administrativos.

### **Objetivo del estudio**

Describir cual es la ingeniería administrativa que presenta la empresa Inside Business México, para proponer un modelo de reingeniería administrativas para esa empresa.

### **Método**

Esta investigación utiliza un método descriptivo no experimental, transeccional descriptivo El Instrumento de recolección de la información, fue un cuestionario de 40 preguntas, bajo el esquema de respuestas en la escala de Linkert. También se elaboró un cuestionario piloto dividido en las áreas Administrativo-Financiera y Servicios-Operativa, con preguntas cerradas, el cual se utilizó como base para la elaboración del instrumento final.

### **Resultados y conclusiones**

La empresa de servicios Inside Business México, S.A. de C.V., debe realizar cambios importantes en su estructura administrativa, es necesario, que toda organización en estos tiempos de fuerte competencia en los mercados, cuente con una estructura sólida y a su vez esté preparada para los cambios constantes que el medio demanda. En cuanto al diseño organizacional, los gerentes toman decisiones y los miembros de la organización ponen en práctica las estrategias, esto hace que los gerentes deban dirigir la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su empresa. Al principio, los procesos del diseño organizacional solo giraban en torno al funcionamiento interno de una organización, sin embargo, hoy se deben consolidar y actualizar los puntos angulares del diseño de la organización: Estructura administrativa, ambiente, procesos, personas y tecnología. A continuación se describe la situación real, en donde los datos recabados y analizados, proyectan la situación que actualmente vive la compañía.

A partir del planteamiento del problema, donde comienza este proceso de investigación y con los análisis realizados a los instrumentos, que fungieron como herramientas y sirvieron de retroalimentación entre los empleados desde su ambiente natural y nosotros, nos permite presentar estas conclusiones.

El indicador Datos Generales aportó que la empresa está representada en su mayoría por hombres encontrándose que el 46% están casados y el 23% tienen una relación fija lo que hace que busquen una estabilidad económica, esto es muy importante para la empresa ya que permite que no existan constantes entradas y salidas de personal, lo que muchas veces retrasa o detiene el desarrollo de proyectos y disminuye la especialización dentro de las funciones que sean asignadas a cada empleado. De la misma manera, se observa que la mayoría de la población representa edades entre los 21 a 35 años, de los cuales el 61% cuentan con estudios de

licenciatura. Los resultados demuestran, en el indicador Estructura Administrativa, que el 84% de los empleados no conocen o tienen claro, cuales son los objetivos de la empresa y de sus puestos, lo cual es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa, ya que permiten enfocar esfuerzos de los empleados hacia una misma dirección, sirven de guía para la formulación de estrategias y de base para la planeación y realización de tareas o procesos.

También permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada empleado de la empresa y en caso de que los resultados esperados no sean alcanzados, trabajar en las adecuaciones y rediseño de los mismos. El 85% de los encuestados de una población de 13 personas, se muestra indecisa y considera que la actual estructura administrativa debe ser fundamentalmente reestructurada, dentro de los aspectos más importantes que se observan, son la especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y relación entre los departamentos, los que a su vez serán ordenados en unidades mayores que los determinen, de acuerdo a su especialización, vinculación de procesos y funciones, lo que se reflejará en una adecuada y exitosa departamentalización. Es importante que la compañía cuente con una estructura bien diseñada, para que cada empleado tenga perfectamente clara su función, y pueda desempeñarse de manera eficiente.

En lo referente a la realización de gastos innecesarios por falta de planeación, el 46% afirma que se realizan varios gastos por no tener claramente definidas las actividades, el 54% restante se mantiene indeciso, porcentaje que podría sumarse a lo anteriormente descrito. La nueva realidad hace necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de éste factor de riesgo debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa, generalmente los gastos sin control se originan en la empresa Inside Business, cuando no se planean las actividades que hay que realizar para resolver o concretar una tarea asignada.

El indicador Responsabilidad, determinó que el 31% considera que los deberes y obligaciones no están correctamente asignados, el 61% de los empleados no tiene claro lo referente a su puesto, por lo que, existe un 92% con problemas en el desempeño de sus funciones. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser: satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, promociones y remuneraciones principalmente. Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia

entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla.

Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía. El 23% manifiesta que actualmente existen funciones que se les han asignado, por cuestiones de crecimiento de la organización, el 69% no sabe distinguir si estas nuevas tareas deben formar parte de su actual puesto. Cuando las nuevas actividades les han sido asignadas, no se especifica de manera detallada y clara, sobre todo lo que conlleva una nueva tarea, lo que ha provocado que las mismas tareas le sean asignadas a varias personas, originando pérdida de tiempo, duplicidad de funciones, generación de gastos extras y pérdida de control en las funciones.

Los resultados han determinado que el 31% tiene problemas recurrentes con el desempeño de sus funciones y el 46% no lo ha asimilado claramente, lo que a su vez origina que existan procesos en otras áreas que retrasen o frenen la realización de ciertas funciones en otros puestos, esto lo estipula el 61% de la población. Finalmente, lo anterior atribuye a que el 8% considere que su actual puesto no esté en relación a su experiencia laboral y un 15% se manifieste insatisfecho con su trayectoria dentro de la organización. Con referencia al indicador, autoridad y mando, la población determina que el 31% consideran que las líneas de autoridad no están definidas, el 61% detalla que no están claramente establecidas, lo que les produce incertidumbre. Aunado a lo anterior el 77% de los empleados no conoce el organigrama de la organización, por tal motivo los canales de comunicación no están claramente identificados, es decir, cuando alguien necesita algo existe incertidumbre hacia que persona debe dirigirse, no existe una idea uniforme acerca de una organización. Si no se establece un organigrama y se da a conocer a todo el personal, se distorsiona la visión general y el análisis particular provoca decisiones erróneas.

La finalidad es desempeña un papel informativo, al permitir que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta.

El organigrama, permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas. La finalidad es desempeña un papel informativo, al permite que los integrante de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales. El indicador Atención a clientes, refleja que el 15% del personal no está de acuerdo en la manera que se realizan los procesos actuales, debido a que consideran que

no son la mejor forma de ofrecer servicios a los clientes, el 54% se mantiene indeciso en relación a la ejecución de los procesos.

El 23% de la población no considera aceptables los tiempos de respuesta que la empresa proporciona a los clientes y un 54% expresa dudas e inconformidades hacia los mismos procesos.

La empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, en donde los tiempos de respuesta juegan un papel predominante para el giro de esta empresa.

### **Referencias bibliográficas**

Espejel, J., Flores, M. y Rodríguez, J.L. (2011). La reforma administrativa como cambio institucional. *Espacios Públicos*, 14 (30) pp. 21-38. Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67618934003>.

Hammer, M. y Stanton S. (1999). La revolución de la reingeniería. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). Comportamiento organizacional. México, Ed. Cengage-Learning.

Lefcovich, M. (2008). Total Competitive Management. De gerencia.com [Blog] Recuperado: [http://www.degerencia.com/articulo/tcm\\_total\\_competitive\\_management](http://www.degerencia.com/articulo/tcm_total_competitive_management)

Valbuena, Y. (2012). Ingeniería Administrativa. [Blog]. Recuperado: <http://www.slideshare.net/yoheilein/ingenieria-administrativa>

Orozco, C. y Fonseca, N. (2006). Analisis Experimental de datos en ingenieria con estudio de casos. *Scientia Et Technica*, XII(32), pp. 237-242.

Páramo, D. (2002). Ingeniería de mercados: una aproximación al marketing de hoy. *Revista Colombiana de Marketing*, 3(5). Recuperado: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900507>

Peña C.C., Soria M. E. y Velázquez L. A. (2012). Gestión del cambio e innovación organizacional como factor de la responsabilidad social. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* 9. RIDE

Salazar, J. (2011). Cómo iniciar una empresa. Su viabilidad en el mercado. Tercera Edición. Grupo Editorial Patria. México.

# **LA PYME MANUFACTURERA EN CD. SAHAGÚN, HGO.RESULTADOS PRELIMINARES SOBRE COMPETITIVIDAD**

**Mtra. Dorie Cruz Ramírez**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

[cruzdr@hotmail.com](mailto:cruzdr@hotmail.com)

[doriec@uaeh.edu.mx](mailto:doriec@uaeh.edu.mx)

**Mtra. Suly Sendy Pérez Castañeda**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

[sulysp@uaeh.edu.mx](mailto:sulysp@uaeh.edu.mx)

**Mtra. Beatriz Sauza Avila**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

[bsauza@itesa.edu.mx](mailto:bsauza@itesa.edu.mx)

## **RESUMEN**

Las PYMES, son el elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto en su contribución al empleo, como su aportación al producto interno bruto de estos. Para México, este tipo de empresas tienen una gran representatividad en la economía, diversos estudios han demostrado que ese tipo de empresas tienen un alto grado de mortalidad y no llegan a los 5 años de su constitución.

El Municipio de Cd. Sahagún en el Estado de Hidalgo, es considerado una zona industrial por excelencia, donde alberga 287 empresas manufactureras que van desde micro a hasta grandes empresas de distintos ramos de la producción, como no menos importantes panaderías, hasta armadoras de autobuses.

A través de este estudio, se analiza la competitividad, la innovación y el crecimiento empresarial, variables que permiten a este sector económico mantenerse en un mercado actual tan competitivo. Aplicando un instrumento de investigación a 32 pymes de la localidad, y haciendo uso de estadística descriptiva, se han obtenido algunos resultados preliminares, sobre la competitividad, como variable independiente, para este estudio, y a consideración de los encuestados, se han determinado algunas fortalezas que han permitido que la PYME manufacturera sobrepase los estándares de mortalidad que tienen estas cuando se constituyen.

**Palabras clave:** Competitividad, PYME y Sector Manufacturero.



## **INTRODUCCIÓN**

Diversos autores han realizado estudios sobre el porqué las empresas (en especial la PYME), no despuntan en el ámbito de los negocios, y el porqué este tipo de empresas no son competitivas y no innoven, por lo tanto no experimentan un crecimiento empresarial, como lo es en el sector manufacturero de Cd Sahagún, Hgo.

Cd. Sahagún en el Estado de Hidalgo, ha sido considerado un importante corredor industrial de la entidad y del país a través de los años, principalmente en los años 70's, pero a partir de los 80's la situación económica de las empresas cambio drásticamente, y en la actualidad se encuentra en proceso de resurgimiento económico empresarial, ya que nuevamente se comienzan a establecer nuevas industrias, es importante mencionar que la economía de la localidad se ha mantenido por las PYME, pero existe la problemática que estas surgen y desaparecen con gran facilidad y solo unas cuantas sobreviven 5 años de vida, es por ello que surge la iniciativa de realizar un estudio denominado "Modelo estratégico para impulsar la competitividad e innovación en la PYME Manufacturera en Cd. Sahagún, Hgo.", que permita identificar que indicadores impactan en esta empresas para que subsistan, dicha investigación se encuentra en proceso de obtención de resultados preliminares por la aplicación de la estadística descriptiva sobre algunos indicadores representativos sujetos a estudio, como es en este caso en particular de la competitividad.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. PYME Manufacturera**

Según datos del Centro de Estudio de las Finanzas Públicas en México (2004):

El sector manufacturero en México, ha sido considerado como el principal motor de crecimiento económico y desarrollo industrial del país. La industria manufacturera ha ejercido un papel determinante en el crecimiento y el desarrollo económico del país. El Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero tuvo una tasa de crecimiento acelerado hasta la década de los años setenta cuando empezó a disminuir registrando una tasa de crecimiento de 6.3 por ciento promedio anual, mientras que el PIB nacional creció a una tasa de 6.7 por ciento anual. Entre 1980 y 1990 el crecimiento económico del sector se vio afectado por las crisis económicas de 1982 y 1986, por lo que la tasa media de crecimiento anual en ese periodo fue de 2.1 por ciento, no obstante fue ligeramente mayor que la que registró el PIB total de 1.9 por ciento. De 1990 a 2000 el PIB manufacturero creció en promedio anual 4.4%, mientras que el PIB total nacional creció en 3.4% y esta ha contribuido al empleo nacional con alrededor del 12.1% del personal ocupado remunerado en promedio desde 1980. A tasa media anual, el personal ocupado en la industria manufacturera creció en 2.3% de 1980 a 2001 (p.p. 1-10).

Estos datos que se presentan son un claro ejemplo de la situación que se vivió en la localidad de Cd. Sahagún Hgo., el auge económico que se tuvo en los 70's y la desaceleración económica en los 80's, que trajo como consecuencia el cierre de empresas manufactureras que eran el motor económico de la región.

Como lo cita Paredes, Hernández y Nava (2011), Según el INEGI (2012), en los datos que arroja el censo económico para el año 2008, la industria manufacturera en el país contabilizó un total de 436, 851 establecimientos, lo cual representó un considerable incremento en relación al censo del año 2003, del 5.8%.

## 2. Importancia del sector manufacturero en el Estado de Hidalgo

Según datos que establece el INEGI (2012), Las actividades que más destacan dentro de este sector son: productos metálicos, maquinaria y equipo, que generan el 24.0 %. Los minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo, tuvieron un aporte del 24.7 % del producto industrial de la entidad.

De lo anterior se desprende que la industria manufacturera en Hidalgo no sólo se encuentra ligada con la producción primaria del Estado, como en el caso de la refinación de hidrocarburos, sino que se ha desarrollado en sectores independientes, como en la fabricación de locomotoras, carros de ferrocarril y camiones en el complejo industrial de Ciudad Sahagún, así también existe una importante industria cementera en Tula de Allende y una destacada refinería en este mismo municipio, así como una industria textil con tecnología de punta en Tepeji del Río y Tulancingo.

## 3. Industria manufacturera en el Municipio de Tepeapulco, Hgo.

La localidad de Cd. Sahagún, es y ha sido considerado un importante corredor industrial de la entidad, en buena medida debe su crecimiento a la ubicación geográfica de la entidad, que lo sitúa cerca del principal centro de consumo nacional, como lo es Distrito Federal. Cd. Sahagún, es y ha sido reconocida a nivel nacional e internacional por la alta diversificación industrial, dentro de algunas líneas de producción incluyen la construcción de equipo ferroviario, fabricación y ensamble de vehículos e industrias básicas del hierro y del acero, así también es importante mencionar que a partir de 2 años a la fecha se ha incursionado en la industria del papel. Actualmente dentro de la industria manufacturera dentro del municipio de Tepeapulco, Hgo, se encuentran vigentes según últimos datos del INEGI (2012), 287 unidades económicas, PYME, que van de 0 a 250 trabajadores, de este sector económico.

## 4. Problemática de la PYME

Para identificar cuáles son las problemáticas más generalizadas de las PYME, se ha realizado un análisis de diversos autores sobre las problemáticas existentes en la PYME y algunos datos obtenidos más representativos son:

Para los autores Hernández, Vázquez y Domínguez (2009). Consideran que:

“Las Pequeñas y Medianas Empresas tienen un alto grado de mortalidad, el 50 por ciento de las empresas quiebran con tan solo un año de actividad y el 90 por ciento de las empresas mueren antes de cumplir los 5 años debido en gran parte a la falta de financiamiento para desarrollarse y expandirse”(p.2).

Para Carrasco (2005), las características predominantes del porque las problemáticas en este tipo de empresas son: el componente familiar, la falta de seriedad y liquidez y problemas de solvencia.

Así mismo establece que las pequeñas y medianas empresas comparten los siguientes rasgos: Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

Por otro lado también (SBA, 2001), establece que se reconoce que la PYME es importante para la economía y desarrollo de los países, por el número de empleos que se presentan y por su contribución de la rama en el mercado.

Se comenta la importancia de que las PYME no desaparezcan para aumentar el impacto de la economía. Ante lo anterior, se han creado programas de apoyo para su crecimiento, para la exportación y adecuación de los servicios de las empresas.

Sin embargo, no se analiza de manera formal la problemática de las PYME, por ejemplo: el desarrollo de una estrategia de negocio, capacitación para la exportación, apoyos de financiamiento para el crecimiento, cursos de administración y de operaciones del negocio, capacitación para recursos humanos y desarrollo de sistemas informáticos internos o tecnología.

Para Francos, Baños, Coque y Pérez (2001) afirman que en la gestión de las pequeñas empresas, apenas tienen cabida, actividades de investigación y desarrollo (I+D), de diseño o de calidad industrial. En general, las PYME tratan de explotar ventajas comparativas, basadas exclusivamente en el costo, adquiriendo del exterior la tecnología que precisan para vender unos productos poco diferenciados en mercados nacionales. Y agrega que este conjunto de características, o más concretamente esta problemática de la PYME, se acentúa en algunas regiones industriales forzando a las empresas a preocuparse más por el corto plazo, lo que hace que muy pocas de ellas puedan acceder a los programas diseñados hasta ahora por las administraciones para mejorar su capacitación.

Por ello, la formación y/o capacitación, se considera hoy una actividad imprescindible para mantener y mejorar la competitividad. Sin embargo, para Aragón, Sanz y Barba (2000), la inversión en formación por parte de las empresas continúa siendo baja.

Asimismo se plantea una reflexión sobre el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las Pequeñas y medianas empresas mexicanas, en términos de los cambios en los procesos de producción y organización, en el entorno institucional público-privado.

De acuerdo a Casalet (2004), existe escasa incorporación de TIC en la gestión interna y externa de la PYME, se presenta desequilibrio entre infraestructura en TIC y sus aplicaciones, así como la debilidad del desarrollo institucional como determinantes del reducido aprendizaje en el uso de las TIC para elevar y extender la competitividad de las empresas.

Por lo tanto de acuerdo al análisis de estos autores, se puede concluir que las problemáticas que se deben de analizar son: aspectos financieros, de marketing, uso de nuevas tecnologías, aspectos administrativos, aspectos productivos, ubicaciones geográficas, planes de importaciones y exportaciones, Investigación y Desarrollo de nuevas tecnologías, capacitación entre otras.

Para concluir, algunas investigaciones en España (Zorrilla, González, Acosta y Rodríguez, 2006) concluyen su investigación recomendando que las PYME deberían enfocarse a: Mejorar su estructura financiera; Incrementar su capacidad de autofinanciación; Facilitar el acceso a líneas de financiación flexibles a largo plazo que permitan reducir la dependencia del crédito bancario a corto plazo y del crédito de provisión, que elevan considerablemente el coste de capital de la empresa y reducen su capacidad futura de generación de recursos.

##### 5. Factores que influyen en el desarrollo y crecimiento empresarial de la PYME.

En diversas investigaciones (De la Rosa, 2000; Carrasco, 2005; Cabrera, y Mariscal, 2005; Hernández, 2009) coinciden en algunos factores que influyen totalmente en el desarrollo y crecimiento empresarial de las pequeñas empresas y son los siguientes: Falta de insumos, Falta de mercado, problemas con los clientes, excesiva competencia, falta de fuentes de financiamiento, carencia de información financiera, así como falta de liquidez. Cabe mencionar que estos indicadores se encuentran ubicados dentro de aspectos tales como competitividad e innovación empresarial.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### Objetivo general

Elaborar un modelo estratégico que permita a la PYME manufacturera de Cd. Sahagún, Hgo., alcanzar el nivel de competitividad e innovación que requiere para crecer y permanecer en el mercado.

### Objetivos específicos

1. Diagnosticar las problemáticas de la PYME manufacturera, así como la situación actual que tienen estas, que no han permitido que esta sea competitiva e innove en las empresas de la industria manufacturera ubicada en Cd. Sahagún, Hgo.
2. Identificar qué características y factores influyen en la PYME manufactureras para que estas posean un crecimiento empresarial.
3. Analizar las fortalezas con las que se enfrenta una PYME manufacturera de Cd. Sahagún, Hgo.
4. Identificar y establecer que indicadores permiten a la PYME manufacturera de Cd. Sahagún, Hgo. ser competitiva e innovadoras.
5. Poner a prueba en empresas piloto, propuestas estratégicas que le permitan a la empresa alcanzar un crecimiento empresarial y así permanecer en el mercado.

## **METODOLOGÍA**

Como lo establece Ávila (2006), “Las características de una investigación dependen del propósito que se pretende alcanzar y estas son determinantes para el nivel de complejidad de la investigación y el tipo de estudio que se intenta desarrollar.” (p.57)

### 1. Tipo de estudio.

El tipo investigación a aplicar es *mixto*, ya que empleara la investigación cualitativa y cuantitativa para la obtención de resultados.

Será una *investigación cualitativa*, porque se pretenden analizar actitudes (cabe hacer mención que Méndez y Peña (2007) establecen que uno de los conceptos relacionados con las actitudes son las opiniones), por lo tanto para dar inicio al proceso de investigación se partirá con este tipo de investigación y por lo tanto como lo establece Sandoval (1996),

“Los procesos de investigación cualitativa son de naturaleza multi-cíclica o de desarrollo en espiral y obedecen a una modalidad de diseño semi-estructurado y flexible. Y los hallazgos de la investigación se validan generalmente por dos vías; o bien, del consenso, o bien, de la interpretación de evidencias”. (p. 41).

Se elaboro un instrumento de investigación de campo, por medio de la aplicación de un cuestionario, dirigido a personal de la PYME que posea conocimiento del desarrollo empresarial de la empresa en la que labora, lo anterior debido a que Jurado, (2011) parte de la premisa de que si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas que integran un ente económico, lo mejor es preguntarles directamente a ellas. Por tanto lo que se pretende es buscar y lograr una comprensión nueva de la situación, experiencia o proceso que presentan las PYME manufactureras al innovar y lograr ser competitivas.

Y para concluirse se realizara una *investigación cuantitativa* debido a que los datos obtenidos se les tienen que asignar un valor para poder obtener un resultado. Como lo establece de Rojas (2011), en la investigación cuantitativa, los datos son expresados en forma de números y estadísticas para obtener una visión objetiva y generar una medición precisa.

El tipo de investigación abordado, para el nivel requerido para esta problemática, corresponde a un estudio tanto descriptivo y correlacional, como explicativo. Cabe hacer mención que los autores Hernández, Fernández y Baptista (2003) establecen conceptualizaciones de los 3 tipos de investigación, por lo tanto comentan, que el objetivo de una *investigación descriptiva* consiste en describir situaciones, eventos y hechos, este tipo de investigación busca especificar las propiedades, características, así como los perfiles relevantes de las personas o grupos. Como es el caso de la PYME manufacturera, por lo tanto una descripción consiste, en responder a las siguientes cuestiones: El Qué, Cómo, Cuándo, Dónde, Por qué, Para qué, Cuánto etc.

Por otro lado, *investigación correlacional*, ya que se habla de una investigación dentro del área económico-social y tiene como propósito según los mismos autores, de “Evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables” (p. 121). Y la utilidad de este tipo de investigación es identificar como se comporta una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas, esto es que tanta variación puede existir cuando se modifica una variable y dicha variación puede ser positivo o negativo.

En lo que respecta el aspecto *explicativo*, establecen que este tipo de investigación “Está dirigida a responder las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales” (p. 127). Por lo tanto se pretende “comprender” las variables, a fin de conocer las “causas” (variables independientes), que determinan los efectos (variable dependiente), es decir, se requiere determinar las causas que generan la problemática.

Debido a que el estudio considera a mas de una variable independiente, como es la competitividad y la innovación se pretende medir el nivel de correlación entre ellas, tomando en cuenta que, aún cuando existan niveles significativos de correlación entre distintas variables, no se podrá afirmar específicamente que una variable determina a la otra (causalidad), sino que, únicamente permitirá afirmar que un factor (variable independiente) está en “función” de otro (variable dependiente) que en el caso específico de la investigación es el crecimiento de las PYME manufactureras.

La investigación está preponderantemente en marcada en el *aspecto micro-social*, debido a que está orientado al análisis de unidades administrativas, que son PYME (de 11 a 250 empleados), del sector manufacturero en la localidad de Cd. Sahagún Hgo. La investigación será una *investigación no experimental*, ya que como lo cita Jurado (2011), “Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables.” (p. 33). como es el caso de esta investigación. Así

mismo, será una investigación *transaccional* debido a que se pretende estudiar los fenómenos en un momento en destiempo.

## 2. Universo de estudio.

Para este trabajo de investigación se ha determinado como objeto de estudio, las empresas manufactureras en Cd. Sahagún, Hgo., está compuesta desde empresas tales como (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes), por mencionar algunas. La industria manufacturera dentro del Municipio de Tepeapulco, Hgo., es de gran importancia económicamente hablando, ya que de ella derivan un gran número de empleos. En este momento se encuentran vigentes según datos del INEGI (datos a julio 2012), 287 unidades económicas.

Para efectos de la investigación solo se tomaron en consideración las PYME que cumplen con las siguientes condicionantes: Ubicación geográfica solo en la localidad de Cd. Sahagún Hgo. y con una planta trabajadora de 11 a 250 trabajadores. Para lo cual las empresas que cumplen estas condiciones se reducen significativamente, quedando únicamente 36 empresas.

## 3. Tamaño de la muestra.

Como lo cita Ávila (2006) “La muestra es una pequeña parte de la población estudiada, una muestra debe caracterizarse por ser representativa de la población”, (p. 88), para esta investigación en particular la población total sujeta a análisis es de 36 unidades económicas y de acuerdo con la fórmula matemática aplicada a una muestra probabilística para una población finita conocida, el tamaño de la muestra obedece 32 empresas. Se hablará de un *muestreo probabilístico*, que como lo cita Ávila (2006), este tipo de muestreo permite conocer la probabilidad que cada unidad de análisis tiene para ser integrada a la muestra mediante la selección al azar.

## 4. Diseño de instrumento de investigación

Para elaborar los ítems del instrumento de investigación, tal y como lo establecen Méndez y Peña (2007), se tomo en consideración los siguientes aspectos:

1. Están formulados en un lenguaje claro, directo y con frases simples.
2. De manera general el ítem no excede de 20 palabras.
3. Se omiten palabras tales como todos, siempre, nadie, nunca.
4. Evitan negaciones y particularmente las doble negaciones.
5. Están redactados de manera impersonal.

De igual forma Méndez y Peña (2007), comentan que como requisito indispensable para la redacción de dichos ítems, se debe revisar información bibliográfica, en relación a qué se ha medido, como lo han medido, y con base en dicha revisión documental se va construyendo la

validez de contenido del instrumento, dado que el dicho documento refleja el dominio de que se pretende medir, por lo anterior, se realizó una revisión documental de temas relativos a la investigación en cuestión y se concluye mencionando que existen diversos autores que han establecido dimensiones e indicadores para medir, tanto la competitividad, la innovación y el crecimiento empresarial.

#### a. Competitividad

Martínez (2003) quien establece como indicadores: Desempeño, Recursos humanos, Calidad ambiental, Producción, negocios, Dirección y administración, Comercialización y servicios, Calidad, Investigación y desarrollo concluyendo con Capacidad directiva; De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), los indicadores que citan son: Selección de cartera de productos, Selección de tecnología y equipo, Organización interna, Adquisiciones, Proyectos de investigación y desarrollo, Sistemas de control de calidad, Contratación y capacitación de los recursos humanos, Comercialización y distribución, y por último Financiamiento y administración de costos; Deloitte y U.S. on Competitiveness in manufacture (2010). Establece como indicadores: Innovación impulsada por talento, Costo de mano de obra y materia prima, Costo de política de energía, Sistemas económicos comerciales financieros y fiscales, Calidad en la infraestructura, Innovación gubernamental e inversión, Vinculación, Redes de proveedores, Calidad y Disponibilidad; Rubio y Aragón (2011), Recursos humanos, capacidad directiva, capacidad de marketing, Recursos tecnológicos, Sistemas de información, Gestión financiera, Valores culturales y Estructura organizativa.

#### b. Innovación

Gross (2010) establece como indicadores: Originalidad, Flexibilidad, Productividad y fluidez, Elaboración, Análisis, Síntesis, Apertura mental, Comunicación, Sensibilidad para los problemas y Redefinición; Acosta (2006), comenta que los indicadores a considerar son: Marcas, Patentes, Nuevos productos, Nuevas estrategias mercadológicas, Gastos invertidos en nuevas tecnologías y Contratación de personal para manejo de nuevas tecnologías.

#### c. Crecimiento empresarial

Martínez (2010), menciona como indicadores para medir el crecimiento empresarial los siguientes: Entorno, Estrategia emprendedora, Recursos, Motivación, Internacionalización, Edad, Tamaño, Rentabilidad, Localización, Empleo y Mercado; Blazquez, Dorta y Verona (2006), por su parte establecen como indicadores, La perspectiva de configuración de crecimiento, Perspectiva del ciclo de vida, Perspectiva basada en los negocios y la Perspectiva basada en la motivación.



Para efectos de esta investigación las dimensiones a considerar, de acuerdo a la observación directa a este sector empresarial en la localidad de Cd. Sahagún son: para competitividad es una combinación de los diversos autores, por lo tanto las dimensiones a utilizar fueron Investigación y desarrollo, Tecnología, Infraestructura, vinculación, certidumbre económica, y su capacidad directiva, en relación a la innovación se toma como las dimensiones que cita el Autor Acosta (2006), y por último para crecimiento empresarial las establecidas por Martínez (2010), es importante mencionar que dichas dimensiones se seleccionan, debido a que al realizar el análisis documental de diversos autores expertos en la materia, son los aspectos que mayor coincidencia tienen en relación a las problemáticas que han detectado.

## 5. Descripción del instrumento de medición

Se elaboró un cuestionario inicial el cual se sometió a evaluaciones previas para determinar su grado de confiabilidad por medio del análisis de expertos y validez por medio de prueba piloto.

### *Confiabilidad y validación del instrumento*

Para la determinar la confiabilidad (por contenido) y validación del instrumento se realizaron los siguientes pasos:

1. Formulación del probable cuestionario
2. Selección de los expertos
3. Validación del contenido por los expertos
4. Evaluación de la confiabilidad o fiabilidad de la encuesta por medio del sistema SPSS de los resultados obtenidos a expertos.
5. Validación por medio de prueba piloto
6. Evaluación de la confiabilidad o fiabilidad de la encuesta por medio del sistema SPSS de los resultados obtenidos de la aplicación a prueba piloto.

La confiabilidad del instrumento se llevó a cabo con la aplicación de este, a 6 expertos en investigación, (aplicando la fórmula de selección de expertos  $n = p (1-9) k/i^2$ ). Cada uno de los expertos, otorga una calificación a los ítems que integran el instrumento, de acuerdo a su consideración y experiencia, dicha calificación expresa el orden de importancia del ítem, (1) sin importancia, (2) poco importante, (3) Medianamente importante, (4) importante y (5) muy importante.

Se realizó una tabla de validación que se aplicó a los expertos, que muestra los objetivos específicos que se persiguen en la investigación, relacionados con la variable a medir, sus dimensiones, cada uno de los indicadores y los ítems a cada indicador.

Los datos obtenidos de dicha aplicación se cargaron al sistema SPSS y se analizaron por medio del estadístico de fiabilidad denominado Alfa de Cronbach. Se presentan los resultados obtenidos en el sistema, así como un breve análisis de ellos. Del análisis de los 6 casos (expertos), se

toman en consideración al 100% para la determinación del análisis estadístico, el estadístico de fiabilidad arroja un puntaje de .845, tomando en consideración que la regla para su validación va de 0 a 1 y si el puntaje obtenido se acerca a 1 se valida como confiable el instrumento.

Al aplicar la corrida estadística se observa que en la mayoría de los ítems, la media se encuentra de ubicada en un rango de 4 hacia arriba, y de acuerdo al grado de validación, se considera que los ítems esta valorados de importantes a muy importantes. Una vez evaluado el instrumento, se realizaron las correcciones pertinentes tales como eliminación de dos ítem que no se consideraban relevantes, y la reestructuración de algunos ítems en relación con la formulación de la preguntas para evitar confusiones.

Para realizar la validación del instrumento Méndez y Peña (2007) mencionan que la forma para validar un instrumento es mediante la aplicación del mismo al 15% del tamaño de la muestra, lo que dará indudablemente la validez del instrumento. Se realizó la aplicación del cuestionario a 5 empresas PYME, que cumplen las características relativas a la ubicación geográfica y número de trabajadores, con la finalidad de identificar la comprensión de las preguntas, estimar el tiempo de respuesta del instrumento, y determinar si existen resistencias en algunos ítems por al momento de contestarlos, y la para proceder con la validación del dicho documento, nuevamente se procedió a cargar la información al sistema SPSS, obteniendo los siguientes resultados:

Se tomaron en consideración 5 instrumentos aplicados y ninguno de ellos fue excluido. Al aplicar la validación de este por medio del estadístico de fiabilidad denominado Alfa de Cronbach, obteniendo un puntaje de .928 y tomando en consideración la regla anteriormente expuesta de 0 a 1, cuando el resultado obtenido se acerque a 1 se da por cumplida la regla y se considera satisfactoria dicha prueba de validación.

## 6. Diseño del cuestionario

Se procedió a elaborar el cuestionario nuevamente para su aplicación final que es considerada la versión final del cuestionario que consta de 30 ítems distribuidos en 4 bloques: Datos Generales, Competitividad, Innovación y Crecimiento Empresarial.

Previamente se realiza una tabla de operacionalización de variables, estableciendo la relación que existe entre la variable, su dimensión e indicador y los ítems relativos a dicho indicador, así como el número de ítem que se ubica en el instrumento de investigación.

## 7. Escala de medición

El instrumento de investigación se elaboró tomando en consideración la escala de valoración por Likert, ya que es una escala de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases o enunciados seleccionados en una escala, con grados de acuerdo/desacuerdo. Para este caso en particular, se realiza la escala esta escala utilizando los enunciados de: Muy de acuerdo, De

acuerdo, Indiferente, En desacuerdo, a Muy en desacuerdo con una escala de valuación de 5 a 1, en ese orden.

## 8. Recolección y procesamiento de datos

### *Recolección de datos*

La aplicación del instrumento de investigación se realizó, bajo el siguiente esquema:

1. Llamada telefónica a las empresas con que se contaba con dicho dato para agendar la cita y posterior visita.
2. Envío de email a personal que labora en la empresa, con la finalidad de agendar cita y posterior visita
3. Visita a las instalaciones de la empresa, donde se informaba sobre el objetivo que se pretendía con la aplicación del instrumento en algunos casos inmediatamente permitían la aplicación del instrumento y en otras ocasiones se tuvo que regresar para que estuviese presente la persona que contestó dicho documento.

### *Procesamiento de datos*

Una vez aplicadas los cuestionarios se procede a la captura de datos en usando Office (Word y Excel) y SPSS versión PASW Statistic 18. Del cual se obtiene la siguiente información, aplicando la estadística descriptiva: Análisis de frecuencia de datos a cada uno de los indicadores que integran las variables, tanto dependientes como son la competitividad y la innovación, como la variable independiente, que para esta investigación es el crecimiento empresarial. Como se ejemplifica en la siguiente tabla. Posteriormente se calculan de las medias de cada uno de los indicadores para determinar en qué rango de resultados se encuentra cada variable, así como la identificación de los máximos y mínimos de cada uno de los indicadores que conforman las variables.

## **RESULTADOS PRELIMINARES**

Para este documento en particular, solo se presentaran resultados preliminares de la variable independiente denominada Competitividad, para la cual se analizaron los indicadores que se muestran en las siguientes tablas, que permiten identificar a consideración de los encuestados si son factores que influyen para que la empresa se considere competitiva.

### **Tabla núm. 1** frecuencia de indicadores de la competitividad

INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD							
	Investigación y desarrollo de nuevos procesos	Nuevos softwares para la producción	Maquinaria de tecnología de punta	Vinculación con instituciones de educación superior para probar nuevos productos	Situación económica actual de la empresa	Situación organizacional actual	Conocimiento de funciones y obligaciones de cada integrante
Muy en desacuerdo				2			
En desacuerdo			4	4	2	3	3
Indiferente	2	6	10	12	5		2
De acuerdo	19	21	9	6	19	20	19
Muy de acuerdo	11	5	9	8	6	9	8
Total de casos	32	32	32	32	32	32	32

Fuente de datos: Elaboración propia

En relación a las respuestas de 32 empresas a cada indicador se establecen que 21 de ellas considera que están de acuerdo la utilización de nuevos software para la producción, esto da a denotar que se encuentran abiertos al uso de TIC's, 20 de ellas consideran que su situación actual están conformes, así como en relación al grado de investigación y desarrollo de nuevos procesos y que cada uno de las personas que integran la empresa conoce sus funciones (19 de ellas). Por otro lado, uno de los indicadores que se deben de cuidar es la vinculación con instituciones de educación superior para probar nuevos procesos y/o productos, debido a que consideran que para el sector empresarial le es indiferente, y en último de los casos están en muy en desacuerdo. (No les interesa).

**Tabla núm. 2** Máximo, mínimos y medias determinadas a cada indicador de variables.

DIMENSIONES / INDICADORES	Mínimo	Máximo	Media
<b>COMPETITIVIDAD</b>			
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS	3	5	4.28
NUEVOS SOFTWARE PARA LA PRODUCCIÓN	3	5	3.97
NUEVA MAQUINARIA DE TECNOLOGIA DE PUNTA	2	5	3.72
VINCULACIÓN CON INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARA PROBAR NUEVOS PRODUCTOS	1	5	3.44
SITUACIÓN AECONOMICA DE LA EMPRESA ACTUAL	2	5	3.91
SITUACIÓN ORGANIZACIONAL ACTUAL	2	5	4.09
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE CADA GENTE	2	5	4.00

Fuente de datos: Elaboración propia

En relación a los máximos y mínimos los 32 encuestados contestaron en la escala de evaluación mayor en estar muy de acuerdo (5), en todos los indicadores, pero llama la atención que dentro de la escala de evaluación existen empresas que contestaron que están en muy en desacuerdo con su situación financiera (1), así como en la generación de nuevos empleos.

Como se observa en la tabla anterior, los indicadores mejor de acuerdo a su grado de importancia para las empresas son: investigación y desarrollo de nuevos procesos con una media de 4.28; su situación organizacional (4.09), y el conocimiento de sus funciones de cada integrante de la organización (4.00), estos datos arrojan que para la empresa son aspectos importantes, el resto de los indicadores se ubica por debajo de 4 lo que caería en un rango de indiferencia (3).

## CONCLUSIONES

Con base a la apreciación de los encuestados, de manera general se observa en relación a los indicadores de competitividad que las empresas no tienen contacto con los centros de investigación para probar nuevos procesos o productos, y en promedio las empresas no están conformes con su situación financiera, pero por otro lado le están apostando a generar dentro de sus empresas áreas enfocadas a la investigación y desarrollo de nuevos productos o procesos, con el uso de nuevos software.

Es importante mencionar que el Instrumento de investigación se aplicó a 32 PYMES manufactureras, de Cd. Sahagún, con la característica de tener de 11 a 250 trabajadores, y tienen un periodo de vida de más de 5 años, por lo que son empresas que han sobrepasado el periodo crítico de subsistencia que de acuerdo a los autores estudiosos del porque las pymes no subsisten, puedes ser de 2 hasta 5 años, a partir de su constitución. Las empresas que contestaron el instrumento fueron consideradas al azar. El instrumento fue contestado por propietarios, Gerentes de recursos humanos, Gerentes de producción, y Contadores de las distintas empresas. En este momento de la investigación se encuentra en la etapa del análisis descriptivo, la siguiente será la aplicación de la estadística inferencial, con la correlación de variables, por medio del análisis estadístico de Spearman y el análisis de componentes principales categóricos y se tendrán los elementos necesarios para realizar la prueba de hipótesis.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J. (2006) *Innovación y propiedad industrial*, España. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, España.

Aragón A., Sanz R., & Barba M. (2000). *Economía industrial*. Ejemplar dedicado a la PYME y distritos industriales. N° 334. pp. 35-44.

Ávila, H. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación Edición electrónica*.

**Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)**

Cabrera, R. y Mariscal, M. (2005). *Caja de ahorro como opción para el financiamiento de micro y pequeños empresarios*. Recuperado el 22 de enero de 2012, de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/ladi/cabrera\\_d\\_r/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/cabrera_d_r/capitulo4.pdf)

Carrasco, A. (2005). *La micro y pequeña empresa mexicana*. Observatorio de la

Economía Latinoamericana, (45), 11-19

Casalet M., (2004). Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. No. Extra 8, 170.

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2004). *Evolución del sector Manufacturero en México 1980-2003*. Recuperado el 27 de marzo de 2012 de <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0022005.pdf>

De la Rosa, A. (2000). *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*. Iztapalapa, (48), pp. 183-220

Francos M., Baños J., Coque J. & Pérez E. (2001). *La innovación tecnológica como factor de competitividad*. Revista Dirección, organización y administración de empresas. N° 25, pp. 60-68.

Gross, M. (2010) *Como medir la creatividad e innovación: 15 indicadores clave*. . Recuperado el 18 de octubre de 2012 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/957378/Como-medir-la-creatividad-e-innovacion-14-indicadores-clave.html>

Hernández, J. (2009). *Políticas de Apoyo a la Internacionalización de las PYMES Mexicanas*. Recuperado el 22 de enero de 2012, de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/hernandez\\_t\\_ja/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/capitulo3.pdf)

Hernández, H., Vázquez, M. & Domínguez, E. (2009). *La pequeña y mediana empresa, datos relevantes y sus prácticas de gobierno corporativo y administración de riesgo*. Recuperado el 23 de enero de 2012, de <http://cocytch.hidalgo.gob.mx/descargables/ponencias/Mesa%20I/16.pdf>

**Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2003) *Metodología de la investigación*. México, 3ra. Edición. Mc. Graw. Hill.**

**Jurado, Y. (2011). *Metodología de la investigación*. México. Esfinge Grupo Editorial 2011 5ta. Reimpresión.**

Martínez, S. (2010). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España*. España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

**Méndez, L. & Peña, J. (2007) *Manual práctico para el diseño de la escala Likert*. México.**

## Trillas.

Paredes, V., Hernández, E. y Nava, V. (2011) *La Pyme Una realidad en el desarrollo nacional (Un acercamiento científico al estudio de la pequeña y mediana empresa en México)*. México. Universidad Autónoma de Tlaxcala.

**Rojas, F. (2011) *Características de la Investigación Cualitativa vs Cuantitativa.***

**Recuperado el 6 de noviembre de 2012 de <http://spanishpmo.com/index.php/caracteristicas-de-la-investigacion-cualitativa-vs-cuantitativa/comment-page-1/>**

Sandoval, A. (1996). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de La Educación Superior, ICFES recuperado el 17 de noviembre de 2012 de [http://epistemologiadocoradounermb.bligoo.es/media/users/16/812365/files/142090/INVESTIGACION\\_CUALITATIVA.pdf](http://epistemologiadocoradounermb.bligoo.es/media/users/16/812365/files/142090/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf)

SBA (Julio, 2001). *El impacto económico en las pequeñas empresas*. Referencia en línea. Recuperado el 20 de marzo de 2012 de <http://dgsa.uaeh.edu.mx/bdigital/servicios.php>

Zorrilla S., González E., Acosta M. y Rodríguez R. (2006). *Intangible Capital*, Vol. 2, Nº. 2, pp. 259-276. Referencia en línea. Recuperado el 06 de marzo de 2012 de <http://dgsa.uaeh.edu.mx/bdigital/servicios.php>

(2012) INEGI/encuesta industria mensual

(2012) INEGI/Directorio Estadístico Nacional de unidades económicas (DENUE)

## **ERM PARA LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES EN MICROEMPRESAS**

Mtra. Suly Sendy Pérez Castañeda  
**Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo**  
[ssendy\\_2005@yahoo.com.mx](mailto:ssendy_2005@yahoo.com.mx)

Mtra. Dorie Cruz Ramírez  
**Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo**  
[cruzd\\_r@hotmail.com](mailto:cruzd_r@hotmail.com)

**Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez**  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo  
[sjimenez221266@yahoo.com.mx](mailto:sjimenez221266@yahoo.com.mx)

### **INTRODUCCIÓN**

En el actual entorno competitivo de los negocios, las microempresas se enfrentan cada vez a mayores riesgos, que si no son adecuadamente gestionados, afectan no sólo su crecimiento, sino amenazan su misma permanencia, pues sus estrategias son fácilmente copiables (Zulima, 2010; ENISA, 2007), trabajan en nichos de mercado reducido (Gómez, 2009), tienen problemas para acceder a la tecnología (Gómez, 2009; Rodríguez, 2004) y disponen de recursos financieros limitados, basados principalmente en la generación de recursos internos (Pérez, 2004; Zapata, 2004). Producto de estos riesgos a los que se enfrentan, de las 200 mil mipymes que abren sus puertas en México cada año, solamente 48 mil sobreviven dos años (Tan, López, Flores y otros, 2007), es decir, el 24% de las nuevas empresas han cerrado dos años después y 53% antes de los cuatro años (Benavente, Galetovic y Sanhueza, 2005), lo que evidencia su alto índice de mortalidad.

Dada la importancia que las microempresas tienen en el ámbito económico nacional e internacional, por su contribución al empleo y a la generación de la riqueza, éstas se han constituido en uno de los objetos centrales de estudio de la teoría administrativa, llevando a gestores e inversionistas a prestar más atención a la gestión de los riesgos inherentes y emergentes en estos negocios. De ahí que se considere importante para las empresas tomar ventajas de sus decisiones sobre resultados inciertos, ya que las malas decisiones pueden provocar pérdidas y las decisiones acertadas pueden mejorarla rentabilidad en los casos de oportunidades. Al respecto, COSO (2004) afirma que "las incertidumbres presentan riesgos y oportunidades, con el potencial de erosionar o aumentar el valor" (p. 15), en donde se observa que las fuentes de estas incertidumbres están presentes en la complejidad y heterogeneidad del riesgo; en el impacto de eventos externos (como clientes, preferencias, estrategias de los



competidores...), en la respuesta a estos eventos (como las políticas de cumplimiento, las regulaciones, los estándares, el desarrollo de estrategias...), en el comportamiento del dueño y empleados... es decir, los riesgos están presentes en el ámbito interno y externo de los negocios.

Para medirlos se han usado comúnmente medidas estadísticas (Morales y Morales, 2009); así como distribuciones de probabilidad (Coss, 2003). A la par con el desarrollo tecnológico, varios investigadores han desarrollado y perfeccionado un gran número de técnicas útiles para tratar el riesgo y la incertidumbre. Estas técnicas van de las más simples a las altamente sofisticadas. Ante este panorama se aprecia que no es fácil desarrollar y emplear una metodología del riesgo de aplicación general y menos al contemplarse la situación que vive el pequeño inversionista en países en vías de desarrollo, por lo que no funcionan los enfoques tradicionales sobre el riesgo. Considerando este panorama, el presente documento tiene como finalidad presentar una propuesta de evaluación cualitativa de los riesgos empresariales en microempresas.

## DESARROLLO TEMÁTICO

### *Enterprise Risk Management (ERM)*

El interés de abordar el tema de riesgos se observa en estudios realizados a nivel internacional, en donde se destacan los principales a los que se enfrentan los negocios en distintas partes del mundo (Marsh, 2012; Cobin, 2011; E&Y, 2010; AonCorp, 2009), donde se evidencia que la forma de hacer negocios ha cambiado y los riesgos han cambiado, ante lo cual Marsh (2012) afirma que desde inicios del siglo XXI estamos en la era de la gestión del riesgo, porque las amenazas que surgen en el ejercicio de toda actividad empresarial requieren ser manejadas adecuadamente para evitar consecuencias económicas no deseadas. De ahí que se considere un área de atención prioritaria para microempresarios, pues al nacer habitualmente de la pasión emprendedora, les hace falta identificar a lo que están expuestos para tomar mejores decisiones.

Bajo este contexto, se hizo indispensable poner más énfasis en la gestión de riesgos relacionados con todos los aspectos del negocio y una de las metodologías que aborda el riesgo de una manera integral se define en términos generales como Enterprise Risk Management (ERM), que describe el conjunto de actividades que las empresas deben realizar frente a los diversos riesgos que enfrentan, esto mediante un método holístico, estratégico e integrado. De los riesgos que se ocupa esta metodología son los financieros, estratégicos, operativos y del entorno, ya que considera que éstos tienen un impacto significativo en la rentabilidad, la eficacia, el crecimiento y la reputación de las empresas.

En este siglo XXI, existen varios aspectos que han impulsado considerablemente la necesidad de la gestión de riesgos en las empresas de cualquier tamaño, que hoy se identifican como las ventajas de la aplicación del ERM, que incluyen continuidad del negocio; preparación para casos de desastre; cumplimiento de las normativas (SOA, 2009), identificación y manejo de riesgos

interrelacionados; aprovechamiento de oportunidades, globalización en un entorno continuamente competitivo (Cueva, 2008), unión de crecimiento, riesgo y rendimiento; mejoramiento en las decisiones de respuesta al riesgo; minimización de sorpresas y pérdidas operativas; identificación de riesgos a nivel de la entidad (Beasley, Pagach y Warr, 2009), en donde se demuestra que las empresas que han gestionado de manera eficiente los riesgos que amenazan su actividad han sido capaces de sobrevivir a las crisis económicas en mejores condiciones (Marsh, 2012). De ahí la importancia de estudiar el riesgo en microempresas, al ser un sector de gran relevancia económica pero con altos índices de mortandad.

Por definición y contraste, ERM es visto como el nuevo paradigma en la gestión de riesgos, mientras el viejo paradigma se caracterizaba por evitar las pérdidas dentro de un alcance limitado, separado por función, y hasta el término de la tarea, este nuevo enfoque cubre todos los riesgos, tanto internos como externos, integra y considera todos los riesgos, con el objetivo de mejorar el valor del accionista mitigando los riesgos y aprovechando las oportunidades en un proceso continuo (Dafikpaku, 2011). El enfoque integral que caracteriza a la actual tendencia de la gestión del riesgo tiene por objeto hacer frente a la incertidumbre de la organización (Monahan, 2008). El fundamento del ERM es que el valor se maximiza cuando la toma de decisiones y los objetivos por alcanzar tienen un equilibrio óptimo entre el crecimiento, los objetivos de beneficio y los riesgos (COSO, 2004).

## **Riesgo**

La existencia de numerosas definiciones económicas, financieras y de ingeniería financiera hacen que no exista una concepción común sobre el riesgo; sin embargo, se observa que los conceptos son semejantes y se asocian con diferentes aspectos, entre los que se pueden mencionar la posibilidad de variaciones en los valores esperados, ausencia de conocimiento seguro de eventos futuros o próximos a confrontarse y condiciones inciertas.

Lo anterior conlleva a admitir que ante cualquier toma de decisiones se debe tener presente dicho factor condicionante, es decir, que cualquier operación o toma de decisiones lleva implícito un riesgo, lo que hace inferir que las microempresas están expuestas a diversos riesgos por la toma de decisiones de sus dueños, empleados, clientes, proveedores..., lo cual genera la posibilidad de que ocurra un evento adverso con consecuencias económicas negativas para la empresa que puede variar los resultados que estas entidades económicas esperan en cuanto a su permanencia y crecimiento. Vedpuriswar (2006) añade que el riesgo no se puede evitar ni eliminar completamente, por lo que la gestión de riesgos es claro respecto a su reducción al mínimo con el objetivo de mantenerlo dentro de límites controlables, así como la aceptación del riesgo en sí para obtener la recompensa.

La incertidumbre en los negocios y en la vida en general se dice que existe debido a la naturaleza futurista de los resultados, de ahí COSO (2004) define la incertidumbre como la que presenta tanto riesgos como oportunidades, con un potencial de erosionar o aumentar el valor. Por lo que el riesgo es la posibilidad de que la ocurrencia de un evento afecte negativamente el logro de los objetivos, y la oportunidad es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente la consecución del objetivo.

Por todo lo antes mencionado, para el presente estudio se toma la definición de riesgo como la posibilidad de que la ocurrencia de un evento afecte negativamente el logro de los objetivos (COSO, 2004).

## **OBJETIVO**

Documentar y aplicar la metodología ERM para evaluar los riesgos empresariales a partir de datos cualitativos en microempresas.

Esta propuesta se plantea ante la carencia de herramientas acordes las condiciones de este sector, lo que permitirá identificar los riesgos y sus niveles de exposición en este tipo de empresas.

## **MÉTODO**

El presente trabajo se llevó a cabo a través de un estudio de caso, con diseño cualitativo, transversal, no experimental y descriptivo. Para la medición del nivel de riesgos en la microempresa se siguió el proceso establecido por el ERM, integrando los elementos metodológicos que la literatura establece como indispensables para la obtención de resultados científicamente válidos y confiables.

### **Metodología ERM**

La gestión de riesgo considera un proceso de cinco pasos: a) establecimiento de un contexto; b) identificación del riesgo; c) evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos documentados; d) priorización del riesgo y planeación de respuesta y e) monitoreo del riesgo. Dado que es interés del presente estudio hacer uso de la metodología del ERM para la evaluación del nivel de riesgo en las microempresas, de los cinco pasos que integra, sólo fueron aplicados los cuatro primeros, sin incluir la planeación de respuesta ni el monitoreo.

#### a. Establecimiento del contexto

Las microempresas tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas microrepresentan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor

número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se afirma que más del 90% de las unidades económicas totales está conformado por las microempresas (INEGI, 2009).

A pesar de la importancia económica que se reporta, se observa un alto índice de mortalidad en este tipo de empresas, en donde continuamente se están creando y desapareciendo negocios, es decir, del 100% de empresas que inician actividades, el 24% las suspende a los dos años y el 53% antes de los cuatro (Tan, et al. 2007), lo que indica que sólo el 23% permanece después de los cuatro años de operación. Todo lo anterior hace indispensable encontrar respuestas para este sector de importancia no solo local y nacional, sino internacional, para su permanencia y crecimiento en el mercado.

#### b. Identificación del riesgo

El proceso de identificación requiere buscar los riesgos potenciales en cada área de operación e identificar aquellas áreas de mayor significancia que pueden impactar cada operación en un tiempo razonable. La idea no es sólo una lista de cada posible riesgo, sino identificar los riesgos que pueden impactar las operaciones, con algún nivel de probabilidad (Moeller, 2007).

Concibiendo al riesgo empresarial como el conjunto de todos los riesgos de los procesos funcionales que una empresa enfrenta en el curso de llevar a cabo sus actividades (Casualty Actuarial Society, 2003) y después de una revisión exhaustiva de la literatura respecto a los riesgos empresariales estudiados de manera integral, se determina que por frecuencia los riesgos más abordados son financieros, operativos, estratégicos y del entorno que abarcan todas sus actividades funcionales, así como los internos como los externos, a partir de la concepción de COSO (2004) y Marsh (2012). Sus definiciones operacionales se esquematizan en la figura 1.

**Figura 1. Riesgos empresariales**



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica del estudio.

### Instrumento de medición

Dado que la metodología del ERM establece que la medición de riesgos debe ser en términos de viabilidad e impacto a partir de la percepción de los interesados (por lo que el instrumento se considera cualitativo), estas se tomaron como los indicadores de cada riesgo a partir de la escala propuesta por Palma (2011), en la que se entiende por viabilidad la probabilidad de que el riesgo se materialice, suponiendo que no están establecidos los controles o la mitigación, mientras que el impacto es la consecuencia potencial del suceso, es decir, de consolidarse cuál es la huella en términos monetarios, o bien el efecto directo o indirecto sobre los accionistas o acciones de la empresa (Palma, 2011).

Para la evaluación de la viabilidad, se selecciona una categoría del 1 al 5 en relación a la probabilidad de que el riesgo se materialice, lo cual se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Parámetros de viabilidad**

Puntuación	Viabilidad	Parámetro de viabilidad
1	Rara vez	Puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales

2	Pocas veces	Podría ocurrir alguna vez
3	Algunas veces	Debería ocurrir alguna vez
4	Frecuentemente	Probablemente ocurra una vez
5	Siempre	Ocurrirá en muchas circunstancias

Para la evaluación del impacto, se selecciona alguna de las consecuencias potenciales del suceso y se definieron también en una escala de 1 a 5, como se muestra en la tabla 2. Fuente: Palma (2011).

**Tabla 2. Parámetros de impacto**

Puntuación	Viabilidad	Parámetro de viabilidad
1	Insignificante	No impacta en los clientes
2	Menor	Posibilidades de suspensión de servicios pero el impacto en los clientes es insignificante
3	Moderado	Repercusiones significativas en los clientes
4	Mayor	Suspensión prolongada de servicios
5	Masivo	Afecta a muchos clientes

Fuente: Palma (2011).

### Validez y fiabilidad del instrumento

Para identificar el nivel de validez y fiabilidad del proceso de evaluación de los riesgos y crecimiento en microempresas, se llevaron a cabo dos análisis: juicio de expertos y estudio piloto, que responde este paso de la metodología ERM, en donde se comparten los riesgos con quienes en la primera fase de identificación no participaron; en estos análisis se obtuvieron los siguientes resultados.

#### Juicio de expertos

La evaluación de la validez de los riesgos considerados, que es la segunda actividad de identificación de riesgos de la metodología del ERM, se llevó a cabo a través del juicio de expertos, para lo cual se contó con la participación de personas de amplia experiencia en áreas de investigación administrativa, mercadotecnia, el sector financiero, sector empresarial del área comercial y servicios profesionales contables, quienes emitieron su opinión respecto a la relevancia de cada riesgo en microempresas.

Los resultados de sus opiniones fueron procesadas en SPSS versión 18, a través del estadístico coeficiente Alfa de Cronbach, que reportó una validez de 0.791; por lo que se tuvieron que hacer ajustes en las preguntas sobre de crecimiento, riesgo de crédito, riesgo de investigación y desarrollo y cambios en clientes. Una vez hechos ajustes a estos ítems se llevó a cabo un estudio piloto.

### Estudio piloto

Para este estudio se seleccionaron al azar a 26 microempresas del sector comercial las cuales se les aplicó el instrumento ajustado de acuerdo con los resultados del análisis anterior, reportando un coeficiente Alfa de Cronbach de .951, por lo que se consideró como un instrumento confiable esta última versión, el cual consta de 39 preguntas, distribuidas en 3 bloques: a) datos de identificación; b) crecimiento; c) riesgos empresariales (financieros, operativos, estratégicos y del entorno), evaluados en viabilidad e impacto, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Estructura del instrumento**

Secciones	Operacionalización de variables	Pregunta
Identificación	Dueño o empleado	1
	Giro del negocio	2
	Subsector al que pertenece	3
	Antigüedad del negocio	4
Crecimiento	Ventas	5
Riesgos financieros	Estructura de capital	6
	Mercado	7
	Crédito	8
	Liquidez	9
	Tesorería	10
Riesgos operativos	Contabilidad	11
	Fraude interno	12
	Fraude externo	13
	Personal	14
	Compras	15
	Proveedores	16
	Recepción y almacenaje	17
	Ventas	18
	Mercadotecnia	19
	TSI	20
	Cumplimiento	21

	Ejecución y administración de procesos	22
Riesgos estratégicos	Cambios en el sector	23
	Cambio de tecnología	24
	Investigación y desarrollo	25
	Competencia	26
	Cambio en clientes	27
	Fusiones, adquisiciones o despojo	28
	Planificación	29
	Asignación de recursos	30
	Cambios de precios	31
	Jerarquía y autoridad	32
Riesgos del Entorno	Patrimonio	33
	Productos y servicios	34
	Inseguridad	35
	Conflictos laborales	36
	Responsabilidad	37
	Desastres naturales	38
	Reputación	39

Fuente: Elaboración propia a partir de los análisis de validez y confiabilidad del estudio

### **Identificación de la población de riesgo**

Con base en la información descrita en la identificación del contexto y de los riesgos, la población de aplicación de la metodología fue una microempresa comercial (al por menor), ubicada en Ciudad Sahagún, estado de Hidalgo, México, por cuestiones de accesibilidad al empresario.

## **RESULTADOS**

### **Evaluación de los riesgos**

Para la evaluación de los riesgos, el ERM propone una evaluación cualitativa y otra cuantitativa. Respecto a la primera, es valorar el riesgo en cuanto a viabilidad e impacto, y la cuantitativa debe evaluar los riesgos en términos monetarios en caso de que éstos se materialicen. Dado que para el microempresario se hace difícil valorar los riesgos en cuanto a costos, la evaluación de riesgos se hará únicamente en términos cualitativos, como se ha establecido en esta propuesta.

#### ***Evaluación cualitativa***



Con base en el proceso establecido por el ERM para la evaluación de riesgos, se obtiene cada puntuación de los factores de viabilidad e impacto y éstas son ubicadas en el cuadro de evaluación de riesgos, en el cual se identifican cuatro cuadrantes, considerando el eje de las Y como viabilidad y el eje de las X de impacto, como se muestra en la figura 2.

**Figura 2. Cuadro de evaluación de riesgos**

<b>Impacto</b>	<b>I</b> El nivel de riesgo es relativamente significativo pero no ocurre frecuentemente	<b>II</b> El nivel de riesgo es relativamente significativo y ocurre frecuentemente
	<b>III</b> El nivel de riesgo no tiene un significativo impacto y no ocurre frecuentemente	<b>IV</b> El nivel de riesgo no tiene un significativo impacto pero ocurre frecuentemente
		<b>Viabilidad</b>

Fuente: Riskassessment chart

Evaluación de riesgos

De acuerdo a la metodología del ERM, se ubican los puntajes obtenidos a partir de la evaluación de riesgos empresariales en cuanto a viabilidad e impacto, obteniendo los siguientes resultados:

*Riesgos financieros*

Riesgos financieros	Viabilidad	Impacto
Estructura de capital	3	2
Mercado	3	2
Crédito	1	1
Liquidez	3	3

Tesorería	3	2
Contabilidad	4	2

Con base en la ubicación de estos riesgos en los cuadrantes, el riesgo de contabilidad se ubica en el cuadrante I, en donde su nivel relativamente significativo, pero no ocurre frecuentemente; el de liquidez se encuentra en el cuadrante II, en donde es relativamente significativo y ocurre frecuentemente; el de crédito está en el III, el cual no tiene un impacto significativo y no ocurre frecuentemente, y finalmente los riesgos de estructura de capital, mercado y tesorería se ubican en el cuadrante IV, que representan que no tienen un significativo impacto pero ocurre.

### *Riesgos operativos*

Riesgos operativos	Viabilidad	Impacto
Fraude interno	1	1
Fraude externo	1	1
Personal	1	1
Compras	5	1
Proveedores	5	2
Recepción y almacenaje	5	1
Ventas	2	2
Mercadotecnia	3	1
Tecnología y sistemas de información	1	1
Cumplimiento	1	1
Ejecución y administración de procesos	3	2

Con los promedios obtenidos en los riesgos operativos, se observa que en el cuadrante I, con nivel de riesgo significativo pero no ocurre frecuentemente están compras, recepción y almacenaje y proveedores; en el cuadrante III, con un impacto significativo y no ocurre frecuentemente están los fraudes internos y externos, personal, ventas, tecnología y sistemas y cumplimiento; finalmente, en el cuadrante IV, sin impacto significativo pero ocurre está mercadotecnia y ejecución y administración de procesos.

### *Riesgos estratégicos*

Riesgos estratégicos	Viabilidad	Impacto
----------------------	------------	---------

Cambios del sector	5	2
Cambio de tecnología	5	1
Investigación y desarrollo	3	2
Competencia	4	3
Cambio de clientes	3	1
Fusiones, adquisiciones o despojo	1	1
Planificación	5	2
Asignación de recursos	3	2
Cambios en los precios	3	1
Jerarquía y autoridad	3	1

Respecto a los riesgos estratégicos, estos en su mayoría se ubican el cuadrante IV, los cuales no tienen un impacto significativo pero ocurren frecuentemente: cambios del sector, cambio de tecnología, investigación y desarrollo, asignación de recursos, planificación, cambio de clientes, cambio de precios y autoridad y jerarquía. En el cuadrante III se ubica solo fusiones adquisiciones y despojo, lo que representa que no tienen un impacto significativo y son poco frecuentes y finalmente, en el cuadrante II se ubica la competencia, con un impacto relativamente significativo y además ocurre frecuentemente.

#### *Riesgos del entorno*

Riesgos del entorno	Viabilidad	Impacto
Patrimonio	2	2
Productos y servicios	1	1
Inseguridad	1	1
Conflictos laborales	1	1
Responsabilidad	1	1
Desastres naturales	1	1
Reputación	2	2

Finalmente, en cuanto a los riesgos del entorno, todos se ubican en el III cuadrante, por lo que los riesgos empresariales en esta microempresa comercial al por menor no tienen un impacto significativo ni ocurren frecuentemente.

Como se observa, este análisis proporciona una buena medida cualitativa para entender el impacto de los riesgos que rodean a la empresa.

### *Ranking de riesgos*

El siguiente paso de la evaluación es realizar el ranking de riesgos, para lo cual se transforman los valores de viabilidad e impacto en una escala de 10 para valorarlos a través de la multiplicación de la viabilidad (F) por el impacto (I), obteniendo los siguientes resultados, como se muestra en la tabla 4:

Como se puede observar, tres de los riesgos estratégicos son los de mayor exposición, ubicando en primer lugar a la competencia, seguida, con el mismo valor, los cambios del sector y la planificación. En cuanto a los riesgos operativos, los proveedores se ubican en el segundo nivel más alto de exposición y en tercer lugar, correspondiente a los riesgos financieros, se ubica el de liquidez.

Asimismo es importante resaltar que los riesgos del entorno son los que menor nivel de exposición muestran.

## **CONCLUSIONES**

Se observa que de acuerdo al nuevo enfoque de estudios de riesgos existen diversas metodologías para su gestión, en donde los riesgos considerados difieren, pero los coincidentes son riesgos financieros, estratégicos, operativos y del entorno.

Respecto a la metodología ERM para la evaluación de riesgos en microempresas, esta es útil y aplicable a este sector de la economía, pues evalúa los riesgos a partir de información cualitativa; a diferencia de las metodologías tradicionales que sólo utilizan datos cuantitativos y cálculos matemáticos y/o estadísticos robustos.

**Tabla 4. Ranking de riesgos**

<b>Riesgo identificado</b>	<b>Viabilidad (F)</b>	<b>Impacto (I)</b>	<b>Valoración de riesgo (F * I)</b>	<b>Clasificación</b>
<b>Financieros</b>				
<b>Estructura de capital</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>5</b>
Mercado	6	4	24	5
Crédito	2	2	4	9

<b>Liquidez</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>3</b>
Tesorería	6	4	24	5
Contabilidad	8	4	32	4
<b>Operativos</b>				
Fraude interno	4	4	16	7
Fraude externo	4	4	16	7
Personal	4	4	16	7
Compras	10	2	20	6
<b>Proveedores</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>2</b>
Recepción y almacenaje	10	2	20	6
Ventas	4	4	16	7
Mercadotecnia	6	2	12	8
Tecnología y sistemas de información	2	2	4	9
Cumplimiento	2	2	4	9
Ejecución y administración de procesos	6	4	24	5
<b>Estratégicos</b>				
<b>Cambios del sector</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>2</b>
Cambio de tecnología	10	2	20	6
Investigación y desarrollo	6	4	24	5
<b>Competencia</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>48</b>	<b>1</b>
<b>Cambio de clientes</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>8</b>
Fusiones, adquisiciones o despojo	2	2	4	9
<b>Planificación</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>2</b>
Asignación de recursos	6	4	24	5
Cambios en los precios	6	2	12	8
Jerarquía y autoridad	6	2	12	8
<b>Del entorno</b>				
Patrimonio	4	4	16	7
Productos y servicios	2	2	4	9
Inseguridad	2	2	4	9
Conflictos laborales	2	2	4	9
Responsabilidad	2	2	4	9
Desastres naturales	2	2	4	9
Reputación	4	4	16	7

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de caso

De ahí que el ERM ubica los riesgos en cuadrantes que permite su visualización dentro del contexto integral de la empresa, como se muestra en la empresa estudiada.

De acuerdo al procedimiento de evaluación de riesgos aplicado con base en la metodología del ERM, los riesgos empresariales pueden ser fácilmente ubicados en los cuadrantes, lo que permite tener una visión integral de la empresa. Ahora bien, respecto a la jerarquización, se observa que los riesgos estratégicos en la microempresa en estudio son a los que mayor atención debe ponerse, pues tres de ellos se ubican con alto nivel de exposición, seguido de uno de operación y uno financiero.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aon Corp. (2009) Global Risk Management Survey results 2009. Consultada el 20 de mayo de 2013, de <http://img.en25.com/Web/AON/GlobalRiskManagementSurvey2009.pdf>.

Beasley, M., Pagach, D. & Warr, R. (Enero, 2009). Análisis de la información incluida en los anuncios de nombramientos de altos ejecutivos para supervisar procesos de manejo de riesgos a través de la empresa entera. Risk Management, versión en español. 12, pp.23-29.

Casualty Actuarial Society (2003). Overview of Enterprise Risk Management, consultada en enero de 2013, de [www.casact.org/research/erm/overview.pdf](http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf).

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (2004). Enterprise Risk Management – Integration Framework. Durham: AICPA.

Coss, B. (2003). Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Ed. Limusa: México.

Cueva, J. (2008). La gerencia de riesgos en tiempos de turbulencias financieras. XIX Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros. Madrid, España.

Dafikpaku, E. (2011). The strategic implications of Enterprise Risk Management: A framework. ERM Symposium.

E&Y (2010). The top risk for business, consultado el 17 de julio de 2013, de <http://oldrbd.doingbusiness.ro/en/3/latest-articles/1/414/the-top-10-risks-for-business>

INEGI (2009). Micro, pequeña y mediana empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009. México. Autor.

Gómez, A. (Agosto, 2009). Pymes y la importancia de análisis de riesgos, de <http://www.limpiezaprofesional.net/cms/galeria/2009/08/12/PyMEs-y-la-importancia-del-Analisis-de-Riesgos.pdf>

Marsh (2012). La gestión del riesgo en la empresa familiar de Cantabria. España: Autor

Moeller, R. (2007). Coso Enterprise Risk Management. Understanding the new integrated ERM framework. Ed. Wiley: Canada, consultado el 16 de junio de 2013 de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=sJEMVttNJfsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=COSO+II+Small+and+Medium+Enterprises&ots=AbCpXRCUuC&sig=yTweNJivyN9pGPpxGGGdp-q5ktI#v=onepage&q=COSO%20II%20Small%20and%20Medium%20Enterprises&f=false>

Monahan, G. (2008) Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objective New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Morales, J. & Morales, A. (2009). Proyectos de inversión. Evaluación y formulación. McGraw Hill: México.

The Strategic Implication of Enterprise Risk Management (ERM): A Framework, consultado el 29 de noviembre de 2012, de [http://www.irr-neram.ca/pdf\\_files/basicFrameworkMar2003.pdf](http://www.irr-neram.ca/pdf_files/basicFrameworkMar2003.pdf).

Palma, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? Ciencias económicas, 29, 1, pp. 629-635.

Pérez, M. (Mayo, 2004). La pyme en el Tolima: características y problemas. Cuadernos de investigación. No. 7. Universidad Corunversitaria. pp. 37-54.

Risk and Insurance Management Society, Inc. (2006) RIMS RiskMaturityModel (RMM) for Enterprise Risk Management 2006, consultada de <http://www.RIMS.org/ERM>.

Rodríguez, A. (febrero, 2004). Pymes al descubierto. Revista Gerente. No. 79. Bogota. Pp26-37.

Tan, H., López, G., Flores, R., Rubio, M., Slota, E., Tinajero, M., Beker, G. (2007). Evaluandolos programas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en

Vedpuriswar, AV (2006) Enterprise Risk Management: Industry Experience Hyderabad: The ICFAI University Press.

Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemáticas empresarial. Análisis de casos. Revista Escuela de Administración de Negocios. Septiembre-diciembre, número 52. Colombia, pp. 119-135.

Zulima, A. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes. Economía industrial. No. 375,pp. 53-64.



# **EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL CENTRO DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN, UN ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN.**

**M.Sc. Francisco Javier Montoya Ríos**

Universidad San Buenaventura

[Francisco.montoya@usbmed.edu.co](mailto:Francisco.montoya@usbmed.edu.co)

## **RESUMEN**

El centro de Medellín se constituye en lugar de desarrollo natural de la ciudad, su dinámica de crecimiento y desarrollo ha ido generando movimientos productivos y de gestión que han hecho que las empresas busquen otros lugares para su ubicación, y que van abriendo nuevos espacios al interior del centro de la ciudad. Sobre él se ha escrito mucho referente a arquitectura, renovación urbanística y desarrollo social, se han hecho estudios sobre problemáticas económicas y empresariales pero no se encontraron evidencias de estudios de caracterización específica del quehacer administrativo en las Micro y pequeñas empresas.

De aquí se desprende la pregunta problema de esta propuesta, ¿cómo se administran la micro y pequeñas del centro de la ciudad de Medellín? ¿Cuáles son sus principales características desde la teoría administrativa? ¿Qué herramientas de gestión se utilizan? ¿Cómo se piensan, administrativamente, sus organizaciones?

Frente a estas preguntas se pretende determinar la caracterización del quehacer administrativo de las Micro y pequeñas empresas del centro de Medellín, partiendo de una caracterización de lo que dice la teoría, se pasa a una caracterización de la realidad de la población objeto de estudio, para realizar un comparativo entre ambas miradas, y consolidar un mapa de características reales.

Palabras clave: Centro de la ciudad, PyMes, modelos administrativos, dinámicas empresariales.

## **INTRODUCCIÓN**

El centro de la ciudad de Medellín alberga 17 barrios, 110.000 personas que viven allí, 300.000 personas que trabajan allí, 22.500 negocios o establecimientos comerciales (Alcaldía de Medellín, 2013), y por muchos años ha sido el pulmón financiero y económico de la ciudad, es así como las grandes empresas iniciaron con la ubicación de sus oficinas en esta parte de la ciudad, y aún hoy hay muchas instituciones con reconocimiento nacional e internacional que tienen sus representaciones en el centro de la ciudad.

Poco a poco la dinámica de crecimiento y desarrollo de la ciudad ha ido generando dinámicas productivas y de gestión que han hecho que las empresas, especialmente las más grandes, busquen otros lugares para su ubicación, decisiones tomadas desde la estrategia, que van abriendo nuevos espacios al interior del centro de la ciudad. Los espacios dejados por estas empresas han sido ocupados por nuevas empresas. De esta manera el centro de Medellín ha mantenido su dinámica económica creciente.

Al interior de él se pueden encontrar diferentes tipos de organizaciones productivas, desde las grandes multinacionales o empresas de servicios, hasta el empleo informal, que ha crecido considerablemente en este sector, debido a que es una zona de tránsito de muchísimas personas, lugar de concentración de diferentes medios de transporte, lo que la hace un caldo de cultivo preferencial para todo tipo de iniciativas empresariales. Incluso, el plan de desarrollo de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2012) tiene como uno de sus objetivos base la construcción de “una ciudad con un sistema jerárquico de centralidades en equilibrio dinámico, a partir del centro tradicional y representativo, con recuperada calidad y significación.” (Alcaldía de Medellín, 2012, pág. 393), y debido a esto hay un programa específico para él, denominado Intervención Integral del Centro, y a nivel de seguridad se propone el plan de acción especial en seguridad para la comuna 10- La Candelaria.

El centro se constituye desde esta perspectiva en lugar de desarrollo natural de la ciudad. Esto implica, así mismo, una identificación clara de las características del sector. Es clara la cantidad de estudios realizados alrededor del componente de seguridad, vulnerabilidad, urbanismo, construcción, entre otras, pero de igual manera se ha dado por obvio el componente administrativo en el sector, alrededor del cual se ha trabajado el componente de informalidad, pero dejando de lado las empresas formalmente constituidas de características PyME, pues de las grandes empresas se ocupan estudios sectoriales y macroeconómicos.

De aquí se desprende la pregunta problema de esta propuesta, ¿cómo se administran la Micro y pequeñas empresas del centro de la ciudad de Medellín? ¿Cuáles son sus principales características desde la teoría administrativa? ¿Qué herramientas de gestión se utilizan? ¿Cómo se piensan, administrativamente, sus organizaciones?

Estas entre muchas preguntas orientan esta propuesta. Lo que se busca en este proyecto es lograr una caracterización del quehacer administrativo de la Micro y pequeñas empresas del centro de la ciudad de Medellín, que sirva de insumo para futuros programas de desarrollo zonal, o sea un punto de partida para identificación de necesidades insatisfechas desde el punto de vista educativo para este sector, o sea un primer acercamiento a un ecosistema organizacional al que poco se ha mirado y menos escrito.

## **1. ENFOQUE TEÓRICO.**

La administración, entendida como una serie de actividades interdependientes destinadas a lograr

que una cierta combinación de recursos pueda generar una producción que sea rentable para una empresa con ánimo de lucro, o socialmente útil para una organización sin ánimo de lucro (Anktouf, 2008), ha estado presente en la humanidad desde el inicio de ella, ha ido de la mano del desarrollo social y económico de las sociedades.

Desde los primerísimos desarrollos organizacionales se ha tenido a la administración como proceso, desde Fayol en 1916, se identifica este proceso con planear, organizar, dirigir y controlar, y poco se ha adicionado hasta nuestros días. (Anktouf, 2008). Entonces ¿qué es lo que diferencia la administración de entonces a la contemporánea? La respuesta básicamente es la forma, los instrumentos, las herramientas, la tecnología utilizada, y obviamente la manera como se entienden los diferentes conceptos asociados a ella, v.g. el concepto de empleado identificado por la revolución industrial en el que eran simples recursos a los que debería sacárseles el mayor provecho posible, al concepto actual de empleado, entendido como ser integral y actor activo del proceso completo de la administración. Desde este contexto analizar una empresa del siglo XIX, frente a una empresa del siglo XXI, implica indagar por conceptos, herramientas, formas, y objetivos que tiene la administración, sin olvidar el contexto en el cual se insertan (Chiavenato, 2005).

Muchos han escrito sobre la teoría de la administración (Anktouf, 2008; Chiavenato, 2005; Fayol, 1979; Mintzberg, 1979; Taylor, 1957), y se han analizado muchos casos empresariales, pero al revisar la literatura sobre aplicaciones concretas a grupos empresariales y más aún, a grupos que se ubiquen en los centros de las ciudades lo publicado se reduce a cero.

El centro de la ciudad puede definirse desde múltiples enfoques, el más básico, desde la palabra en sí misma, viene del latín *centrum*, que tiene varios usos y significados. Se trata, por ejemplo, del punto interior que equidista de los límites de una superficie o una figura. El centro, por lo tanto, se encuentra a la misma distancia del norte, el sur, el este y el oeste. También es el lugar donde convergen acciones coordinadas, la región que concentra los puntos o calles más concurridas de una población, las zonas en las cuales hay una mayor actividad comercial o burocrática y el lugar donde se reúnen personas con alguna finalidad. En el caso del centro de una ciudad, éste difiere de su centro geográfico, dado que no necesariamente se ubica en el punto medio de sus extremos; se refiere, por otro lado, a la zona que presenta una actividad comercial predominante. El centro suele ser el objetivo de salidas de ocio, dado que es allí donde se encuentra la mayor cantidad de ofertas de entretenimiento, sean cines, teatros, clubes nocturnos o bares, entre muchas otras. (Cardesín Díaz, 2009)

Asimismo, dependiendo de la cultura, en el centro de una ciudad se suelen llevar a cabo festejos de todo tipo, que congregan a sus habitantes año a año y atraen a miles de turistas, deseosos de formar parte de las tradiciones ajenas. La religión juega un papel muy importante en estos eventos, para alegría de algunos y desgracia de otros; los ejemplos más comunes son las procesiones que se realizan en Semana Santa y en época de Reyes, las decoraciones típicas de

Navidad, y las ferias que caracterizan, por ejemplo, a muchas ciudades colombianas. (Droge, Huddleston, & Runyan, 2011)

Alrededor de los centros de las ciudades se ha escrito mucho referente a arquitectura, renovación urbanística y desarrollo social (Cardesín Díaz, 2009; Low, 2005; Park, 2004; Rubiano, 2010), así mismo se han hecho estudios sobre problemáticas económicas y empresariales (Abegunde, 2011; Droge, Huddleston, & Runyan, 2011; Morales Castro, 2010; Granados Cortés, Giraldo Arcila, Pulgarín Agudelo, Arango Quintero, & Jaramillo Giraldo, 2011) pero no se encontraron evidencias de estudios de caracterización específica del quehacer administrativo en las Micro y pequeñas empresas como el que se plantea en este proyecto.

Lo más cercano es el informe de Granados Cortés y otros (2011) titulado Caracterización del Tejido Empresarial de la Zona de Influencia del Centro de la Ciudad de Medellín, donde se hace un acercamiento a la realidad empresarial del centro de la ciudad, pero el énfasis se hace en el diseño de un plan estratégico para los 12 centros comerciales populares o bazares (CCP), y a una propuesta de organización de los venteros ambulantes. Este trabajo hace una primera aproximación al objeto de estudio de este trabajo, que son las Micro y pequeñas empresas del centro de la ciudad de Medellín, pero sin ahondar en sus prácticas, y acotando el estudio únicamente a las Micro y pequeñas empresas relacionadas con los CCP. Lo que se busca en este proyecto es realizar un acercamiento a la manera como administran en la práctica las Micro y pequeñas empresas, en comparación con las teorías administrativas e incluso las nuevas tendencias que se han desarrollado en los últimos tiempos (Chiavenato, 2005).

Dicha caracterización logrará identificar lo que hacen las Micro y pequeñas empresas en relación con lo administrativo convirtiéndose en un insumo importante para atender requerimientos en diferentes estamentos, uno el académico, donde se pueden encontrar necesidades específicas para atender, fortalecer. Otro campo de acción es el de extensión, donde se pueden identificar oportunidades de asesorías o consultorías a desarrollar con esta población. A nivel investigativo, el estudio al ser inicial abre nuevos espacios para proyectos que apoyen esta población y generen nuevos conceptos sobre esta temática. Además, es clara la posibilidad de servir de insumo a políticas públicas que tiene este estudio, pues alrededor de él se pueden desarrollar políticas económicas, de desarrollo social, de competitividad y productividad, entre otras.

## **2. OBJETIVOS.**

General:

Caracterizar la aplicación del proceso administrativo de las Micro y pequeñas empresas del centro de la ciudad de Medellín para contrastar la realidad con los planteamientos teóricos de las principales escuelas administrativas.

Específicos:

- Identificar las principales escuelas de administración que aplican en las Micro y pequeñas

empresas.

- Caracterizar las empresas micro y pequeñas del centro de la ciudad, según sus prácticas administrativas.
- Generar propuestas de acompañamiento a los empresarios, desde las necesidades específicas identificadas.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO.**

Esta investigación es exploratoria descriptiva, desde un enfoque etnográfico, pues lo que se pretende es lograr la descripción de las características que el quehacer administrativo adquiere en las empresas con características Micro y pequeñas empresas del centro de la ciudad de Medellín. Es de resaltar que no se trata de una investigación de carácter experimental, dado que se observa directamente la realidad y no se hace ningún tipo de injerencia en ella para identificar sus resultados, ni se reproduce ésta a escala.

El estudio tiene componentes tanto cuantitativos como cualitativos, pues se emplean datos de carácter numérico con análisis de tipo estadístico, como información de tipo descriptiva y percepciones de los encuestados.

Ante la imposibilidad de tener información histórica o de cohorte, se hace un análisis transversal, con la información de un único momento en el tiempo, el presente, a partir de la información que se recolecte con el instrumento que se diseñe. La base de conocimiento se construye con información limitada, a partir de una muestra sesgada, debido a que se encuestan comerciantes MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS ubicados en el centro de la ciudad.

El objeto de estudio son los comerciantes de empresas Micro y pequeñas empresas del centro de la ciudad, identificando las características del quehacer administrativo de estas empresas.

Para alcanzar este objetivo se utilizarán encuestas, entrevistas estructuradas y la observación, así como la contrastación con la teoría administrativa, para lograr identificar los elementos presentes en la práctica administrativa de esas empresas.

El proceso de investigación está dividido en varias fases:

#### **Fase 1: Construcción de un estado del arte.**

Se pretende construir un breve estado del arte acerca de las características reportadas en la literatura del quehacer administrativo de las empresas desde la comunidad científica en métodos y modelos para su determinación. Para la construcción del estado del arte se tendrá en cuenta documentación con carácter epistemológico elaborada desde la comunidad científica, y trabajos aplicados a la caracterización de empresas en América Latina, donde hay países con características culturales, sociales y económicas similares a las del país.

Para obtener esta información se recurre a redes de difusión científica de carácter gratuito, a las redes pagadas a las cuales la institución tiene acceso y a los estudios realizados por entes

gubernamentales, tanto del orden nacional como regional.

### **Fase 2: Caracterización general de las empresas objeto del estudio.**

A partir de la información disponible, especialmente en entidades como la Cámara de Comercio, o la Gerencia del Centro de Medellín, se hará una caracterización, específicamente de las empresas micro y pequeñas ubicadas en el centro de la ciudad de Medellín.

Para esta fase se identificarán las categorías de investigación adecuadas, que permitan consolidar la estandarización de la información, especialmente la de tipo cualitativo.

### **Fase 3: Estudio de caracterización de las empresas.**

A partir de un instrumento de captación de información tipo encuesta o entrevista, se pretende identificar las características del quehacer administrativo en las empresas seleccionadas.

La información que se pretende identificar va desde datos de identificación personal (nombre, edad, sexo), características de la empresa en sí misma, hasta las variables que consideran fundamentales para el desarrollo administrativo de la empresa.

### **Fase 4: Análisis de las características reales del quehacer administrativo frente a lo reportado en la teoría.**

Se buscará identificar, a partir de fuentes primarias, las características del quehacer administrativo de las empresas objetivo del estudio, y su comparación con lo reportado en la teoría.

Finalmente se construirán las conclusiones y recomendaciones del trabajo, que se espera sean insumo para futuros acercamientos.

## **4. RESULTADOS/PRODUCTOS ESPERADOS Y POTENCIALES BENEFICIARIOS**

Los beneficiarios de este trabajo son, en primer lugar los empresarios propietarios de las micro y pequeñas empresa de la comuna 10-La Candelaria del centro de Medellín que son los sujetos directos del mismo y que al final recibirán la retroalimentación de los hallazgos. En segundo lugar, la Universidad San Buenaventura, que se verá beneficiada de los resultados, al encontrar nuevos horizontes de aplicación de sus procesos misionales en la población con incidencia directa al campus San Benito. Además, la metodología utilizada en este estudio, puede ser susceptible de replicarse en otros ambientes, generando nuevas oportunidades de investigación.

La limitación principal del estudio es la cantidad de empresas con las características de este estudio que se encuentran en el sector a investigar, pues son muchas, y de diversos sectores económicos, sumado a las complicaciones que a nivel de entramado social se desarrollan en el sector, hace necesario limitar inicialmente el estudio a gremios o asociaciones de empresarios, donde sea más seguro el acceso a la información. Esto hace, de por sí, que una gran cantidad de

las posibles empresas a tener en cuenta no ingresen en el estudio, podría pensarse en, con base en **los resultados de este primer ejercicio, realizar propuestas más ambiciosas que incluyeran a toda la población objetivo, teniendo el apoyo de otras instituciones.**

Los resultados/productos pueden clasificarse en tres categorías:

### 5.1. Relacionados con la Generación de Conocimiento y/o Nuevos Desarrollos Tecnológicos.

**Tabla 1. Generación de Nuevo Conocimiento**

<b>Resultado/Producto Esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Artículo indexado	1	USB

### 5.2. Conducentes al Fortalecimiento de la Comunidad Académica y Científica Interna y Externa.

**Tabla 2. Fortalecimiento de la Comunidad Académica y Científica Interna y Externa.**

<b>Resultado/Producto Esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Informe de contrastación	1	USB – Comunidad del centro de la Ciudad.

### 5.3. Dirigidos a la Apropiación Social del Conocimiento.

**Tabla 3. Apropiación Social del Conocimiento.**

<b>Resultado/Producto Esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Transferencia de resultado a los empresarios.	1	Empresarios de Micro y pequeñas empresas del centro de la ciudad de Medellín.
Transferencia a entidad externa	1	Entidad externa - USB

### 5.4. Dirigidos a Contribuir al Fortalecimiento y Efectiva Articulación de los Procesos Sustanciales de la Universidad.

**Tabla 4. Fortalecimiento y Efectiva Articulación de los Procesos Sustanciales de la Universidad.**

<b>Resultado/Producto Esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Listado de productos a ofrecer a la comunidad de estudio	1	USB y empresarios
Diplomado de formación	1	USB y empresarios

Trabajos citados

Abegunde, A. (2011). The Act of Street Commercial Activities in the downtown of African Cities. *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*, 29-40.

Alcaldía de Medellín. (Julio de 2012). Plan de desarrollo 2012-2015: Medellín, un hogar para la vida. Medellín, Antioquia, Colombia.

Alcaldía de Medellín. (04 de Abril de 2013). *Medellín.gov.co*. Recuperado el 04 de Abril de 2013, de Datos generales de Medellín: <http://www.medellin.gov.co/irj/portal/negocios?NavigationTarget=navurl://588efd9b399a11a9bec30b613a92d3c1>

Anktouf, O. (2008). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Guëtan Monn editeur Itéé.

Cardesín Díaz, J. (2009). Downtown Los Ángeles. En A. Fernández de Rota, J. Brandariz García, & R. González, *La globalización en crisis: Gubernamentalidad, control y política de movimiento*. (págs. 71-89).

Chiavenato, I. (2005). *Administración: proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill.

Droge, C., Huddleston, P., & Runyan, R. (2011). The relationships of social capital to downtown and retailer performance. *Tourism analysis*, 557-570.

Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et générale*. París: Dunod.

Granados Cortés, H., Giraldo Arcila, Ó., Pulgarín Agudelo, M., Arango Quintero, J., & Jaramillo Giraldo, G. (2011). *Caracterización del Tejido Empresarial de la zona de influencia del centro de la ciudad de Medellín*. Medellín: Esumer, Institución Universitaria.

Low, S. (2005). Transformaciones del espacio público en la ciudad. *Bifurcaciones: Revista de estudios culturales urbanos*.

Minzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Morales Castro, Y. (2010). Estudio socioeconómico sobre los vendedores estacionarios del sector uno del centro histórico de Barranquilla. *Psicogente*, 73-87.

Park, C.-B. (2004). Lessons of downtown revitalization plans in Korea. *Urban Policy & Research*, 447-463.

Rubiano, E. (2010). Renovación y Conservación en el centro de Bogotá. *Bitácora Urbano-Territorial*, 13-22.

Taylor, F. (1957). *La direction scientifique des entreprises*. París: Dunod.



# **ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO CON EMPRESAS PYMES DEL MUNICIPIO DE COACALCO ESTADO DE MÉXICO**

**Dr. Rogel Fernando Retes Mantilla**

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco  
[retes1123@hotmail.com](mailto:retes1123@hotmail.com)

**M. en C. Oscar Humberto Oliva Chávez**

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco  
[oscaroliva09@hotmail.com](mailto:oscaroliva09@hotmail.com)

## **RESUMEN**

Las PyMEs mexicanas presentan una problemática tecnológica y administrativa importante que limita su permanencia y articulación con cadenas de valor en diferentes sectores productivos. El objetivo del presente trabajo será identificar a los actores actuales de las diferentes cadenas de valor (estructura) y su funcionamiento (dinámica), a fin de detectar oportunidades para las PYMES en los sectores más importantes del municipio de Coacalco Estado de México. La metodología consistirá en la aplicación de modelos de referencia y estudios de casos, así como la construcción de una matriz de Insumo-Producto. Se espera que el presente trabajo contribuya en la generación de empleos y el desarrollo regional sustentable del municipio.

**Palabras Clave:** PyMES, Desarrollo Regional, Cadena de valor

## **Introducción**

La tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los recursos que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario coincide con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos; de ahí la importancia de contar con una eficaz gestión de la tecnología de la estructura productiva en la empresa (Pedroza, 2001). Ante esta situación, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) enfrentan desventajas. Tienen un pobre desempeño tecnológico en compra de tecnología dura y en la realización de actividades de investigación y desarrollo (Turriago, 2003) aunque elaboran productos maduros, éstos representan pocas innovaciones incrementales que les impiden dar saltos competitivos importantes (Castañón, 2005). En este sentido, muchas empresas Pyme quedan fuera de la cadena de valor por no contar con la tecnología e innovación adecuadas. Tal es el caso, por ejemplo, del sector de autopartes en el Estado de México, en el que muchas empresas Pyme, por su carencia en tecnología, se ven limitadas para formar parte de dicha cadena de proveeduría (Demuner, 2011). Esta situación impide que muchas regiones del Estado

de México puedan ser generadoras de empleos. Por lo que se requiere de una política económica integral que identifique la vocación productiva de cada una de los municipios y establezca las líneas de acción que exploten de manera sustentable el potencial productivo (Plan de desarrollo, 2011-2017). En una economía abierta, empresas de todo el mundo compiten por mantener una posición en el mercado internacional; por ello, la necesidad de mantener un alto nivel de competitividad se vuelve más importante dentro de una economía articulada con los mercados nacional e internacional. De esta manera, un ambiente altamente competitivo incentiva al productor a incorporar mejores prácticas en sus procesos, a fin de que su planta productiva sea lo más eficiente posible y pueda competir en el mercado a través de su incorporación con cadenas de valor regionales o globales.

### **Antecedentes**

Los aportes más generales que se hacen sobre el tema corresponden a la teoría de sistemas que reconoce a las empresas como tales, y éstas a su vez conforman un sistema mayor que puede ser la industria. Johansen (1997) señala que el todo es mayor que la suma de las partes o que el esfuerzo de un grupo es mayor que la suma de los esfuerzos individuales de los integrantes de ese grupo. Marshall (1963) refiere que son muchas las ventajas que los que se dedican a la misma industria obtienen de la mutua proximidad. Flores (1996) establece que coordinar las acciones sea una necesidad competitiva, de manera que los negocios globales deben integrar equipos desde escalas individuales hasta planetarias. Porter (1998) afirma que las interrelaciones entre las unidades de negocios pueden tener una poderosa influencia en este tipo de ventajas, ya sea bajando su costo o aumentando la diferenciación. Las coaliciones pueden permitir compartir las actividades sin la necesidad de entrar a nuevos segmentos del sector industrial, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. Éstas son también una manera de lograr ventajas de costo o diferenciación de los eslabones verticales sin una integración real, sino resolviendo las dificultades de coordinación entre empresas puramente independientes. Estas interrelaciones son oportunidades tangibles para reducir los costos o aumentar la diferenciación en, virtualmente cualquier actividad en la cadena de valor.

Ser parte de un complejo productivo permite que las compañías se estén midiendo y motivando continuamente, sobre todo que empresas rivales situadas en una misma localidad comparten circunstancias generales, por ejemplo costos laborales e infraestructura. Schmitz (1997) define el cluster como “un grupo de pequeños productores haciendo la misma cosa o cosas similares en la cercanía el uno del otro”. Él asevera que sus observaciones lo llevan a la conclusión de que las actividades económicas que fueron capaces de ajustarse más fácilmente a los mercados mundiales en rápida evolución fueron las que están localizadas en áreas con asociaciones gremiales bien desarrolladas y grupos de interés capaces de agregar opiniones diversas, de mediar conflictos y de difundir información. El estudio de complejos productivos o clusters se diferencia de los métodos más tradicionales de análisis porque estos últimos suelen mirar un

eslabón particular y sub sectorial bastante aislado de la evolución que pudiera tener la tecnología, las estructuras, los costos, las relaciones, etcétera en el sector primario o terciario.

## Marco teórico

Una cadena de valor se conforma por el conjunto de actividades, todas ellas incorporando valor al producto final, que van desde la mera concepción del mismo, pasando por su producción, distribución y comercialización hasta la propia recogida o reciclado después del uso. Porter (1985) propuso el concepto de cadena de valor como una herramienta de análisis de la eficiencia empresarial, considerando todas las actividades o funciones desarrolladas dentro de la organización. Sin embargo, el análisis de las cadenas de valor se orienta al estudio de las relaciones entre distintas empresas que participan en éstas. De este modo, no interesa la organización y coordinación de las funciones internalizadas dentro de las empresas, sino la coordinación y las relaciones entre los distintos agentes: grandes empresas multinacionales, PYMES locales, etcétera, que conforman la cadena de valor de un bien o servicio determinado.

Dos son los conceptos fundamentales en torno al análisis de las cadenas de valor: el concepto de gobernanza (*governance*) y el de mejora (*upgrading*). La primera noción hace referencia a la coordinación de los distintos agentes que conforman las Cadenas de valor globales a fin de garantizar la eficiencia de todo el proceso. Una regulación adecuada de ellas resulta crucial a fin de garantizar la consecución de ventajas competitivas sostenibles mediante una combinación adecuada de costo, calidad, flexibilidad e innovación. No obstante, el concepto de gobernanza tiene implicaciones que van más allá de la mera idea de cooperación; a este respecto, resulta esencial considerar la distribución asimétrica de poder existente dentro de la cadena. En algunas cadena de valor, son grandes corporaciones las que asumen el liderazgo en la organización de la división del trabajo entre las empresas participantes, ejerciendo un mayor o menor control sobre el desarrollo de las actividades, la estructura y la dinámica de la cadena. A su vez, este papel protagonista le permite a la gran corporación retener una mayor porción del valor añadido total generado en la cadena. Los estudios empíricos sobre cadenas de valor globales han permitido identificar diversos modelos diferenciados de gobernanza. Las dos tipologías más significativas a nuestro juicio son las propuestas por Gereffi (1994) y Gereffi *et al.* (2005).

Gereffi (1994) distinguió entre cadenas dirigidas por el comprador (*buyerdriven*), frente a las dirigidas por el productor (*producer-driven*): a) En las primeras, grandes mayoristas-minoristas, distribuidores y comercializadores o productores con marcas registradas, ejercen la gobernanza de redes descentralizadas de producción en países en desarrollo con bajos costos de producción. Este tipo de cadenas se presentan esencialmente en industrias intensivas en trabajo dedicadas a la fabricación de bienes de consumo, como los textiles/confección, el calzado o la electrónica de consumo. Las redes de proveedores que asumen la producción física siguen las especificaciones de los grandes grupos que se encargan del diseño, la distribución y/o la gestión de las marcas. La función clave de estos últimos es ajustarse a los cambios de la demanda, o incluso adelantarse a

ellos y/o provocarlos, de modo que la I+D, el *marketing* y el diseño son las actividades que se reservan para sí, junto a la organización de la logística de la cadena. b) En las cadenas dirigidas por el productor, son grandes fabricantes de productos tecnológicamente avanzados como aeronaves, automóviles o equipos informáticos los que ejercen el liderazgo de las Cadenas de Valor Globales. Estas corporaciones asumen un control más directo sobre los encadenamientos hacia atrás con los proveedores de materias primas y componentes intermedios y, sobre los encadenamientos hacia delante, con las actividades de distribución y comercialización. Tratan así de proteger la tecnología desarrollada y evitar su difusión estrechando los vínculos con sus proveedores especializados por medio de relaciones de propiedad (Kaplinsky y Readman, 2001).

Es por ello que el papel de las PYMES autóctonas en este tipo de cadenas en actividades de alto nivel tecnológico es menos importante que en las cadenas dirigidas por el comprador. Los márgenes en este tipo de Cadenas de valor globales vienen determinados por el aprovechamiento de las economías de escala y por el control de la tecnología.

Asimismo, Gereffi *et al.* (2005) han distinguido cinco tipos de gobernanza: a) Coordinación mediante el mercado: en estas Cadenas de Valor Globales, comprador y vendedor no necesitan cooperar en la definición del producto, bien porque éste se encuentra estandarizado, bien porque el proveedor posee suficiente capacidad para proporcionar un resultado satisfactorio. En consecuencia, las transacciones tienen un carácter marcadamente impersonal. b) Cadenas de valor modulares: se trata de redes industriales en las cuales los proveedores fabrican productos sujetos a las especificaciones de los clientes, pero con plena autonomía en cuanto a la organización, las competencias y las tecnologías aplicadas. Utilizan maquinaria genérica, de modo que no se encuentran atados a clientes concretos. Este tipo de cadenas son características, por ejemplo, de la industria electrónica (Sturgeon, 2002). c) Cadenas de valor relacionales: cuando no resulta posible codificar todos los aspectos vinculados a las transacciones, surgen redes industriales caracterizadas por interacciones complejas entre compradores y vendedores, que mantienen relaciones de cooperación basadas en la reputación y la confianza mutua. Los distritos industriales italianos constituyen un ejemplo de este tipo de cadenas, que son también características, entre otras, de la industria automovilística (Sturgeon *et al.*, 2008). d) Cadenas de valor cautivas: en estas cadenas, pequeños proveedores legalmente independientes mantienen una situación de subordinación económica de hecho respecto a grandes compradores, debido frecuentemente a la existencia de inversiones en activos específicos relacionados con el cliente que generan costos hundidos. e) Cadenas de valor jerárquicas: el actor principal de la cadena es una gran empresa trasnacional integrada verticalmente, que mantiene vínculos de control respecto al resto de las empresas que participan en ella mediante relaciones de propiedad.

A juicio de Gereffi *et al.* (2005), son principalmente tres los factores que explican la configuración de las Cadenas de Valor Globales y el modo de gobernanza de las mismas: la complejidad de la información y el conocimiento requerido; su facilidad de codificación, de modo que pueda ser transferido eficientemente sin necesidad de inversiones específicas por los

agentes de la Cadena de Valor Global; y las capacidades de los proveedores en relación con los requerimientos de los líderes de la cadena.

Por lo tanto, en mayor o menor grado, las PYMES que participan en las Cadenas de Valor, asumen generalmente un papel subordinado frente a las grandes corporaciones que ejercen la gobernanza de las mismas. Esta relación de interdependencia asimétrica entraña riesgos estratégicos indudables para las PYMES. Así, la capacidad de las PYMES de consolidar su papel en las Cadenas Globales de valor e incrementar su participación en el valor agregado generado, resulta un factor central en el análisis de las Cadenas globales de valor. Surge entonces el concepto de "mejora" (*upgrading*), entendida como el proceso ascendente en la cadena de valor determinado por un alejamiento de las actividades con bajas barreras de entrada, en las que la competitividad reside esencialmente en los costos de producción, y un reposicionamiento hacia aquellas actividades donde los intangibles representan un factor de competitividad esencial, actuando como barreras de entrada que garantizan un crecimiento más sostenible del valor agregado (Pietrobelli y Rabelotti, 2006). Siguiendo a Humphrey y Schmitz (2002), pueden identificarse cuatro cauces de mejora al interior de las Cadenas de valor: 1) Mejora de procesos: implica ganancias de eficiencia en la transformación de los insumos en productos, gracias al desarrollo o la adopción de una tecnología o un sistema de producción superior. 2) Mejora de productos: consiste en el desarrollo de productos nuevos, más sofisticados o de mayor calidad, que aporten más utilidad/satisfacción al consumidor. 3) Mejora funcional: supone la asunción de nuevas funciones, de tal forma que se eleva globalmente el contenido en conocimiento de la actividad desarrollada por la empresa. De este modo, la empresa puede pasar de ocuparse del mero montaje de componentes importados, a la fabricación física de los mismos y, de ahí, a asumir el diseño o la propia comercialización de productos bajo marcas propias. 4) Mejora intersectorial o de cadena: consiste en el abandono por la empresa, de la actividad que venía desarrollando, para introducirse en otros sectores u otras Cadenas Globales de valor, en las que disfruta de una mayor capacidad para generar y retener el valor agregado. Asimismo, puede señalarse la existencia de una jerarquía dentro de estas modalidades de mejora (Gereffi, 1999; Kaplinsky y Readman, 2001). La vía más accesible de *upgrading* sería la mejora en procesos; a continuación se situaría la mejora en productos; se continuaría con la mejora funcional; para terminar con las mejoras de cadena o los movimientos de carácter inter-sectorial. El paso de una modalidad de mejora a otra, conlleva un contenido creciente de actividades desincorporadas que son las más difíciles de replicar y que, por lo tanto, pueden servir para crear barreras de entrada más sostenibles y sólidas, que sitúen a las PYMES en nichos de mercado protegidos frente a la competencia en costos.

## **Objetivos**

### **General:**

Caracterizar la estructura y funcionamiento de las Pymes del municipio de Coacalco que conforman las Cadenas de Valor Globales y/o Regionales, así como cuantificar la compra-venta entre cada uno de sus encadenamientos, para efecto de diseñar una política industrial municipal que genere empleo y desarrollo regional sustentable.

### **Específicos:**

- 1.- Identificar los actores de la cadena de valor (estructura)
- 2.- Evaluar su funcionamiento (dinámica) de acuerdo al modelo de referencia
- 3.- Medir el efecto de arrastre o multiplicativo por medio de la matriz insumo-producto
- 4.- Diseñar políticas de mejora a nivel municipal para insertar las Pymes a cadenas de valor globales o regionales que generen bienestar social.

### **Metas**

Las metas de la investigación pueden resumirse en los siguientes puntos:

Metas parciales: 3 artículos publicados en revistas indexadas (2014, 2015 y 2016, respectivamente).

Metas finales: 2 Congresos nacionales (2014 y 2015, respectivamente); 1 Congreso Internacional (2015); 1 Tesis de Licenciatura (2016); 2 tesis de Especialidad (2015).

### **Metodología**

La metodología se abordará de distintas maneras, cada una con una riqueza pero también limitaciones propias. Se aplicará una Matriz de insumo-producto sectorial a través de una técnica de análisis estadístico multivariado denominada método de componentes principales, que utilizará la información de la compra-venta de insumos de las diferentes ramas de actividad económica de la localidad, para efecto de medir a través de un coeficiente el grado de asociación de las ramas que conforman cada agrupamiento (Feser, 2000). Esto permitirá conocer las ramificaciones de los encadenamientos y de su peso en la economía del municipio de Coacalco. En los demás estudios, el enfoque se basará en gran medida en estudios de casos (Yin, 2003) a través de entrevistas y modelos de referencia (Acevedo, 2008), con el fin de entender las relaciones insumo-(servicio)-producto de cada eslabón y también sus fortalezas, problemas y perspectivas. Lo anterior, con el fin de que salten a la luz una serie de elementos importantes en el funcionamiento de los diferentes clusters que, probablemente, no se encontrarían de manera aislada. Algunas desventajas que pudieran existir sería la omisión de información por parte de los entrevistados en relación a eslabones, insumos y productos cruciales.

Infraestructura disponible

Espacio: cubículo 4X4 mts.  
Mesa y silla tubular

Incidencia del proyecto en el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFIT)  
Se pretende encontrar oportunidades de mercado para encadenar empresas Pymes del municipio de Coacalco Estado de México, a las Cadenas de Valor Globales o regionales, según convenga; para así, poder generar más empleos y desarrollo regional sustentable.

## Referencias

Acevedo, J. A., (2008) Modelos y estrategias de desarrollo de la Logística y las Redes de valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica, tesis doctoral, La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae.

Castañón I. R. (2005). La política industrial como eje conductor de la competitividad en las PyME. México: CIDE y Fondo de Cultura Económica.

Demuner F. (2011). Estrategia competitiva y Tecnología de la estructura productiva en Pymes manufactureras de autopartes del Estado de México. Estudio de casos múltiple. Panorama Socioeconómico, vol. 29, num. 2, julio 2011; pp. 4-22, Universidad de Talca, Chile

Feser, Edward J. and Bergman, Edward M. (2000). "National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis", *Regional Studies*, Vol. 34-I, pp.1-19.

Flores F. (1996). Creando organizaciones para el futuro. Chile, Ed. Dolmen S.A.

Gereffi, G. (1994). "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains. How US Retailers Shape Overseas Production Networks", G. Gereffi y R. Korzeniewicz (eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport CT: Praeger.

Gereffi, G. (1999). "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics*, vol. 48, pp. 37-70.

Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon (2005). "The governance of global value chains". *Review of International Political Economy*, vol. 12, n.º 1, pp. 78- 104.

González L., (1999). La sistematización y el análisis de los datos cualitativos. Mejía, A. R. y Sergio Antonio Sandoval, S. A. (Coords.), *Tras las vetas de la investigación cualitativa*. México: ITESO: 158-173.

Humphrey H. Schmitz (2002). "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading Industrial Clusters?", *Regional Studies*, vol. 36, num. 9, pp. 1017-1027.

Humphrey, J. (2006). "Policy Implications of Trends in Agribusiness Value Chains", *European Journal of Development Research*, vol. 18, num. 4, pp. 572-592.

INEGI (2004). Censos económicos, (2004). México, disponible en: [www.inegi.gob.mx/est/contenidos/](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/), leído el 20 abril de 2010.

Johansen O. (1997). Introducción a la teoría general de sistemas, Chile, Ed. Limusa.

Kaplinsky, R. and J. Readman (2001). *Integrating SMEs in Global Value Chains. Towards Partnership for Development*, Viena: ONUDI

Marshall A. (1963). Principios de Economía. España. Editorial Aguilar S.A, traducción de Emilio Figueroa de Ed. Mac Millan Co.

Pedroza A. (2001). Modelo para la gestión estratégica de la tecnología (GET). Universidad Eafit 122, 23-37.

Pietrobelli, C. and R. Rabellotti (eds.) (2006). *Upgrading to compete. Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America*, Washington, D. C : Inter-American Development Bank and David Rockefeller Center for Latin American Studies (Harvard University).

Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Nueva York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1998): "Clusters and the new economics of competition", Harvard Business Review, noviembre-diciembre.

Schmitz, H. (1997): "Industrial districts in Europe: policy lessons for developing countries?", World development, Vol 22, num. 6: 889-910.

Sturgeon, T. (2002). "Modular production networks. A new American model of industrial organization". *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, num. 3, pp. 451-496.

Sturgeon, T., J. Van Biesebroeck y G. Gereffi (2008). "Value chains, networks and clusters. Reframing the global automotive industry". *Journal of Economic Geography*, num. 8, pp. 297-321.

Turriago H. A., 2003. Some aspects, of technological innovation and activities in Colombia comparison with three Latin American countries. Cuadernos de Administration 16, 025, 194.

Yin K. R., (2003). Case study research. Design and methods. Vol 5, Third edition, U.S.A: Ed. Research Methods Series.



## **CAPÍTULO 6**

# **NUEVOS ENFOQUES METODOLÓGICOS EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

# **LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES COMO EXPRESIÓN DE UNA DIÁSPORA EN EL DISCURSO ORGANIZACIONAL: ENTRE EL MESTIZAJE, EL SINCRETISMO Y LA HIBRIDEZ**

**Mtro. Luis Manuel Juncos Quiané**  
Universidad Autónoma Metropolitana  
[juncos.luis@yahoo.com.mx](mailto:juncos.luis@yahoo.com.mx)

## **Resumen:**

Este trabajo hace una revisión de los aspectos que definen el carácter actual del discurso organizacional, coloca sobre la mesa la posibilidad de hablar de una diáspora discursiva y de procesos de hibridación y mestizaje que ocurren al interior del pensamiento organizacional contemporáneo; ello se encuadra en el debate suscitado entre la Teoría de la Organización de corte managerial anglosajón, discurso dominante, y los Estudios Organizacionales que adoptan un carácter crítico, multidisciplinario y condición de discurso marginal; el objetivo central es distinguir los aspectos del debate entre Teoría Organizacional y Estudios Organizacionales.

**Palabras Clave:** pensamiento dominante, debate teórico, ciencia normal, metodología y teoría organizacional.

## **Introducción:**

La discusión sobre diversos aspectos y fenómenos asociados a las organizaciones (estructura, dinámica y procesos, entre otros asuntos), ha dado lugar al desarrollo de una amplia gama de enfoques y perspectivas tal como lo reconocen Ibarra & Montaña (1990), Reed (1996) y Clegg, Courpasson y Phillips (2006) entre otros autores; quienes a partir de destacados esfuerzos de investigación y análisis han construido clasificaciones sobre las aportaciones realizadas en el campo, ocupando diversos criterios para tal fin.

Como es de suponerse esos enfoques buscan formular explicaciones y respuestas concretas a los complejos problemas que surgen a partir de la conformación de las organizaciones en la sociedad contemporánea. En ese sentido, es posible apreciar que los límites disciplinares ubicados al interior del pensamiento administrativo y que sirvieron de base para el surgimiento de la Teoría de la Organización (TO), se han visto desbordados por la aparición de múltiples interpretaciones teóricas provenientes de diferentes campos de conocimiento, dando lugar a lo que se ha definido alternativamente como Estudios Organizacionales (EO).

El desarrollo histórico del discurso teórico es un ámbito donde podemos observar, con mayor claridad, las tensiones existentes entre las posturas adoptadas por los diversos actores que participan en los debates teóricos del momento. Aunado a ello el desarrollo del pensamiento disciplinar está marcado, regularmente, por la aparición de ciertas corrientes del pensamiento que mantienen un carácter dominante y otras que, podríamos decir, adoptan una condición marginal.

En ese contexto y para efectos de este trabajo reconocemos a la Teoría Organizacional como corriente dominante, ligada preponderantemente al pensamiento managerial anglosajón de corte funcionalista y, por debido a ello con un alto grado de intencionalidad utilitaria; por otro lado entendemos a los Estudios Organizacionales como una corriente alterna y marginal al discurso dominante, ligada a múltiples y diversos esfuerzos de análisis e interpretación que, por la vía de los hechos, se ha constituido como una fuente de aportaciones de diversa índole, que ha enriquecido los esfuerzos por mejorar la interpretación de los fenómenos organizacionales.

Cabe destacar que a partir de la aparición de la perspectiva de los Estudios Organizacionales se ha entablado un amplio debate entre los partidarios de ambas perspectivas, el cual incluye, entre otras cuestiones, una discusión sobre el carácter y validez de las aportaciones realizadas por ambas corrientes; la discusión abierta nos lleva a reconocer algunos problemas que son motivo de reflexión en este documento.

A lo largo de este trabajo atenderemos el problema sobre las diferencias existentes entre ambas perspectivas; algunas preguntas derivadas de tal cuestión son: ¿en qué consiste la distancia adoptada por la corriente de los Estudios Organizacionales respecto de la Teoría Organizacional?, ¿Cuáles son las diferencias de fondo existentes entre ambas corrientes?, ¿estas diferencias implican una condición que nos lleva a considerar una ruptura básica entre ambas perspectivas?, ¿se perciben aún rasgos comunes en ambas perspectivas del pensamiento organizacional?, de ser afirmativa la respuesta ¿Cómo caracterizar en estos momentos la relación existente entre la Teoría Organizacional y los Estudios Organizacionales?, ¿son acaso los Estudios Organizacionales una derivación híbrida de la influyente Teoría Organizacional de corte managerial?; y finalmente para imprimirle un aire aún más polémico a esta reflexión nos preguntamos: ¿podríamos hablar de la existencia de una diáspora discursiva ocurrida en el pensamiento organizacional contemporáneo? a lo largo de este ensayo intentaremos esbozar algunas ideas en torno a estas cuestiones.

## **1. Teoría Organizacional: la pureza teórica y metodológica como característica de la ciencia normal:**

Para abordar el devenir del discurso organizacional es menester que revisemos la noción de discurso elaborada por Foucault. Reed (1998: 195) refiere que Foucault ve el discurso como una realidad socio-organizacional constitutiva, en ese sentido explica que las formaciones discursivas son conjuntos de prácticas que identifican a ciertos objetos y condiciones específicas de

existencia de modo que podamos hablar, leer, escribir y razonar sobre ellas de un modo coherente y relevante (Reed, 1998: 194); al mismo tiempo, el discurso está necesariamente vinculado a relaciones de poder y de control, en consecuencia los sistemas de conocimiento y de “verdades” están mutuamente relacionados con las modalidades de poder a través de las cuales las poblaciones humanas son disciplinadas y manejadas; es por ello que las instituciones y las organizaciones pueden ser analizadas centrándose en las prácticas discursivas a través de las cuales están constituidas las estructuras de poder y de control (Reed, 1998:196).

En ese sentido el debate entre TO y EO, referido en la introducción, atiende aspectos tales como la pertinencia-validez de incluir ciertos temas y abordajes metodológicos para el análisis, investigación e interpretación del fenómeno organizacional. A la base de esta discusión se encuentran asuntos como la consistencia teórica y metodológica que, desde la óptica del aún muy influyente pensamiento científicista de corte funcional-positivista, se le requiere a los trabajos de investigación; es importante señalar que los trabajos son evaluados bajo estos criterios y se les asignan calificativos tales como consistente, válido y, entonces, relevante para darse a conocer mediante su publicación; los criterios referidos son los que generalmente privan para la mayoría de revistas especializadas (sobre todo en journals<sup>179</sup> internacionales donde una de sus principales características es que son arbitrados por reconocidos personajes en la materia) que se constituyen como requisitos filtro a partir de los cuales se califica a cualquier aportación o trabajo de investigación y se determina si es considerado para su difusión entre la comunidad académica especializada e interesada en el tema.

Según Ibarra y Montaña (1990: xii), podemos reconocer cuatro etapas o fases en el desarrollo actual de la Teoría de la Organización -también denominado por estos autores paradigma convencional-, estos son: la base material, base teórica, base operativa y, finalmente, crisis y reformulación del paradigma organizacional; la primera de esas etapas se encuentra ubicada al interior del pensamiento de la Administración Científica de Taylor y la Escuela Clásica de la Administración de Fayol que, a pesar de que han experimentado severas críticas y agregados, mantienen una clara presencia en la configuración del influyente discurso managerial contemporáneo. De esta forma podemos ubicar el origen de la Teoría Organizacional al interior de un paradigma de ciencia normal al que se refiere Kuhn:

'ciencia normal' significa investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica

---

<sup>179</sup> El adjetivo *bastardo* se asume en el sentido original que refiere al *crío* nacido de la unión ilícita, engendrado fuera de los cauces legítimos, la voz viene del francés “*bâtard*” (antiguamente “*bastard*”) que procede del germánico “*bansti*” (granero), lo que se traduce como el hijo que “nacía en el granero” (Etimologías de Chile, 2012), o nacido al margen; lo recuperamos para reconocer, en analogía, el origen de los discursos marginales a interior del dominante, que se constituye como *ciencia normal* (Kuhn, 2004), la cual establece los criterios normales (reglas) que definen las características de las aportaciones producidas (hijos) y las que no cumplen con ellas se les desconoce, margina, repudia e incluso ataca, de ahí la connotación peyorativa que adopta la noción referida.

posterior. En la actualidad, esas realizaciones son relatadas, aunque raramente en su forma original, por los libros de texto científicos, tanto elementales como avanzados. Esos libros de texto exponen el cuerpo de la teoría aceptada, ilustran muchas o todas sus aplicaciones apropiadas y comparan éstas con experimentos y observaciones de condición ejemplar. (Kuhn, 2004: 33)

Podemos apreciar que la definición de ciencia normal ocurre al recibir el reconocimiento de la comunidad científica, lo que soporta las prácticas de investigación y generación del conocimiento que son comúnmente aceptadas. La anterior afirmación no es menor si consideramos que dicho reconocimiento se basa, como ya lo hemos referido párrafos atrás, en la aceptación y cumplimiento de ciertos lineamientos o cánones (reglas o preceptos generalmente fijados por las costumbres o los usos sociales); conviene ahora entonces distinguir algunos que subyacen en lo que hemos denominado ciencia formal.

El desarrollo del pensamiento científico contemporáneo se vio fuertemente impulsado por la adopción de una racionalidad técnica-analítica, que privilegió una perspectiva disciplinar ocupando una estrategia que segmenta la realidad en campos del conocimiento lo cual, sin lugar a dudas, mejoró sensiblemente la eficiencia en la producción de nuevos saberes. Como es reconocido desde Aristóteles hasta Adam Smith la división del trabajo se identifica como un potente recurso que ha permitido mejorar y ampliar la capacidad de la sociedad para producir y, el caso de la generación de nuevos conocimientos con sus consecuentes aplicaciones tecnológicas, no tendría por qué ser la excepción. Mason (1988:21-50) a propósito de reconcer la gestación del movimiento científico en Europa reconoce dos grandes tradiciones: la tradición culta y la tradición artesanal; ambas tradiciones surgieron en torno a campos de especialización que a la postre definieron los temas atendidos y los métodos usados por los participantes en los diversos ámbitos disciplinares instituidos, ello permitió profundizar y hacer más eficiente el proceso destinado a la generación de conocimiento.

La referida especialización marcó la pauta para el establecimiento de límites o fronteras que delienaron los diversos campos del conocimiento, cuestión que a su vez permitió la conformación de algunas características como un lenguaje especializado, herramientas propias del hacer disciplinar, métodos y técnicas particulares, entre otros rasgos distintivos; al parecer ello contribuyó a la conformación de identidades gremiales –y posteriormente profesionales– asociadas a cada campo del conocimiento las cuales se fortalecieron hasta hacerse, prácticamente, un referente obligado. Este hecho provocó, para el caso de algunas disciplinas, la constitución de una frontera insalvable, para otras se dio un esquema de cierta flexibilidad y apertura lo que permitió la adopción de conceptos e ideas ajenos a su campo de conocimiento, que posteriormente fueron integrados y constituyeron nuevos esquemas de análisis, interpretación y acción.

Lo anterior se acompañó por el resurgimiento de una peculiar tendencia a procurar y defender cierta condición de pureza o de estado inmaculado; esta idea, presente desde las sociedades antiguas, es reconocible en argumentos que señalan los posibles efectos perniciosos derivados de la realización de una mezcla. Ello, desde nuestra perspectiva ha implicado el evitar la combinación de conocimientos (e incluso métodos) provenientes de otros campos disciplinares; pues, a juicio de esa perspectiva purista -que aún se percibe en muchos ámbitos-, ello puede significar una contaminación indeseable que pone en riesgo la estabilidad adoptada por la identidad gremial construida; a nuestro parecer lo anterior puede deberse al temor que provocaba la creencia de que ciertas mezclas podrían generar la aparición de rasgos anómalos, irregulares e ilegítimos, y decimos ilegítimos porque a la base de estas creencias se podían apreciar la existencia de algunas nociones naturalistas que abogaban por mantener el orden establecido de antemano por Dios y cualquier cosa que esté fuera de esta perspectiva puede ser considerado como ilegítimo o bastardo<sup>180</sup> y, por tanto, anómalo por naturaleza y entonces indeseable.

## **2. La diáspora como un fenómeno de la sociedad contemporánea:**

El desplazamiento de seres humanos de un lugar del mundo a otro ha ocurrido desde la antigüedad y se ve favorecido en la sociedad contemporánea debido a los procesos de globalización-mundialización del capitalismo contemporáneo; lo anterior provocó que diversos investigadores hayan promovido la recuperación de un concepto que fue acuñado para referirse a dicho fenómeno, nos referimos a la diáspora<sup>181</sup>. Según Fernández (2008) la palabra diáspora ha sido recientemente incorporada a los diccionarios especializados:

Es posible observar la ausencia del término tanto en inglés como en español hasta ya avanzada la segunda mitad del siglo XX. La Encyclopedia Britannica, por ejemplo, no tiene entrada para este concepto en su undécima edición de 1910; lo incluye en 1958, pero sólo en su acepción de cristal de óxido de aluminio. Por su parte, la Encyclopedia of Social Science apenas lo incorpora a finales de los años sesenta. Hasta 1975, El Webster's New Collegiate define diáspora como el asentamiento de colonias judías dispersas fuera de Palestina luego de la salida de Babilonia. La misma acepción se recoge en The New Shorter Oxford English Dictionary que incluye un nuevo significado, la migración de la población negra hacia el norte y oeste de los Estados Unidos, entre 1940 y 1950. (Fernández, 2008:307)

Es peculiar que el término se haya incorporado recientemente en los diccionarios de lengua inglesa, la situación en los de lengua española no es muy diferente:

---

<sup>180</sup> El concepto proviene del griego, etimológicamente se forma del prefijo *dia*=a través de, y *spora*=espaciado (Diccionario etimológico, 2012); se puede traducir como *disgregado a través del espacio*.

<sup>181</sup> Etimológicamente se compone del prefijo *syn*=con, juntamente, a la vez; *criti*=cretense y el sufijo *ismo*=cualidad, doctrina, sistema; antiguamente la expresión se refería a la unión de los ciudadanos de Creta para enfrentar un enemigo común, hoy se refiere a la unión de dos doctrinas diferentes para un fin común.

En el Manual Ilustrado de la Lengua Española de 1950 no aparece el término. Tampoco en el Diccionario de Ciencias Sociales de 1975, ni en el Diccionario Ideológico de la Lengua Española en su edición de 1981. Es posible encontrarlo en el Diccionario de la Lengua de la RAE en su décima novena edición donde se ofrece dos acepciones: la primera, derivada del griego, define diáspora como la diseminación de los judíos por toda la extensión del mundo antiguo, especialmente intensa desde el siglo III A.C.; y una segunda, por extensión de la primera, que da cuenta de la dispersión de seres humanos que anteriormente vivían juntos. (Fernández, 2008:307)

El concepto se ha ocupado constantemente para hablar de las migraciones tal como lo refiere Van Hear:

La migración de grandes masas hacia distintos puntos del planeta, la conservación de sus costumbres y tradiciones, los lazos permanentes con el lugar de origen y la adaptación o asimilación parcial a las sociedades de acogida, llevan a definir a estos grupos como diásporas, cuya existencia interroga los paradigmas que han servido para definir los conceptos de pertenencia, nación, identidad (Van Hear, 1998).

Desde la perspectiva de Fernández, la diáspora como noción ligada a los desplazamientos se ha popularizado recientemente y usado para describir varios fenómenos contemporáneos sobre todo los asociados a los efectos culturales del desplazamiento de grupos humanos; a partir de una detallada recuperación de su origen problematiza el concepto y aboga por recuperarlo atendiendo a los rasgos esenciales que lo definen:

Sea que propongan su propia caracterización o que mencionen la propuesta por otros, los investigadores consideran que los rasgos siguientes definen a un grupo como diáspora:

- Desplazamiento de personas o de sus antepasados fuera de su lugar de origen.
- Conexión con ese espacio, real o imaginado, cuya consecuencia directa es la idealización de esa tierra, su gente, su historia.
- Relación con la sociedad receptora.
- Surgimiento y consolidación de una conciencia de identidad del grupo en relación con el lugar de origen y con los miembros de otras comunidades.

Estos son los rasgos básicos que caracterizan la diáspora. Cada autor introduce algún aspecto que engrosa la lista y hace más compleja la definición. W. Safran (1991) menciona el rechazo por parte de la sociedad receptora y su consecuencia directa: el sentimiento de alienación del grupo. (Fernández, 2008: 310)

El último punto de los rasgos presentados refiere a la conformación de una conciencia de identidad que mezcla o combina rasgos del lugar de origen con los del espacio receptor; además puede generar el rechazo de la sociedad receptora y la alienación del de origen dando lugar a una nueva condición de grupo. La situación descrita constituye a la diáspora como una identidad híbrida (Fernández, 2008:9).

### **3. La naturaleza de las nociones mestizaje, sincretismo e hibridez:**

Un trabajo clásico que aborda el tema de las Culturas Híbridas es sin duda el de García Canclini (2009) quien, a juego de discutir un conjunto de situaciones relacionadas con la modernidad y sus efectos en América Latina, propone el concepto de hibridación como medio para la comprensión de tales fenómenos.

Al trabajar sobre una resignificación del término hibridación García Canclini se detiene en la revisión de lo que él denomina “la hibridación y su familia de conceptos”. Hace referencia primero el concepto de mestizaje (que proviene del latín *mixticius*=mezclado) refiriendo que el término se ha usado en el sentido biológico para abordar la creación de fenotipos a partir de cruzamientos genéticos, pero también en el sentido cultural para hablar de las mezclas de hábitos, creencias y formas de pensamiento europeos con originarios de sociedades americanas, actualmente, en el pensamiento político, se ocupa para referir combinaciones identitarias (García Canclini, 2009: X).

En lo que se refiere al sincretismo<sup>182</sup> este refiere la combinación de prácticas religiosas tradicionales y, en un sentido más amplio, a la adhesión simultánea de varios sistemas de creencias, no solo religiosas (García Canclini, 2009:XI).

Finalmente, García Canclini refiere que el concepto de hibridación proviene de la biología; el autor advierte de las críticas y riesgos que se han formulado al tomar una noción asociada a una creencia del siglo XIX, cuando la hibridación era vista con desconfianza al suponer que perjudicaría el desarrollo social. Después de esa aclaración sobre las reservas con que se ha transferido el concepto a cuestiones del orden social se encarga de definir lo que para él es la hibridación, de esta forma refiere:

---

<sup>182</sup> Si recurrimos de nueva cuenta a su raíz etimológica encontramos que ecléctico se compone del prefijo *ek*= de, desde afuera, la palabra *lektos*=lo escogido (en participio escoger y leer) y el sufijo *ico*=relativo a; de tal modo que su traducción puede ser “lo eligido desde afuera”, en este sentido los griegos aplicaron este término a grupos de filósofos que no se atenían rigurosamente a una escuela concreta de pensamiento y sincretizaban eligiendo aquellos razonamientos de unos y otros que les parecían válidos. (Diccionario etimológico, 2012)



Entiendo por hibridación procesos socioculturales en los que estructuras o prácticas discretas, que existían en forma separada se combinan para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas. Cabe aclarar que las estructuras llamadas discretas fueron resultado de hibridaciones por lo cual no pueden ser consideradas fuentes puras. (García Canclini, 2009: III)

Es relevante para las intenciones de este ensayo destacar el carácter de lo que García Canclini denomina prácticas discretas: el no ser puras; así de alguna manera y en algún momento, fueron combinadas con otras prácticas; en ese sentido, la pureza como una pretensión expresada por ciertas ideologías y creencias se distingue, desde esta óptica, como imposible, ello se debe a que incluso las formas muy arraigadas, y que por esta razón pueden ser consideradas como immaculadas, están atravesadas por multiplicidad de aspectos que no son originales de las mismas, sino transferidas desde algún otro espacio y forma de pensamiento.

#### **4. El discurso organizacional o la imposibilidad de la pureza hecha teoría:**

La ciencia normal, como hemos señalado previamente, desarrollada en el marco de un abanico de campos disciplinares observa la posibilidad de enfrentar la transferencia de unos campos hacia otros, situación que perfila el riesgo de atentar contra la identidad de un gremio y la teoría desarrollada por él (entonces, también contra el poder instituido en torno al gremio en cuestión) a partir de la conformación de ideas, teorías e instrumentos de origen mixto que pertenecer a discursos ideológicos divergentes y hasta contrarios, se ha ocupado otro concepto que advierte el riesgo de esa práctica, nos referimos a eclecticismo<sup>183</sup>; el término ha sido ocupado para calificar - y más bien para descalificar-, ciertos ejercicios teóricos que buscan ocupar conceptos, ideas e incluso e incluso teorías divergentes dentro de un mismo campo de conocimiento y también aquellos que lo hacen de otros campos del conocimientos -en menor medida-, bajo la idea de que son inconsistentes, -argumento que puede ser válido pero no exclusivamente por el traslado de ideas de un campo a otro-, esta cuestión que se ha erigido como una sólida barrera que delimita lo aceptado por la ciencia normal prevaleciente, cuestión que aparentemente se ha ido suavizando con la aparición de los estudios multi, inter y transdisciplinarios.

Sin embargo, nos parece que el carácter de las organizaciones obliga a la conformación de un enfoque que rebasa las fronteras disciplinares definidas por la ciencia normal, en torno a esta aseveración (sobre el carácter del discurso organizacional) vale la pena hablar de un asunto que nos parece de particular importancia, se trata de la afirmación de Wolin (1961) -citado por Reed

---

<sup>183</sup> *Bajo ese contexto se hace necesario destacar que la voz órgano (del que proviene una familia de palabras que incluye organismo, organizar, orgánico, organigrama y organización, entre otras derivaciones) tiene su origen en vocablo de raíz latina organum=herramienta, utensilio o instrumento; que a su vez se vincula con la voz griega organon=implemento o instrumento; el primero de estos vocablos fue ocupado durante la Edad Media para referirse a la compilación de obras escritas por Aristóteles y recibió este nombre por considerar su obra instrumento o herramienta para las reflexiones filosóficas y un método guía para el estudio de la naturaleza, así mismo el término órgano, en su acepción biológica fue empleado por Aristóteles en sus escritos sobre los seres vivos. (Diccionario etimológico, 2012).*

(1996:31) -quien afirma que las organizaciones fueron diseñadas racionalmente para resolver, definitivamente, el conflicto entre las necesidades colectivas y los deseos individuales que habían plagado el progreso social desde los tiempos de la antigua Grecia, en esta aseveración destaca el carácter instrumental de las entidades denominadas organizaciones<sup>184</sup> y la complejidad que entraña su constitución por tratarse de una entidad que atiende a una amplia gama de niveles relacionados con la acción humana, no circunscritos a los rígidos límites establecidos por el paradigma cientificista.

De esta manera, podemos afirmar que las nociones ligadas al concepto de organización corresponden, en su origen, a la caracterización de una entidad instrumental que deriva de un pensamiento totalizador u holístico, en el que vincular las creencias teológicas con las matemáticas, la política, el derecho y la existencia del mundo natural era parte de la cosmogonía y cosmovisión imperante, donde los conceptos podían transitar entre un ámbito y otro, donde una combinación de ideas, teorías y discursos provenientes de diversas perspectivas permitía que la mezcla no fuera caracterizada como indeseable, por lo menos no en el ámbito teórico, lo anterior derivó -como resultado de esta estructura del pensamiento dominante- en un poderoso pensamiento filosófico, sin fronteras o límites establecidos formalmente a diferencia de la sociedad contemporánea que le apostó a la primacía del pensamiento analítico y la erección de fronteras disciplinares que parcializaron la interpretación de la realidad a explicar.

Sirva lo anterior para rastrear la génesis y la naturaleza original del término organización, reconocer algunos rasgos antediluvianos de su conformación y comprender el redimensionamiento sustancial que ha sufrido en nuestros tiempos, así como algunas ideas para situar el nacimiento del discurso organizacional.

### **5. Condiciones históricas que permitieron la conformación del discurso organizacional contemporáneo: una fisura en la ciencia normal**

El debate en relación a los diversos aspectos relacionados con la Teoría Organizacional se ve enmarcado por un conjunto de fenómenos históricos vinculados al desarrollo de las organizaciones empresariales durante la segunda mitad del siglo XX, así el momento en que se desarrolla la Teoría de la Contingencia, hacia finales de la década de los 50's del siglo pasado habían transcurrido casi 15 años a la finalización de la segunda guerra mundial, ocurrió un acelerado crecimiento económico (el mayor del siglo) de los países americanos y europeos, inclusive los más perjudicados en la segunda guerra mundial lograron un aumento productivo y económico, se produce una gran expansión industrial, fundamentalmente en los EE.UU., país que no había sufrido daños en su infraestructura industrial, urbana, de transporte y comunicaciones en la gran guerra; esto hizo que sacara ventaja en la competencia mundial y se

---

<sup>184</sup> Heydebrand toma distancia de D. Bell quien habla sociedad posindustrial y aquél enfatiza el carácter posindustrial del capitalismo, como parte del desarrollo aún existente del capitalismo que ahora está basado en la automatización y las tecnologías de la información computarizada (Heydebrand, 1989:349)

transfiriera la condición de país hegemónico del Reino Unido a los EE.UU.; esta preponderancia se basó en dos pilares:

- a) La gran tecnología americana (made in América) y
- b) Su poderío militar.

Nacieron así las grandes corporaciones multinacionales estadounidenses, que en corto plazo, operaron en buena parte del planeta, a través de sus filiales. También comenzó la Guerra Fría, con su principal competidor, también ileso en la segunda guerra, la URSS. Esta guerra se centró en dos aspectos

- a) La competencia en armamentos nucleares
- b) La carrera espacial.

A nivel social, este crecimiento económico, descansó sobre un importante aumento de consumo de gran parte de la población. Surgió una nueva forma de vida americana, el “american way of live”, el americano debía tener el mejor bienestar de vida posible lo que se convirtió en un modelo para el resto del mundo.

Los hechos descritos incluyeron un mundo polar en el que la hegemonía estadounidense marcó un predominio en el desarrollo del discurso científico dominante, aunado a ello la emergencia de fenómenos tecnológicos y sociales impactaron -vía la realidad- al pensamiento dominante, lo que propició el despliegue de una serie de respuestas por parte de los teóricos de otras latitudes e instituciones universitarias y de investigación, haciéndole diversas críticas a los influyentes académicos norteamericanos, entre ellas destaca la aportación hecha por Joan Woodward (desde su colaboración en el Imperial College de Londres) quien incluye el análisis sobre el papel de la tecnología en el diseño de las organizaciones.

Al parecer este conjunto de situaciones fue determinante para que se avanzara, desde espacios diversos, una crítica a la visión rígida, funcionalista, de concepción cerrada y se acuñara una perspectiva más flexible con la inclusión de aspectos tales como la tecnología y el medio ambiente, pero que, a final de cuentas, se mantuvo bajo una perspectiva funcionalista (esto es parte de lo que defiende Lex Donaldson); en síntesis, nos parece que el tránsito de la noción de “one best way” a la de “all depends..” describe esta necesidad de apertura y flexibilidad.

## **6. Los estudios organizacionales: diáspora discursiva e hibridez en el pensamiento organizacional:**

El surgimiento de la corriente marginal del discurso organizacional contemporáneo denominada Estudios Organizacionales sucede entonces en torno a la búsqueda de una mejor interpretación y comprensión de los procesos ligados al fenómeno organizacional; a partir de ello se originó uno de los enfoques con, seguramente, mayor presencia en el desarrollo de la Teoría de la

Organización: la Teoría de Contingencia. El grupo de autores -Woodward, (1958) y (1965); Burns y Stalker (1961), Chandler (1962) y Lawrence y Lorsch (1967), entre otros- que contribuyeron al desarrollo de esta teoría ponen sobre la mesa un conjunto de problemas y ausencias que mostraba, hasta ese momento, la Teoría de la Organización; lo cual contribuye a detonar la aparición un amplio número de trabajos que, siguiendo esta línea de discusión, busca ampliar el uso de diversas herramientas para ubicar, comprender y gestionar un amplio abanico de fenómenos ligados a las organizaciones.

Al parecer parte de esa circunstancia que se ve sintetizada en las aportaciones de los teóricos procedentes de la Universidad de Aston y, más adelante, el uso de un instrumental matemático que le dio un fuerte impulso y ampliación al enfoque que ya había adoptado la Teoría de la Organización. La diferencia de perspectivas entre los autores hace que se desate un amplio debate sobre diversos aspectos teóricos y metodológicos, el texto de Donaldson (1985) es, sin lugar a duda, un trabajo donde se nota el carácter y nivel de la discusión.

En *In defense of Organization Theory*, Donaldson dice que la Teoría de la Organización ha sido objeto de críticas desde dos direcciones. Por un lado, ha sido criticada por ser demasiado estructural y no preocuparse por las explicaciones en términos de los actos de los individuos y los significados que atribuyen a sus operaciones sociales, por otro lado, dice, es atacada por preocuparse demasiado por la organización per se, pero insuficientemente preocupada por las estructuras más grandes que dan forma y limitan la empresa; la intención declarada por Donaldson es discutir la validez de esas críticas relacionadas con la Teoría de la Organización y demostrar desde su óptica que una cantidad de esos ataques son falsos, en otros se verá que sólo son parcialmente verdaderos.

A nuestro parecer el debate se inscribe en un contexto donde se discute la prevalencia de los aspectos fundamentales que delinean el planteamiento de la contingencia, el debate pone al centro cuestiones de fondo y de forma, puesto que como lo reconoce Hickson (1988), Donaldson hace una defensa enérgica del enfoque de la contingencia, sin embargo, sus argumentos de defensa son débiles en argumentación, pues alude a descalificaciones a los temas de poder en las organizaciones, pero sin un sustento teórico consistente; considera que hay un vacío en el análisis elaborado por Donaldson que es de interés práctico y académico dando lugar a una visión no-sociológica del medio ambiente que sobre-simplifica el proceso de diseño de la organización y su transformación.

Sobre el desarrollo de la Teoría de la Organización Gunther (2006), hace una muy sucinta reseña de los aspectos que se han ido incluyendo al interior del debate sobre el fenómeno organizacional, es posible apreciar el uso de aportaciones diversas hasta llegar al pensamiento estratégico e incluso más allá de éste, la gama nos muestra una multiplicidad de enfoques en los que sigue manifestándose la intención de mejorar la eficiencia y el desempeño de las organizaciones adecuándose al ambiente (fitness), parece mantenerse en ese sentido una cierta

continuidad pero bajo un proceso acumulativo en el que los principios orientadores de la Teoría de la Organización siguen vigentes.

A partir de lo anterior se propone el uso del término diáspora como metáfora para describir la migración o desplazamiento de teorías, ideas y conceptos de otros campos del conocimiento al campo del discurso organizacional, puesto que se reconoce una mezcla que produce un discurso híbrido que mantiene rasgos originales y, al mismo tiempo, recoge los del campo disciplinar de arriba; lo cual provoca una nueva identidad que es discutida y, en primera instancia, rechazada por los representantes del discurso dominante.

También referimos la constitución de un discurso híbrido, que en línea de lo que señala García Canclini, puesto que las prácticas discretas (hacer investigativo y de intervención) que existían en forma separada se combinaron para generar nuevas estructuras, objetos y prácticas. La hibridación se percibe en el ejercicio metodológico y teórico traído de otros campos del conocimiento la sociología, la antropología, la ciencia política y la psicología, entre otras.

La construcción de nuevos objetos, cuestión que aparece como obvia, es la base que permite conformación de un nuevo campo, en ese sentido las organizaciones habían sido estudiadas por elementos asociados a ellas y no en sí mismas tal como lo reconoce Scott:

Es imposible determinar con precisión el momento de su aparición [el estudio de las organizaciones], pero es seguro concluir que, hasta finales de 1940, las organizaciones no existieron como un campo distinto de la investigación sociológica. [...] El tema era prisiones o los partidos o en las fábricas o los sindicatos no las organizaciones. Del mismo modo, en las disciplinas vecinas, los politólogos estaban examinando el funcionamiento de los órganos legislativos o agencias públicas, y los economistas estaban desarrollando su teoría de la empresa, pero ellos no estaban tratando de generalizar más allá de estas formas específicas. (Scott, 1992)

Así encontramos la emergencia de los Estudios Organizacionales a partir de la constitución de la organización como objeto de estudio; es decir, la organización en sí misma y ya no solo como empresa, iglesia, familia, gobierno, entre otras manifestaciones de los fenómenos y formas organizacionales.

El debate incluye aspectos de fondo tales como la perspectiva epistémica y metodológica desde la que se construyen las interpretaciones sobre el fenómeno organizacional, ello se muestra en la férrea defensa que hace Donaldson sobre los supuestos que subyacen en la sociología de las organizaciones y sus derivaciones, es interesante reconocer que siendo la Teoría de la Contingencia el discurso que inicia una importante ruptura con el núcleo base de la Teoría de la Organización, finalmente quede atrapado dentro de sus límites cientificistas y se evidencia mediante la rígida postura de Donaldson al respecto.

## **7. Las posturas epistémicas y metodológicas como un asunto de poder: bases de la diferenciación en los Estudios Organizacionales:**

Montaño (2000) pone sobre la mesa lo que a nuestro juicio es uno de los aspectos centrales para el debate contemporáneo en torno a las ciencias sociales: la existencia de regularidades en los fenómenos a estudiar. Decimos que se trata de un aspecto central del debate debido a que el desarrollo del discurso científico dominante se basó en la idea de que es posible identificar ciertos patrones en el funcionamiento en los fenómenos constituidos como objeto de estudio, la idea es simple: al reconocer la relación causa-efecto, aislar los factores que los determinan e identificar sus posibles regularidades, estamos en condiciones de establecer una invaluable capacidad de predicción sobre el comportamiento futuro de los fenómenos objeto de estudio.

En relación con la idea expresada anteriormente es posible señalar que la capacidad predictiva de una teoría se consideró como una de las más importantes aportaciones hechas a la sociedad por parte de las disciplinas científicas, ello se debe a la existencia de un factor que, desde tiempos remotos, ha significado un asunto de primer orden para garantizar la subsistencia de la especie, nos referimos a la incertidumbre. El reconocimiento de que los fenómenos que observamos (sean naturales o sociales) son resultado de causas identificables, que además adoptan cierto patrón o regularidad que, a su vez, puede ser comprensible por el ser humano, ha permitido encontrar un camino para reducir la ansiedad sobre la incertidumbre de lo que ocurrirá en el futuro y, de esa manera, se han generado medios para gestionar mejor los factores que posibilitan la vida; el logro de ello permitió, sin duda, un elemento que representó prestigio y poder para quienes se movían al interior de este discurso científico que, al mismo tiempo, se consolidó como una perspectiva dominante.

Otro rasgo que se le adjudica al pensamiento científico contemporáneo y que vale la pena mencionar es su intención y capacidad para establecer aseveraciones generalizantes; estas se derivan de la utilización de la perspectiva hipotética-deductiva, puesto que se parte de hechos observables y verificados, según ciertos criterios de validación, para proceder al establecimiento de leyes que describen y explican la generalidad de fenómenos similares que ocurren; ello conlleva a afianzar aún más la idea del carácter prescriptivo del discurso y la interpretación-apropiación efectiva de la realidad en estudio.

Sin embargo, el desarrollo del discurso teórico contemporáneo (científico en esta época), no está exento de la influencia de la sociedad de clase en la que se desarrolla; ello implica que prontamente aquél ha sido adecuado para justificar la existencia del status quo que lo vio nacer; ejemplos al respecto tenemos desde la antigüedad griega (Aristóteles y Platón justificaban en sus argumentos la existencia de los esclavos como algo natural), la edad media (Agustín de Hipona en La Ciudad de Dios y Tomás de Aquino en Summa Teológica) y el arribo del sistema capitalista desde sus inicios (Tomas Hobbes en El Leviatan o Hegel en la Filosofía del Derecho), hasta sus etapas avanzadas o contemporáneas, un claro ejemplo de lo dicho lo constituye el discurso managerial contemporáneo, así no es de extrañar que, como señala Montaño, la

administración se declara, desde sus orígenes como una disciplina científica y universal (Montaño, 2000:41).

Ya Reed (1993), se había encargado de realizar una caracterización del proyecto modernista a partir de recuperar por largo tiempo tomando como base las ideas difundidas a partir del siglo XVIII y que entraña lo que, a decir de Habermas, significa un nuevo edificio intelectual e institucional, que es virtualmente imposible de negar, y que se constituye como un movimiento intelectual sostenido en las sociedades de oeste europeo que, por un periodo de poco más o menos de tres siglos, proveyó del fundamento teórico y aparato metodológico, permitiendo así la dominación cultural de la razón instrumental o técnica y la llegada al poder de los grupos que se asociaron con ese movimiento (Reed, 1993:166).

La identificación del discurso científico dominante con el movimiento de la modernidad reinante nos permite reconocer las coincidencias existentes en el plano epistemológico puesto que en ese ámbito el pensamiento modernista se basa en la suposición que los principios racionales, las prácticas de producción de conocimiento y su evaluación conducirán, inexorablemente, al progreso social y el crecimiento personal; así el modernismo se basa en la creencia de que “la capacidad esencial de la humanidad para perfeccionarse a sí mismo [ocurre] a través del poder de pensamiento racional” (Reed, 1993:170).

Por su parte Burrell y Morgan (1985); partiendo de una muy interesante reconstrucción del debate epistemológico y ontológico en torno a la conformación de las Teorías de la Organización, colocan a discusión las suposiciones acerca de la naturaleza de las ciencias sociales y los supuestos acerca de la naturaleza humana, de las relaciones entre los seres humanos y de éstos con el ambiente.

Burrell y Morgan, dan cuenta de la transferencia de recursos del ámbito de las ciencias naturales al espacio de las ciencias sociales y, a partir del análisis de ciertos procesos ocurridos en ese contexto (dimensiones: “Subjetiva-objetiva” y “regulación-cambio radical”) arriban a una caracterización de cuatro paradigmas sociológicos que se pueden utilizar para analizar una amplia gama de teorías sociales, estos son el paradigma del "humanismo radical", el "estructuralista radical", el "interpretativo" y el "funcionalista", para arribar a lo que ellos denominan como una Teoría anti-organización (en condiciones embrionarias aún, a decir de los autores), derivada de las implicaciones que presenta el paradigma del Humanismo Radical y en oposición fundamental con el paradigma funcionalista (Burrell & Morgan, 1985:310).

A partir de lo señalado hasta aquí es posible reconocer los aspectos del debate que se manifiestan al interior del pensamiento organizacional contemporáneo. Podemos apreciar los efectos e influencia del pensamiento teórico dominante pero también la aparición de enfoques alternos o marginales que cuestionan severamente a aquél; la huella de ese debate se muestra de muy diversas formas siendo la búsqueda de una ruptura con el pensamiento dominante la más evidente. La naturaleza no lineal de la discusión se deja ver como un continuo hacer y rehacer de

los supuestos sobre los que se construye el discurso, a partir de someter a constantes revisiones críticas su capacidad explicativa y sus posibilidades de resolución práctica y concreta de los problemas que nos aquejan.

El resultado de este proceso provoca una constante perspectiva crítica, por ejemplo Heydebrand (1989) y Palmer, Benveniste y Dunford (2007) se involucran en el debate al cuestionarse respecto de la posible existencia de nuevas formas organizacionales. El primero toma como base la noción del capitalismo postindustrial<sup>185</sup> y a partir de la pregunta central sobre si están naciendo nuevas formas organizacionales, el autor desarrolla una amplia reflexión teórica sobre los rasgos que adoptan las organizaciones contemporáneas; dos rasgos de los que aborda nos parecen importantes de resaltar: el tránsito de formas organizacionales burocráticas a formas posburocráticas y la influencia de la racionalidad tecnocrática con esquemas de informalidad y flexibilidad en el otorgamiento del servicio. En tanto que los segundos refieren la existencia de un “paradigma de la nueva forma organizacional”, como un consenso mínimo sobre los supuestos generales y las preguntas clave de investigación, lo cual lleva a los investigadores a la búsqueda de un diálogo investigativo. (Palmer, Benveniste, & Dunford, 2007)

Según Heydebrand la tipología más completa en la caracterización de nuevas formas organizacionales es la de Mintzberg (1983); quien hace una compleja caracterización con 24 variables estructurales para describir cinco configuraciones y cinco mecanismos coordinadores clave. Siguiendo la pista de nuestros propósitos (analizar la migración y formaciones híbridas en el discurso organizacional) la tipología denominada “Burocracia Profesional” nos parece de especial interés.

Esta tipología se encuentra coordinada por la estandarización de competencias y su núcleo operativo consiste en profesionales y especialistas que tienen mucho control sobre su propio trabajo, por ello la estructura de competencias se convierte, bajo esta tipología, en un mecanismo coordinador (Heydebrand, 1989:336); la pretensión es que los profesionales trabajen, hasta cierto punto, en forma independiente a sus colegas y de manera más cercana a los clientes a quienes les proporcionan sus servicios (Mintzberg, 1983:190); el autor advierte que las organizaciones de ciertos sectores, entre ellos el de la educación y la salud, tienden a adoptar esta forma organizacional.

Por otro lado Clegg (1990) acude a la noción de posmodernidad para formular algunas ideas sobre el carácter de las organizaciones contemporáneas. La posmodernidad es entendida como aquello que viene después de la modernidad, como un desensamble de las formas existentes, por lo que, en su opinión, las grandes narrativas del pasado, la ciencia y la razón han llegado a ser desacreditadas como iconos de emancipación e ilustración en el pensamiento contemporáneo,

---

<sup>185</sup> Lo que nos lleva, como lo refiere Adler y Cole (1993), al diseño de diversas formas organizacionales que atienden a diversos aspectos entre ellos la competencia y el aprendizaje que esta genera para sobrevivir mediante la innovación rápida para ajustarse a las necesidades del mercado.



ello ha provocado el declive del modernismo en la práctica y con ello un declive de la teoría modernista. (Clegg, 1990:12)

De esta forma, el aporte posmoderno representa una visión crítica y subversiva de aquellas prácticas modernas que lo preceden; desde esta óptica, la teoría postmoderna requiere una teoría de la postmodernidad organizacional, puesto que el mundo postmoderno de consumo está basado en una creciente proliferación de artículos diferenciados de consumo<sup>186</sup>, por ello las organizaciones postmodernas pueden ser aquellas en las cuales al menos en algunos aspectos de su diseño encuentran poca resonancia en la teoría modernista o en la práctica de las organizaciones. (Clegg, 1990:20)

Es así que a diferencia de la organización modernista rígida, la postmoderna es flexible, sí el consumo modernista se basaba en las formas masivas, el consumo postmodernista se basa en nichos de mercado; sí la organización modernista se basaba en el determinismo tecnológico, la postmodernista se basa en elecciones tecnológicas que se hacen posible a través del equipo microelectrónico de-dedicado y, finalmente, sí en las organizaciones modernistas y los empleos son altamente diferenciados , demarcados y deshabilitados, en las postmodernistas los empleos son altamente de-diferenciados, de-demarcados y multihabilidades. (Clegg, 1990:181).

Por otro lado, es posible reconocer que derivado de estos cuestionamientos críticos aspectos como el poder han sido incluido recientemente entre los asuntos que atienden los especialistas en la investigación y estudio de las organizaciones; decimos recientemente porque la tradición base que conforma la investigación de las organizaciones -la Teoría Organizacional-, no había contemplado de manera clara y menos de forma amplia el papel del poder en el desempeño de las organizaciones hasta hace, relativamente, poco tiempo.

El uso del discurso crítico (basado en las aportaciones de la escuela de Frankfurt) y del pensamiento posmoderno (Derrida, Foucault y Baudrillard entre otros), le ha impreso una forma nueva, única e importante, para entender a la organización y su gestión (Alvesson & Deetz, 1996:191); esto se debe a que, según Alvesson y Deetz, cada una proporciona conceptos enriquecidos de poder que demuestran la importancia de incluir la representación de intereses diversos y traer a la superficie la supresión del conflicto.

---

<sup>186</sup> Resulta relevante la utilización de la expresión “nuevo orden mundial”, misma que se ha utilizado para referirse a un nuevo período de la historia y se pretende, de este modo, afirmar a través de evidencias económicas los cambios dramáticos en las ideologías políticas y en el equilibrio de poderes. El primer uso de esta expresión la utilizó el presidente de los Estados Unidos, Woodrow Wilson, en el histórico documento de los Catorce Puntos después de la Primera Guerra Mundial y que a su vez, potenció la creación de la Liga de las Naciones, , antecesora de la Organización de las Naciones Unidas. En el caso que nos ocupa, 1995, daba cuenta de la consolidación de integraciones regionales como la firma del Tratado de la Unión Europea en 1993, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994 y los Acuerdos de Libre Comercio en Asia Oriental, donde la ASEAN fue la primera en promover el plan de la comunidad económica con el objeto de formar un mercado integrado y una plataforma productiva para fines del año 2020.

En línea con lo anterior Clegg y Hardy (1996), parten de reconocer la forma en que ha sido tratado el tema del poder en por los dos enfoques que se han ocupado del punto: el enfoque crítico y el enfoque funcionalista. Para estos autores ambos enfoques han abordado el tema (y cuestiones que de él se derivan) de formas diferentes e incluso divergentes y contrarias.

El análisis sobre el carácter del poder, y la subjetividad que éste entraña, como parte de las manifestaciones de la sociedad organizada, conduce a los autores a identificar diversas cuestiones que se vinculan con el estudio en las organizaciones: el conflicto, los procesos de dominación, los mecanismos de control, las jerarquías, los intereses de grupo, la legitimidad, la disciplina, la identidad, la resistencia, el conocimiento y la emancipación, entre otros aspectos ligados claramente al ejercicio y práctica del poder.

Algunos de estos temas habían sido ya tratados al interior del campo de la Teoría Organizacional, sin embargo, el enfoque había sido simplista, limitado y, por ello, despersonalizado; algunos otros temas no habían sido abordados, a nuestro parecer parte de esta ausencia se debe al enfoque metodológico desde el cual se hace el abordaje del fenómeno organizacional.

El pensamiento positivista y funcionalista enarbolado por la corriente principal del management - como ya se ha visto en partes previas del curso-, se encargó de hacer investigación desde un enfoque que reducía a los participantes en las organizaciones (empresas) a un recurso más del proceso productivo –cosificándolo- el cual debía adecuarse, obligadamente, a las necesidades de la organización.

En un mundo esencialmente dominado por la razón instrumental y por las categorías económicas, lo más común es que los hombres y las mujeres que pueblan las organizaciones sean considerados ante todo como *recursos*, esto es, como cantidades materiales cuyo rendimiento debe ser igualmente satisfactorio que el de la herramienta, la maquinaria y las materias primas. Así, asociadas al universo de las cosas, las personas empleadas en las organizaciones **se convierten poco a poco en objetos**. En ciertos casos, sólo algún acontecimiento extraordinario viene a recordar ocasionalmente su humanidad. (Chanlat, 1994:323)

Esta perspectiva simplista y reduccionista no podía dar cuenta clara de procesos más complejos como el conflicto o la resistencia, entre otros, fue necesario introducir un cambio de enfoque que provocó un fisura en el pensamiento organizacional; esta fisura prontamente tomó el carácter de una corriente alterna al pensamiento dominante (Teoría Organizacional), donde, a nuestro parecer, uno de sus principales distintivos es la adopción de un enfoque metodológico de investigación crítico y flexible a partir del que se exploraron temas tradicionalmente considerados como parte de otro ámbito disciplinar y campo de estudios.

El trabajo de Sewell y Wilkinson (1992) sobre el just in time y la aplicación de técnicas más sofisticadas de control, así como el trabajo de Knights y Willmott (1989) quienes discuten el papel del poder y la subjetividad en el trabajo y los procesos de degradación y dominación de las relaciones sociales, son ejemplos de un abordaje que rompe con las rígidas estructuras impuestas por el discurso organizacional dominante, abonando a la conformación de una perspectiva crítica respecto del abordaje tradicionalmente realizado.

En ese sentido es evidente que existe una cierta continuidad al tener como objeto de estudio a las organizaciones, y además, el mantener algunos de los temas como centro de interés, no obstante, en nuestro parecer si es posible reconocer una marcada diferencia en los esquemas investigativos y artificios metodológicos ocupados en la corriente denominada Estudios Organizacionales, es necesario aclarar que eso no necesariamente significa un cambio paradigmático en el pensamiento organizacional, aunque es posible que se sienten algunas bases para que este, eventualmente, ocurra.

### **Conclusiones:**

Para concluir algunas consideraciones generales, en primer lugar, hemos observado que el enfoque adoptado por la ciencia occidental ha tenido una gran influencia en el desarrollo del discurso organizacional, asumiendo esta última diversos principios, supuestos y estrategias de orden metodológico en lo que se refiere a la manera de hacer investigación sobre los fenómenos que le interesan y que se sintetizan en el discurso de la Administración de manera general y en la Teoría de la Organización específicamente.

Sin embargo, los últimos desarrollos ocurridos en el debate epistemológico –y ontológico– contemporáneo han tenido un impacto relevante en el enfoque organizacional dominante hasta hace relativamente poco tiempo, ello ha implicado la aparición de enfoques críticos y alternos que cuestionan las raíces fundantes de la Teoría de la Organización, aspectos tales como la búsqueda de la objetividad, su intención de probar sus aseveraciones a partir del uso de un instrumental matemático, la construcción de una perspectiva homogeneizante y única (tendencia que se reconoce a partir del concepto isomorfismo institucional de W. Powell y P. DiMaggio) entre otras cuestiones, que aún se observan presentes, es evidente que el discurso organizacional no ha sido ajeno al debate epistemológico contemporáneo el cual se ha manifestado en una diversidad de aportaciones, por demás creativas, que enriquecen el estudio de las organizaciones.

Finalmente, a nuestro parecer estamos presenciando un severo cuestionamiento a la perspectiva dominante que, a su vez y como es de esperarse, busca dar respuesta a algunas de las observaciones realizadas a su aparato teórico y discursivo, en la búsqueda de mantenerse vigente y, con ello seguir promoviendo los intereses e intenciones de la, también, visión dominante que le dio origen y soporte, aunque ello implique ceder en algunos puntos; no obstante, en lo fundamental y de fondo, se prevé que no habrá cambios o modificaciones sustanciales en el

discurso, porque ello implicaría la caída y consiguiente aparición de un nuevo paradigma dominante.

## Referencias

- Adler, P., & Cole, R. 1993, Spring. Designed for learning: a tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, 85-94.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1985. *Sociological Paradigms and organizational Analysis*. New Hampshire: Heinemann.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Clegg, S. 1990. *Modern Organizations. Organizations studies in the posmodern world*. Londres: Sage.
- Donaldson, L. 1985. *In defense of Organization Theory. A reply to the critics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Etimologías de Chile. 2012, noviembre 12. *Diccionario etimológico*. Retrieved from <http://etimologias.dechile.net>
- Fernández, M. 2008. Diáspora: la complejidad de un término. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 3005-326.
- García Canclini, N. 2009. *Cultura híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Random House Mondadori.
- Gunther, R. 2006. Beyond Contingency: From structure to structuring in the desing of the contemporary organization. In R. S. Clegg, & et.al., *Handbook of Organizations Studies* (pp. 577-597). Londres: Sage.
- Heydebrand, W. 1989, Agosto. Nuevas formas organizacionales. *Work and occupations. An international sociological journal*, 16(3), 323-357.
- Hickson, D. 1988. *Offense and Defense. Organization Studies*.
- Ibarra, E., & Montaña, L. 1990. *Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas*. In E. Ibarra, & L. Montaña, *Teoría de la Organización: Fundamentos y controversias* (pp. vii-xxvi). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Kuhn, T. 2004. *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard University.
- Mason, S. 1988. *Historia de las ciencias.3 La ciencia del Siglo XVIII*. México: Alianza Editorial.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Montaña Hirose, L. 2000, enero-junio. *Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias*. Iztapalapa 48, 35-52.

- Palmer, I., Benveniste, J., & Dunford, R. 2007. *New Organization Forms: Towards a Generative Dialogue*. New Delhi: Sage.
- Reed, M. 1993. *Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory*. In J. Hassard, & M. Parker, *Postmodernism and Organizations* (pp. 163-182). Londres: Sage.
- Reed, M. 1996. *Organizational theorizing: a Historically Contested Terrain*. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of Organization Studies* (pp. 31-56). Londres: Sage.
- Reed, M. 1998. "Organizational Analysis as a Discourse Analysis: A critique. In D. Gran, T. Keenoy, & C. Oswick, *Discourse and Organization* (pp. 193-213). Londres: Sage.
- Scott, R. 1992. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Van Hear, N. 1998. *The mass exodus, dispersal, regrouping of migrant communities*. Seattle: University of Washington Press.
- Wolin, S. 1961. *Politics and Vision: Continuity and Innovation in Western Political Thought*. New Jersey: Princeton University Press.
- Woodward, J. 1958. *Management and Technology*. Londres: Her Majesty's Stationary Office.
- Woodward, J. 1965. *Industrial organization: Theory and practice*. New York: Oxford University Press.

**EL PAPEL DE LA IDENTIDAD EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN INDÍGENA: FONDO REGIONAL INDÍGENA DE OTHÓN P. BLANCO. QUINTANA ROO. MÉXICO.**

**Mtra. Barradas Miranda Pilar**

Universidad de Quintana Roo

[pilarbarradas@gmail.com](mailto:pilarbarradas@gmail.com)

**Resumen:**

En este trabajo se presenta el avance de un proceso de investigación sobre una organización indígena que se constituye como resultado de una política pública del Estado mexicano.

Dicha organización tiene como objetivo declarado en su creación: coadyuvar al desarrollo de grupos de productores indígenas que, a través de seguir una serie de requisitos son apoyados con créditos a tasas preferenciales, mismos que se dispersan por medio de dicho colectivo.

El origen del recurso empleado es fiscal y por tanto obedece a reglas muy específicas en su aplicación y comprobación.

La clave de análisis para acercarse a esta organización y poder analizar más allá de la superficie y las variables objetivas que se usan con cierta frecuencia radica en la determinación de la identidad de sus participantes y el papel que esta identidad tiene en el proceso de construcción de la misma.

Para enfocar esa determinación de la entidad se desarrolló un acercamiento teórico – metodológico propio que permite vincular diferentes variables tanto las específicas de la identidad como las fundamentales de la organización y contribuir con ello a una mayor comprensión del fenómeno.

**Palabras Clave:** identidad, política pública, matriz identidad/organización.

**Introducción:**

En este trabajo se aborda el estudio de una organización indígena resultado de una política pública del Estado mexicano, a través de la identidad de sus participantes; para ello, se efectúan en principio algunas definiciones, el contexto del programa que da origen a la misma y el abordaje metodológico para llegar a un constructo en el cual se reconoce la identidad y el papel que ha desempeñado en la construcción de la organización mencionada.

De acuerdo a Barba (2010) a partir de la Administración se inicia un estudio formal de las organizaciones, desde luego en su forma empresarial al principio. En forma posterior, y desde una perspectiva multidisciplinaria, se han establecido diversos acercamientos teórico-metodológicos para tratar de explicar las organizaciones en sus distintos tipos y su interrelación entre ellas y el medio.

Luego de una revisión, es posible enunciar que por organización se entiende el lugar, el espacio no siempre físico y absolutamente definido, donde hay personas que son capaces de tener comunicación entre ellas y con otras, que provocan que ocurran las cosas para lograr un propósito común donde existe un sentido y una orientación de los participantes: motivos, metas, normas; así como los instrumentos para hacer posible su funcionamiento y donde converge la interacción e interdependencia de las variables internas y externas al mismo colectivo. De lo anterior se define que la organización es el lugar donde se construyen relaciones sociales que establecen procesos para el logro de objetivos comunes, todo ello soportado en una estructura específica.

Dichas organizaciones pueden adquirir multiplicidad de formas, en tanto sus objetivos, relaciones, procesos y estructuras se adecuen e interactúen entre sí y el medio.

Asimismo, una organización se funda por voluntad de sus participantes para responder a una necesidad propia de los mismos o de su medio, o bien puede ser producto de otras circunstancias como resultado de decisiones gubernamentales, es decir como parte de las condiciones de una política pública

El análisis de las organizaciones puede dar luz sobre una gran variedad de aspectos, para este caso se trata de vislumbrar un poco más allá de la superficie y las relaciones que podrían denominarse objetivas; se intenta obtener una perspectiva interna del devenir de la misma, de su origen y construcción a través del análisis a la identidad de sus participantes.

Los temas relacionados con los indígenas en América Latina han sido ampliamente abordados desde muy diversas aproximaciones, disciplinas y enfoques, en general dan cuenta de una serie de características tanto del pasado prehispánico, como de la historia colonial y la época posterior a las revoluciones independentistas y los movimientos políticos que lograron algunas condiciones de estabilidad hasta fines del siglo XX.

Los análisis y estudios que se han efectuado ayudan a tener una aproximación más cercana de las condiciones de los pueblos indígenas; sin embargo, aun cuando los efectos de las persecuciones, genocidios, las condiciones de extrema pobreza, la discriminación y los problemas de género se cuentan entre las características más estudiadas y difundidas en el ámbito académico y algunas ocasiones en los medios de comunicación, pareciera que esta información se ha considerado de manera parcial en el ámbito de las políticas públicas.

En estas políticas, los gobiernos parecieran tener como objetivo incorporarlos de lleno a la dinámica económica prevaleciente, olvidando la riqueza de la pluralidad, de sus conocimientos y de su particular sentido de pertenencia.

Los pueblos autóctonos, indígenas para referencia de la perspectiva estatal, han sido objeto de estudio para los académicos y sujetos de atención en las políticas públicas; sin logros aparentes que puedan integrar ambos aspectos para apoyar acciones gubernamentales y de grupos civiles que marquen en realidad una diferencia en las condiciones de vida, bajo la premisa del respeto a su cultura, a la otredad que implica ser ciudadano en un país cuya mayoría no habla la misma lengua materna que ellos.

En esa otredad se encuentran formas diversas de hacer frente a una realidad cotidiana que, regularmente, les margina y les obliga a disimular, en la medida de sus posibilidades, su condición autóctona, por ejemplo abandonando sus ropas tradicionales, no hablando su lengua materna, etc. y adoptando y adaptando esquemas impuestos desde la dinámica socio económica y política imperante, que les hace abandonar o modificar sustancialmente su esencia, su imagen identitaria; imponiendo formas nuevas que se articulan a una manera de ver el mundo y de actuar en consecuencia que son, sustancialmente, distintas a las suyas.

En México, se han tenido diversas iniciativas que, con la intención de apoyar a los grupos étnicos, asignan funciones e instruyen estructuras nuevas que construyen, por decreto, tipos de organizaciones ajenas a dichos grupos; en algunas de las cuales se encuentran y adaptan las razones y objetivos propios tanto de la política pública, como de los participantes o beneficiados de la misma.

### **Contexto de la investigación:**



En el marco de las ciencias políticas se dice que en las sociedades actuales existe una gran cantidad de demandas y necesidades a las cuales el Estado debe hacer frente, para ello trata de captar grandes cantidades de dinero, en su mayoría vía impuestos, cobrados a los ciudadanos, y los “regresa” a ellos en forma de programas y servicios que deberían beneficiar a dichos ciudadanos. Es así como a través de estos programas y servicios sociales surgen las políticas públicas.

De Kostka (2009) define las políticas públicas como un programa de acción de una autoridad dotada de poder político y de legitimidad gubernamental, que afecta a un sector de la sociedad o bien a un espacio geográfico determinado.

Todas las políticas públicas generan efectos y toda política pública encubre una teoría de cambio social, ya que existe una relación de causa a efecto en las disposiciones que rigen y fundamentan las acciones públicas.

Las políticas públicas cuentan con instrumentos que utilizan las instituciones de gobierno para llevarlas a la práctica cotidiana en el marco de la sociedad y que podrían denominarse instrumentos de acción que consisten básicamente en los programas instituidos para lograr el objetivo general de la política pública.

Esos programas concretan en la vida social las acciones que los Gobiernos suponen que deben asumir para lograr sus objetivos respecto a apoyar a los grupos sociales.

Considerando que el objetivo de la política pública es resolver o atender una situación problemática de un grupo de la sociedad, se tiene que en México, aún con el enorme legado de los pueblos autóctonos será hasta la década de los años 40 que se inician acciones formales para atender a los grupos indígenas de manera diferenciada de la masa campesina; durante el gobierno de Lázaro Cárdenas, en 1940 se realizó en Michoacán el Primer Congreso Indigenista Interamericano, el principal acuerdo consistió en crear el Instituto Indigenista Interamericano (III), mediante la firma de una convención para el establecimiento de un Instituto Nacional Indigenista en cada uno de los países participantes. Luego, en el período del presidente Manuel Ávila Camacho se creó el 4 de diciembre de 1948, el Instituto Nacional Indigenista (INI) con carácter de organismo descentralizado, con personalidad jurídica propia; sus funciones se referían a:

- Investigar la problemática y coordinar las medidas gubernamentales para el mejoramiento de las condiciones de vida de los pueblos indígenas;
- Actuar como órgano consultivo de las instituciones gubernamentales y privadas, y
- Empezar las obras que le encomendara el Ejecutivo.

En la década de los 90's surge, al interior del INI, el programa denominado Fondos Regionales para beneficiar a las comunidades indígenas, caracterizadas por elevados índices de pobreza, así como fortalecer los procesos organizativos y productivos de dichos grupos indígenas.

Este programa pretende también fortalecer el desarrollo de dichos Fondos para que estén en condiciones de gestionar servicios financieros, servicios técnicos de apoyo a la producción y comerciales; establecer mecanismos que favorezcan una distribución equitativa de los beneficios del programa, considerando conceptos de género y edad; y, mejorar el ingreso y las condiciones de vida de este tipo de población.

En 2003, durante el período del presidente Vicente Fox, entró en vigor el Decreto por el cual se expide la Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y se abroga la Ley de Creación del Instituto Nacional Indigenista.

La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), como organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene la misión de coordinar, promover, y fomentar los programas y estrategias públicas para alcanzar el desarrollo integral de los pueblos indígenas.

La CDI mantiene básicamente todos los programas que impulsaba el INI, otorgando prioridad a dos de ellos: el referido a albergues escolares y el referido a fondos regionales; opera en 24 estados del país a través de 110 Centros Coordinadores del Desarrollo Indígena; un Centro de Investigación, Información y Documentación de los Pueblos Indígenas de México y 28 Centros Regionales (CRID).

Por la importancia de sus acciones y cobertura, así como por los cambios ocasionados a través de los programas parte de la política pública de atención a los indígenas es conveniente analizar el programa de apoyo a proyectos productivos que se efectúa a través de una organización dispersora de créditos y que opera a través del Programa Fondo Regional Indígena.

Este Programa impulsa la formación de organizaciones legalmente constituidas que aglutinen a otras organizaciones, los requisitos que estos Fondos deben cubrir para ser sujetos de apoyo están contenidos en las reglas de operación que se publican anualmente en el Diario Oficial de la Federación, en las cuales se marcan los lineamientos que cada Fondo debe cumplir para ser sujeto de apoyo.

También promueve una forma prácticamente única y obligatoria para que se tenga el acceso a los apoyos, trastocando con ello, en muchos de los casos, las formas tradicionales e impulsando una visión que se pretende un tanto empresarial, cercana a los estándares de la iniciativa privada y se opone al enfoque que pudiera denominarse paternalista que ha prevalecido en algunos ámbitos de acción en este instrumento.

En el estado de Quintana Roo, México existían 3 Fondos Regionales Indígenas ubicados en los municipios de: Felipe Carrillo Puerto, Lázaro Cárdenas y José María Morelos; en el año 2000 se constituyó el correspondiente a Othón P. Blanco como una organización legal de acuerdo a la Ley de Derecho, Cultura y Organización Indígena del Estado de Quintana Roo, con patrimonio y

personalidad propia, de acuerdo a las recomendaciones y esquemas que la CDI tiene para estas organizaciones.

Se integró con un delegado efectivo de cada una de las comunidades asociadas, mismo que representa a los grupos de productores de dicho poblado en la asamblea general, un Comité Directivo de 6 personas y 2 representantes más que forman la comisión de contraloría social. Aglutina 27 comunidades indígenas de las etnias: maya, chontal de Tabasco, mam, quiché, kanjobal, totonaca y chol, integrando también los asentamientos guatemaltecos en el municipio; todos ellos como socios y con un capital de un millón de pesos.

La denominación Fondo Regional Indígena es obligatoria de acuerdo a las reglas de la CDI, luego es posible agregarle un nombre específico; para el caso de estudio el nombre está en lengua maya: Meyaj Ut'ial M'aloob K'inoob y significa trabajando por un futuro mejor.

Este Fondo se formó como parte de las metas trazadas en la Delegación del INI en Quintana Roo, para contar con una cobertura geográfica completa de la entidad; una de sus características es que aglutinó como ya se dijo, individuos de diferentes etnias y en algunos casos, se consideró suficiente el hecho de contar con ascendencia de alguna etnia; ya que a la pregunta expresa de ser indígena las personas respondían negativamente.

Ante dicha situación se consideró importante conocer la identidad de los actores de la organización y cuál fue el papel que dicha identidad ha tenido en la construcción del Fondo regional indígena de Othón P. Blanco.

### **Objetivo:**

El objetivo general de la investigación puede enunciarse como:

Analizar el papel de la identidad en la construcción de una organización de naturaleza indígena, producto de una política pública del Estado Mexicano.

Para lo cual se ha desarrollado un caso de estudio del denominado Fondo Regional Indígena: Meyaj Ut'ial M'aloob K'inoob (trabajando por un futuro mejor), de Othón P. Blanco, Quintana Roo.

### **Enfoque teórico:**

Debido a que en este trabajo se trata de conocer el proceso de construcción de una organización indígena a partir de una política pública, a través de la identidad de sus actores, a continuación se aborda el tema de la identidad y las corrientes teóricas en las que se apoya su análisis para lograr un constructo desde el cual analizar más cercanamente; así también se estudia la forma en qué se determina y las variables que pueden usarse para entenderla; las cuales se ubican y amplían a través de los instrumentos de la narrativa de historia de vida, en la aproximación metodológica de análisis.

La palabra identidad proviene del latín “identitas” derivada a su vez de “idem” que significa lo mismo, en el lenguaje cotidiano puede aplicarse a objetos, individuos, grupos, entes materiales y también inmateriales, es útil para describir lo mismo características singulares que para agrupar particularidades atribuibles a un colectivo.

En el ámbito científico, el término atraviesa diversas disciplinas, desde la psicología y el psicoanálisis hasta la sociología y la antropología.

Para Giménez (2004) la identidad se ha convertido en un concepto estratégico en las ciencias sociales, propone que se trata de una de las categorías claves recientemente incorporadas como tal, al léxico conceptual de las ciencias sociales; dice que la amplia aceptación de este concepto se debe, en primer lugar, a su carácter estratégico y a su poder condensador, pero también a la percepción creciente de su necesidad teórica.

Según Melchior (1990) se analiza la identidad como objeto, efecto y materia de interacción y se concentra en los mecanismos de percepción, definición e interpretación de sí mismo y los demás, en las situaciones mutuas de interacción.

Esto es, que la identidad surge y se afirma solamente en la acción o interacción social, es decir el intercambio intersubjetivo.

En esencia dice Romer (2005) para Mead, estas interacciones estaban concebidas de manera inicial en el ámbito de la comunicación, pero las aportaciones posteriores, en particular las de Goffman, ubican la problemática de la identidad en un contexto sociológico. Según este autor, la identidad se crea en el proceso de la interacción social, como resultado de este proceso, bajo todos los aspectos y circunstancias, de modo que lo que se es depende de la percepción que de uno tiene el otro.

Goffman (2001) ubica a la vida social como un escenario donde los individuos o actores se enfrentan o interactúan, respetando los rituales y las líneas de conducta instituidas para, a través de técnicas defensivas, resguardar, sus caras o roles. En estas interacciones la identidad es “pactada”, se trata de una forma de transacción por la cual el individuo está siempre dispuesto a reajustar su identidad a cambio de la credibilidad y la aceptación social. Es entonces una identidad cambiante de momento, que va a depender de la aceptación y el reconocimiento social; una especie de máscara que se coloca en función de los acontecimientos.

Así también, Melucci (2001) desarrolla más la idea según la cual la autoidentificación de la persona debe ser reconocida por los demás para fundar su identidad; esto significa que para distinguirse una persona de las otras, esas otras deben reconocerla como tal; así el autoidentificarse se supedita a la pertenencia o reconocimiento de un grupo, esto es interactuar en un sistema de relaciones.

La identidad se inscribe en un proceso de interacción y de construcción social, por lo cual ambas corrientes de pensamiento: el interaccionismo y el construccionismo social se convierten en herramientas fundamentales para el análisis.

Las cosas van a distinguirse o nombrarse a partir de rasgos objetivos observables, solamente desde el punto de vista del observador externo, la tercera persona. En cambio, cuando se trata de personas, la posibilidad de distinguirse de los demás también tiene que ser reconocida por los otros (los demás), en contextos de interacción y de comunicación; lo que requiere, según Habermas (1987), una “intersubjetividad lingüística” que activa tanto a la primera persona, el hablante, como a la segunda, el interlocutor.

En suma: toda identidad individual o colectiva, requiere la sanción del reconocimiento social, para que exista social y públicamente.

Profundizando en las identidades específicamente humanas, las personas no sólo están conscientes de sus igualdades y diferencias con otros, es decir de sus particularidades; se tiene también la habilidad conocida como reflexividad, la cual, para muchos autores, es lo que permite a individuos y grupos llevar una crónica particular de sus vidas y repensarse a sí mismos (Jenkins, 1996; Giddens, 1995).

En un sentido más amplio, la reflexividad se refiere a la habilidad de mirar al pasado y modificar el presente de acuerdo al mismo; o bien, de modificar el pasado o más puntualmente, la narración del pasado, de acuerdo a la valoración del presente.

En presencia de "otros" significativos y de nuevas circunstancias se incrementa nuestra comprensión acerca de la identidad, especialmente cuando lo que parecía natural y estable se cambiado o invadido por factores humanos, tecnológicos o simbólicos muy ajenos e incongruentes.

Los elementos que establecen las diferencias, en el caso de la identidad de las personas menciona Giménez (2004) se pueden establecer en tres series:

- 1) la pertenencia a una pluralidad de colectivos: categorías, grupos, redes y grandes colectividades, lo que sería una especie de pertenencia social;
- 2) la presencia de un conjunto de atributos idiosincráticos o relacionales; y,
- 3) una narrativa biográfica que recoge la historia de vida y la trayectoria social de la persona considerada.

Por lo tanto, el individuo se ve a sí mismo – y es reconocido – como “perteneciendo” a una serie de colectivos; como “siendo” una serie de atributos; y como “cargando” un pasado biográfico inalterable e irrenunciable.

También es importante mencionar la determinación de la identidad étnica que se va a distinguir de otras identidades colectivas por el hecho de que sus portadores son unidades sociales culturalmente diferenciadas, constituidas como “grupos involuntarios”. De acuerdo a Giménez (1999), se trata de pertenencias que el actor social no elige, porque no es posible elegir la familia, etnia o clase social donde se va a nacer. Se trata también de identidades orientadas hacia el pasado, que rinden lealtad a una tradición basada en el pasado ancestral (que puede ser inventado), religión, lengua y otras tradiciones culturales. En el caso de las etnias indígenas se subraya, además, “su origen pre-estatal o pre-moderno, su fuerte territorialización y el primado de los ritos religiosos tradicionales como núcleo fuerte de identidad”.

Así, la identidad indígena también está constituida por la definición del resto de las personas, es decir, impuesta por “los otros” y se percibe, regularmente como una condición social inferiorizada y estigmatizada, lo que implica comportamientos y actitudes específicos tanto de los indígenas, que en término de Goffman (2001) tendrían el estigma, como de los otros hacia ellos.

En esta interacción se propicia, en la explicación de Cardoso (1992), un tipo específico de cultura de contacto que lleva a quienes participan en ella a producir y reproducir preconceptos y estereotipos que usan ambos grupos y que puede ocasionar que los sujetos pertenecientes al grupo minoritario traten de ocultar su identidad para evitar la discriminación.

En algunos casos extremos, este modelo de relaciones orientado a la discriminación podría tener como resultado, en quienes sufren el estigma, la construcción de una identidad negativa.

Esta “manipulación” o fluctuación de la identidad étnica, según sean el interés y las circunstancias, se desarrolla conforme al grado de distancia y conflicto entre los grupos étnicos en contacto.

Afirma también Cardoso (1992), que existe un resultado esencial de la discriminación para el grupo subordinado: la identidad estigmatizada propicia en los individuos que la conforman una mentalidad de dominados; así se asumen como tales y aceptan una posición de inferioridad frente a los otros. Esta actitud, que se supone parte del resultado de siglos de opresión, orienta a la búsqueda de la asimilación al grupo dominante.

Una vez ubicado el constructo teórico para la identidad, el siguiente paso es establecer un acercamiento para conocer cómo se determina ésta.

Con la premisa de que puede llamarse identidad a aquello que permanece en el tiempo y espacio, es importante tratar de analizarlo desde otra perspectiva y para ello un instrumento fundamental es la ontología que se define generalmente como el estudio del ser en tanto lo qué es y cómo es; define al ser y establece las categorías fundamentales de las cosas a partir del estudio de sus propiedades, sistemas y estructuras.

Según Bédard (2003) en la ontología se tiene el componente más profundo del marco de referencia, del substrato en el que las ideas y las concepciones de la naturaleza general de la persona tienen sus raíces; por ese hecho, son a menudo las más difíciles de penetrar. La ontología suministra las grandes ideas directrices que permiten a cada uno orientarse, asegura la inteligibilidad de base y procura las certidumbres fundamentales; ofrece una cierta lectura del universo, una primera concepción de la realidad. En resumen afirma que la ontología es la matriz y la base sobre la cual todo el edificio conceptual, ético, crítico y práctico de cada persona es subsecuentemente construido.

Desde este concepto, puede decirse que los componentes que dan fundamento a la identidad se sitúan desde la perspectiva ontológica, para lo cual, siguiendo en esta idea Bédard busca retomar el esquema de Georges Gusdorf, para expresar que la ontología aporta una explicación sobre las relaciones de la persona con lo sagrado o lo desconocido, con el universo, consigo mismo y con los demás, agrega que según cada uno de estos objetos, la ontología toma la forma de una mitología o de una teología, la relación con lo sagrado, lo divino y lo desconocido; de una metafísica, los principios de la realidad; de una cosmología, la relación con el universo; de una psicología, la relación consigo mismo y de una antropología, la relación con el otro.

De lo anterior se desprende la posibilidad de usar estas cuatro aproximaciones para coadyuvar en la determinación de la identidad de una persona; en resumen: la identidad estará determinada en su base, por la concepción que cada individuo tiene de él mismo, de los otros, de lo que es el medio que le rodea o realidad y de lo que es sagrado o trascendente. Se entiende que dichas concepciones están mediadas por el contexto en el que cada persona se desempeña, y que sin embargo permanecen inamovibles en su esencia, proporcionando un soporte estable, a través del tiempo y de los escenarios.

Toda vez establecidos los ejes que permiten la determinación de la identidad, es conveniente tener una herramienta que permita captarla o aprehenderla y tener la posibilidad de establecerla a nivel analítico para conocer su papel al interior de la organización.

Situados en una dimensión más profunda, la distinguibilidad de las personas remite a la revelación de una biografía que no es posible canjear, relatada en forma de “historia de vida”. Es lo que algunos autores como Pizzorno (1989) denominan identidad biográfica o también como Lipiansky (1992) identidad íntima. Esta dimensión requiere como marco el intercambio interpersonal.

Es necesario el establecimiento de un cierto nivel de cercanía para producir la llamada “autorevelación” recíproca, esto puede ser entre conocidos, camaradas, amigos, etc. donde en respuesta, a un requerimiento del otro por tener un conocimiento más profundo, se efectúa una narrativa autobiográfica de tono confidencial (selfnarration).

Esta “narrativa” configura o, mejor dicho, reconfigura una serie de actos y trayectorias personales del pasado para conferirle un sentido.

En esta especie de transacción entre la auto-narrativa personal y el reconocimiento de la misma por parte de los interlocutores, sigue desempeñando un papel importante el filtro de las representaciones sociales, de acuerdo a Bordieu (1986) como, por ejemplo, la “ilusión biográfica” que consiste en atribuir coherencia y orientación intencional a la propia vida “según el postulado del sentido de la existencia narrada (e implícitamente de toda existencia)”.

En resumen siguiendo la metodología narrativa Czarniawska (1997) enuncia que es posible conceptualizar la identidad como un proceso continuo de narración donde el referente y los receptores están implicados en la formulación, edición, aplauso y hasta refutación de varios de los elementos de lo producido; así puede decirse, siguiendo a Ricoeur (1996): al contar *su propia* historia cada individuo se *da* a sí mismo una *identidad* cuando se *reconocen* en el relato que expresan de sí mismos.

Entonces, puede trasladarse a la propuesta de que la identidad se puede constituir a través de relatos, los cuales pueden dar un panorama de la identidad individual y en su momento también, a través de la suma de los individuos, de la construcción de una identidad organizacional y reconocer un carácter que se construye a través de lo social y discursivo de la identidad colectiva.

**Aproximación Metodológica:**

Como se mencionó, es a través de la narrativa, la historia de vida, de los participantes que se trata de determinar la construcción de la identidad, en principio, individual; se retoman para el análisis cuatro ejes referidos a identidad: la concepción del yo, la concepción del tú o los otros, la concepción del medio y la concepción de lo sagrado o trascendente.

Y se retoman los cuatro componentes fundamentales de las organizaciones: objetivos, relaciones, procesos y estructura.

Con dichos elementos se construye una guía para efectuar las entrevistas de historias de vida, con preguntas clave respecto a sus pensamientos, apreciaciones y sentimientos en y de momentos específicos para la organización, es decir se estructura la vida personal vinculada a la construcción del Fondo regional. Las preguntas se orientan a obtener información específica que corresponda a los ejes mencionados tanto de identidad como de la organización. Una vez elaborada la guía se procede a la elaboración de un esquema matricial en el cual se disponen las respuestas que tributan a ambos ejes.

De manera tal que se traza una tabla como la siguiente:

Matriz de relación Identidad- organización.

Identidad/ Organización	Objetivos	Relaciones	Procesos	Estructura
----------------------------	-----------	------------	----------	------------



n				
Concepción del Yo				
Concepción del Tú				
Concepción del medio				
Concepción de lo trascendente				

Fuente: Elaboración propia, desarrollo de diseño metodológico de análisis Identidad/Organización.

Como puede apreciarse en las filas se tienen los ejes relacionados con la identidad y en las columnas los vinculados a la organización; una vez realizada la historia de vida se procede a plasmar las respuestas correspondientes a cada una de las secciones y luego se efectúa una revisión, análisis y resumen para cada una de las filas, de manera que se obtienen las 4 concepciones correspondientes a la identidad individual.

Una vez concluidos los resúmenes de cada persona, se procede a efectuar un resumen general que contenga la información de todos los participantes entrevistados.

Esta nueva aproximación guía el estudio a la determinación de una identidad que suma las individuales y da pauta para analizar si pueden establecerse algunas tipologías o agrupamientos; así como también si existen generalidades que puedan apuntar a una noción de identidad de la organización.

Para reforzar lo anterior, hay que elaborar además un análisis por columnas, en el cual se obtienen los puntos fundamentales de la organización desde la perspectiva de cada uno de los individuos y nuevamente verificar los puntos en común y si existieran, también las diferencias.

A través de este análisis matricial se cubren varios aspectos: se cuenta con los elementos básicos de la identidad individual, es posible hacer adiciones para aproximarse a la identidad del colectivo y de la organización, también es posible aprehender la idea que cada actor tiene de los cuatro ejes fundamentales de la organización, comparar las apreciaciones de los mismos respecto a un único ítem y también contar con los agregados que se requieran para el acercamiento analítico, usando desde una combinación de uno en uno hasta las cuatro disponibles.

Esto es, se puede tener un resultado individual de una columna a una fila, o de varias columnas a varias filas; también se pueden elaborar los mismos resultados para más de un participante, agrupándolos de acuerdo a diferentes características, o bien para el total de los entrevistados; cada aproximación será acorde a los diferentes análisis requeridos para varios aspectos del estudio y las conclusiones preliminares.

### **Resultados esperados:**

Como se mencionó al inicio esta investigación estudia el caso de una organización denominada Fondo regional indígena de Othón P. Blanco; es una investigación cualitativa y sus resultados son aplicables para conocer un poco más acerca de dicho colectivo, no es posible en tanto, generalizar los hallazgos.

En este ejercicio de escudriñar un poco más allá de la superficie y las variables objetivas que regularmente se estudian en las organizaciones, tratar de hallar la forma en que se determina la identidad y el papel que desempeña en la construcción de una organización es importante porque se trata de un colectivo cuyo origen responde a una política pública y que se denomina indígena por reglamento, conocer si esa denominación alude a la identidad real, sentida y vivida por cada uno de los actores, es decir si forma parte de su auto reconocimiento, ayudaría a determinar si se concuerda en este caso con la denominación impuesta por los demás, es decir del hetero reconocimiento o se trata solamente de mantener un esquema específico de tratamiento, como se dijo antes toda política pública conlleva una teoría de cambio social.

La investigación cualitativa apoya en este caso, el conocimiento más profundo de variables que son poco accesibles y que sin embargo tienen un impacto específico en la vida de las organizaciones; ese conocimiento sustancial ayuda a complementar al análisis y la comprensión en este caso, de organizaciones que son resultado de voluntades distintas a las de sus participantes y que responden también a dinámicas diferentes y diferenciadas, en lo que se supone una estrategia para apoyar el desarrollo de quienes forman parte de ellas como actores – receptores de las mismas.

Los resultados que se esperan de este proceso se refieren a conocer ese papel que tiene la identidad de cada individuo y el agregado de los mismos en el proceso de construir una organización y cómo esa identidad se entrelaza con los ejes que dan fundamento a la misma y le permiten, como toda identidad, contar con una parte que permanece inalterable en su esencia y simultáneamente se adapta, o lo pretende, a los cambios que se presentan en el entorno y en el devenir del tiempo.

### **Referencias**

Barba Álvarez, Antonio (2010) Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos, *Gestión y estrategia* núm. 38/ julio-diciembre. UAM-Azcapotzalco. México. pp. 17 – 29.

Bédard, Rene. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas en *Ad-Minister, Revista de la Escuela de Administración*, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, Número 3, jun-dic.

Bourdieu, P. (1986) “L’illusion biographique”, *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, núm. 62 / 63.

Cardoso de Oliveira, Roberto, (1992) *Etnicidad y estructura social*. CIESAS.SEP. México.

Czarniawska, B. (1997). Narratives of Individual and Organizational Identities. *Communication Yearbook* (17).

De Kostka, Estanislao (2009) en Román Reyes (Dir): *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social*, Tomo 1/2/3/4, Ed. Plaza y Valdés, Madrid-México.

Giddens, A. (1991). *Modernidad e Identidad del yo: el yo en la sociedad contemporánea*. Ediciones Península. Barcelona.

Giménez, Gilberto (1999) “Territorio, cultura e identidades. La región sociocultural”, en *Estudios sobre las culturas contemporáneas*.

Goffman, E. (2001) *Estigma: la identidad deteriorada*. Amorrortu eds. España.

\_\_\_\_\_ (2004) “Materiales para una teoría de las identidades sociales” en *Decadencia y auge de las identidades* de José Manuel Valenzuela Arce (coord.) Colegio de la Frontera Norte y Plaza y Valdés eds. Baja California Norte.

Habermas, J. (1987), *Teoría de la acción comunicativa*, Vol. II. Madrid, Taurus.

Jenkins, R. (1996): “Theorising social identity”, en *Social Identity*. Londres, Routledge.

Lipiansky, E. M. (1992) *Identité et communication*. París: Presses Universitaires de France.

Melchior, Malgorzata, (1990) *Unidades de identidad social*, Universidad de Varsovia. Varsovia.

Melucci, A. (2001) *Challenging codes. Collective action in the information age*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pizzorno, A. (1989) *Identità e sapere inutile*, en Rassegna Italiana di Sociologia, Anno trentesimo, núm. 3.

Ricoeur, P. (1990/1996). *El sí mismo como otro*. Siglo XXI. México

Romer, M. (2005) “Algunos enfoques teóricos para el estudio de la identidad étnica individual en el medio urbano”. En *Dimensión Antropológica*, vol. 37.

## COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL: NUEVOS DESAFÍOS, NUEVOS RUMBOS.

**MBA. Rodrigo Martínez Díaz**

Universidad del Valle.

[rodrigomartinezdiaz@gmail.com](mailto:rodrigomartinezdiaz@gmail.com)

**Ph.D. Álvaro Zapata Domínguez**

Universidad del Valle

[alzapatado@gmail.com](mailto:alzapatado@gmail.com)

### **Resumen:**

Este artículo presenta una visión sobre los beneficios que pueden aportar los avances en otras ramas del conocimiento a las teorías de la organización, actualizando las metodologías clásicas de investigación que hoy se encuentran en disonancia con las realidades del comportamiento social en el siglo XXI. Se categorizan las organizaciones como “sociedades en pequeño” y se evidencia la naturaleza social, compleja y adaptativa del fenómeno organizacional.

Se expresa que algunos planteamientos de la teoría de la organización se fundamentan en conceptos que han perdido vigencia en un mundo globalizado en estado de cambio acelerado, en convulsión, con incertidumbres y turbulencias y se propone explorar las posibilidades que ofrecen las ciencias de la complejidad para el estudio de los fenómenos sociales colectivos, específicamente el modelamiento y la simulación basado en agentes (ABMS) en la explicación de los fenómenos organizacionales.

Finalmente, a modo de ilustración se presenta el ejemplo del modelo de segregación de Schelling que ilustra como a través del *crecimiento* de estos modelos puede obtenerse una explicación desde el principio (bottom-up) de la emergencia, evolución y adaptación de los comportamientos macro-sociales que resultan del comportamiento particular de los individuos.

**Palabras Clave:** complejidad; agentes; sistemas sociales complejos adaptativos; organizaciones.

### **Introducción:**

El comportamiento de las sociedades en la medida de su avance ha ocasionado por diferentes razones (económicas, políticas, etc.) la aparición de las organizaciones, lo que se constituye en un hecho trascendental ya que las organizaciones han ido asumiendo los roles de la sociedad, se

han convertido en el sustituto de la sociedad, a decir de Perrow (1992) a través de tres factores principales: 1) la dependencia salarial; 2) la externalización del coste social y; 3) el desarrollo y la difusión de una nueva forma de burocracia. Las operaciones que antes se realizaban a través de organizaciones y grupos pequeños y autónomos se realizan ahora por las grandes burocracias, grandes organizaciones por medio de *satélites* y *sucursales* (Perrow, 1992).

Existe una percepción dominante en el sentido de las organizaciones como “sociedades en pequeño” (Silverman, 1970) citado por Allaire y Firsirotu (1984), postura que ha sido utilizada por diferentes autores desde la metáfora de las organizaciones como pequeñas sociedades que conllevan sus propios procesos de socialización, normas sociales y estructuras.

Con el transcurrir del tiempo las dificultades organizacionales se han venido incrementando como respuesta a la globalización y al cambio generalizado producto en gran parte del avance tecnológico. Pero, en buena medida estos cambios también han proporcionado avances en varios campos de la ciencia que posibilitan el modelamiento de los sistemas sociales de manera que se pueda estudiar la naturaleza de los fenómenos asociados a estas ciencias que provienen de la interacción de los individuos, como un producto de sus comportamientos individuales.

La disponibilidad de dispositivos para el tratamiento de la información con capacidad de almacenamiento y velocidad de procesamiento inimaginables hace pocas décadas, ha permitido un avance fenomenal en disciplinas que tratan temas de ciencia de frontera como la vida artificial, las sociedades artificiales y la cultura artificial todos fundamentados en el paradigma de la inteligencia artificial, ramas de las denominadas ciencias de la complejidad. Los algoritmos de estas ciencias de la complejidad también se han ido desarrollando paralelamente con las teorías y hoy sus posibles aplicaciones en los campos de la antropología y las ciencias sociales son prometedores (Miceli, Guerrero, Quinteros, Diaz-Mariano, & Kristoff-Mora Castro, 2006).

El estudio de los sistemas complejos reviste la presencia de conceptos generales que no dependen del contexto, en este sentido se llega a que “el resultado es que hay campos del saber que tienen el potencial de ser significativamente reformulados y transformados por la disponibilidad de estos nuevos conceptos. Algunos aspectos de las Ciencias Sociales son uno de esos campos de mayor oportunidad donde aparece una importante actividad transdisciplinar de científicos provenientes de las Ciencias Físicas” (Miceli, Guerrero, Quinteros, Diaz-Mariano, & Kristoff-Mora Castro, 2006, pág. 3).

En la actualidad debido a estos alcances es posible representar la sociedad como un sistema complejo adaptativo en modelos formales. Para avanzar en esta trayectoria es indispensable arribar a las técnicas computacionales, (Vivanco Arancibia, 2007) tarea que se encuentra en marcha desde hace relativamente corto tiempo. Para satisfacer estas propuestas se están utilizando los modelos basados en ecuaciones (MBE) y los modelos basados en agentes (MBA). Los modelos basados en agentes (MBA) a diferencia de los modelos basados en ecuaciones permiten generar el macro-comportamiento de una sociedad a partir de los las acciones individuales o micro-motivos en un proceso bottom-up (de abajo hacia arriba).

A partir de los nuevos conocimientos y posibilidades algunos científicos han llegado a proponer el desplazamiento hacia una *ciencia social generativa* enmarcada en lo que se ha denominado *la tercera sistémica* que corresponde a un corpus teórico fundamentado en los planteamientos de algunos investigadores por los años 80's. Se incluyen Ilya Prigogine (1984) con la teoría del no-equilibrio (Nicolis & Prigogine, 1987), Rene Thom y la teoría de las catástrofes (Thom, 1977), Edgar Morin (1977-1998) y el pensamiento complejo (Morin, 2004), entre otros. La ciencia social generativa está basada en los algoritmos de la complejidad, algunos que pueden mencionarse corresponden a los autómatas celulares, los modelos multi-agente, las redes neuronales artificiales y los algoritmos genéticos (Vivanco Arancibia, 2007).

### **Objetivos:**

#### **Objetivo General:**

Estudiar la cultura organizacional en la universidad colombiana, evaluar sus efectos sobre la efectividad y diseñar un modelo complejo que permita explicar las características de emergencia, evolución y adaptación del constructo como un sistema dinámico adaptativo.

#### **Objetivos Específicos:**

- Estudiar la cultura organizacional y su impacto sobre la efectividad en la universidad colombiana.
- Estudiar los fundamentos de las ciencias de la complejidad y sus teorías asociadas.
- Comprender las herramientas del paradigma del modelamiento y la simulación para el desarrollo de modelos para las ciencias sociales.
- Diseñar un modelo complejo computarizado de la evolución de la cultura organizacional en la universidad colombiana fundamentado en la técnica de agentes múltiples.

#### **Complejidad y Sistemas Complejos:**

Los sistemas complejos han venido siendo reconocidos cada vez más desde diferentes disciplinas científicas como un campo de investigación interdisciplinar que pretende explicar cómo un gran número de entidades relativamente simples se organizan por sí mismas sin la intervención de un control central, como un colectivo total que genera patrones de comportamiento y pueden evolucionar y aprender (Mitchel, 2009). Este reconocimiento propició el surgimiento de las ciencias de la complejidad (Bar-Yam, 1997; Holland, 1995). Los sistemas complejos son sistemas abiertos operando bajo *condiciones lejos del equilibrio*; las interacciones entre sus

componentes son continuas a través de intercambio de materia, energía e información con el entorno (MacGuire, McKelvey, Mirabeau, & Oztas, 2006).

Las ciencias de la complejidad se dedican al estudio de los sistemas conocidos como Sistemas Complejos Adaptativos (SAC). Estas ideas han venido posicionándose desde los estudios fundacionales (Simon H. , 1996) hasta conformar lo que se ha llamado una “nueva ciencia” que intenta desplazar el paradigma tradicional (Wheatley M. , 1994), o proyectarse como un nuevo paradigma vinculado a la ciencia existente (Schneider & Somers, 2006). Las ciencias de la complejidad no consideran que todos los sistemas son complejos adaptativos, algunos pueden llegar a ser caóticos, otros no, manifestando diferentes tipos de dinámicas organizacionales (Dooley & Van de Ven, 1999).

La complejidad abraza el estudio de las dinámicas no lineales fundamentándose en los trabajos pioneros de Prigogine (1996) sobre estructuras disipativas y termodinámica del no equilibrio y su segunda ley o de entropía (Prigogine, 1996) que proyecta el problema del tiempo -la flecha de orientación del tiempo- y plantea el principio de irreversibilidad del tiempo, desconocido por la física clásica (Maldonado, 2011). Las estructuras disipativas intercambian grandes cantidades de recursos con el entorno, con comportamientos asociados a la inestabilidad, con múltiples transiciones que conducen a estados de “inestabilidad limitada” más que al equilibrio. En estos procesos las estructuras transitan hacia niveles más altos de complejidad que presentan marcadas diferencias con los estados previos (Mathews, White, & Long, 1999). Las características emergentes de las estructuras disipativas están motivadas más por las interacciones de sus componentes internos que por las influencias de su entorno (Morel & Ramanujan, 1999).

**La teoría del caos.** Es una rama asociada a la complejidad que opera bajo el cambio entre el orden y el desorden en la evolución de los sistemas naturales o sociales. La teoría del caos es diferente a las concepciones clásicas de la dinámica social y natural, por tanto es necesario un nuevo paradigma para su estudio, comprensión y aplicación. La teoría del caos abraza: 1) La no linealidad, o auto-similitud de la dinámica de sistema; 2) Las transformaciones cualitativas a los nuevos estados dinámicos; 3) Los resultados cada vez más complejos y; 4) El surgimiento de formas de orden a partir de los regímenes caóticos (Young & Kiel L., 1994).

La teoría del caos emerge debido al interés sobre como un sistema transita del orden al desorden y la posibilidad inversa del desorden al orden que hoy se relaciona con la auto-organización. Este desempeño está vinculado a patrones subyacentes de comportamiento denominados *atractores* (Munné, 2005). El calificativo de “*atractores*” se debe a que el sistema parece ser atraído, “tirado” hacia una región en un campo de respuestas durante sus ciclos o períodos (Young & Kiel L., 1994). Los atractores proporcionan diferentes formas de evolución a los sistemas, algunos son llamados atractores “*extraños*” en ellos el sistema se comporta de manera diferente a como debería hacerlo dentro de los criterios de la física newtoniana, la lógica proposicional, los sistemas de numeración racional o la geometría euclidiana (Young & Kiel L., 1994).



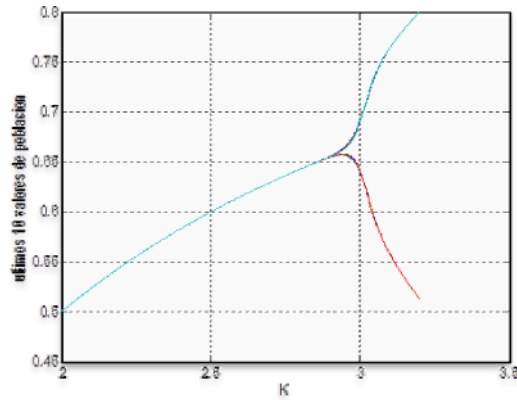
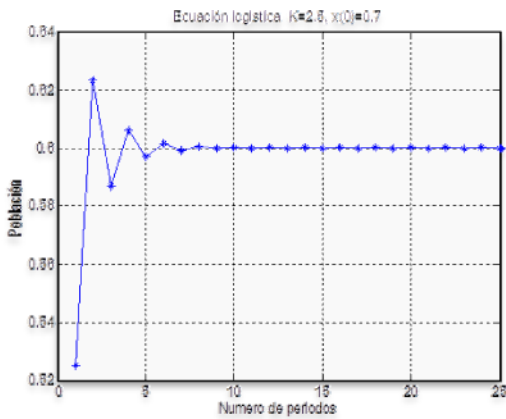
La Figura 1 presenta la evolución temporal y sus correspondiente plano de fase de un sistema caótico -representado por una sencilla ecuación logística- desde el estado  $a$  de equilibrio (atractor de punto fijo), pasando a un periodo  $b$  oscilatorio (atractor de ciclo límite) y arribando a una situación  $c$  caótica (atractor extraño) al modificar solo un parámetro de la ecuación.

**Figura 1 a) Población con Oscilación Transitoria y Punto de Estabilización Único. b) Población con Ciclo de Oscilación Sostenida y dos Valores Finales. Periodo 2. c) Caos con valores de  $k$  aumentados**

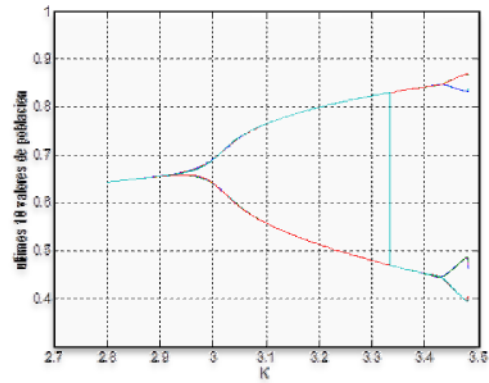
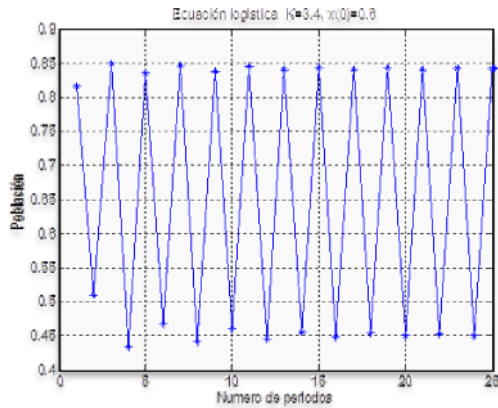
**RESPUESTA TEMPORAL**

**PLANOS DE FASE**

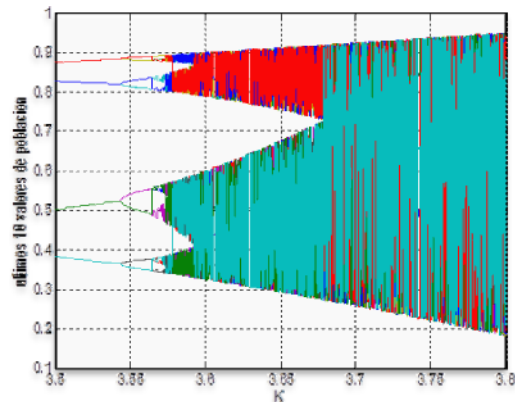
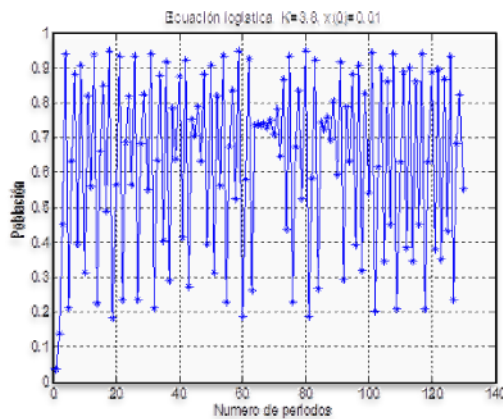
a)



b)



c)



**Fuente: Realización Propia**

Las organizaciones se encuentran sometidas a diferentes presiones. Algunas empujan la organización hacia la estabilidad y el orden, son los efectos de la planeación, la jerarquización y el control. Otras fuerzas empujan el sistema hacia la inestabilidad y el desorden, estas corresponden a la imaginación, la creatividad, la iniciativa, la innovación y la experimentación. Estas fuerzas actúan simultáneamente en la organización pudiendo en algunos momentos llevarla hasta una organización caótica (Thietar & Forgues, 1995). Los sistemas evolucionan de diferentes maneras reflejando su capacidad evolutiva en una mezcla de caos, anti-caos y orden (Kauffman, 1995).

**Adaptación y evolución.** Las ciencias de la complejidad desafían la aseveración de la selección natural en el sentido de que las especies influyen su propia evolución y adaptación a los cambios y exigencias del entorno. Desde esta postura los atributos de la auto-organización propia de los SAC's deviene de la interdependencia entre sus individuos que aporta las habilidades para su adaptación, en armonía con la emergencia que se observa en las estructuras

disipativas de Prigogine. Los sistemas sociales -incluidas las organizaciones como sociedades en pequeño- son sistemas complejos (Maldonado, 2007).

### **Sistemas Complejos Adaptativos (SCA)**

Los sistemas complejos adaptativos son sistemas dinámicos que pueden adaptarse y evolucionar en un entorno cambiante y que desafían el marco reduccionista top-down (de arriba hacia abajo), el campo de investigación es interdisciplinario y está fuertemente asociado a las ciencias de la complejidad, la teoría de sistemas, la teoría de control y la teoría de redes y débilmente a la mecánica estadística, la teoría de juegos y la optimización (Brownlee, 2007). El cambio debe considerarse en términos de co-evolución con todos los sistemas asociados, más que como una adaptación a un entorno separado y distinto. De acuerdo a Serena (2001) los atributos de un SCA son: 1) Control Distribuido. No existe ningún mecanismo centralizado de control que gobierne el comportamiento del sistema; 2) Conectividad. Los elementos del sistema se interrelacionan, se interconectan e interactúan, esto implica que una acción en cualquier parte de sistema tiene cierta influencia no uniforme sobre todas las demás; 3) Co-evolución. Los elementos del sistema pueden cambiar en dependencia de sus interacciones con los demás y con el entorno; 4) Dependencia Sensitiva a las Condiciones Iniciales. Los cambios en las entradas no se correlacionan en forma lineal con sus efectos en las respuestas del sistema, 5) Orden Emergente. Es el potencial para comportamiento emergente en fenómenos complejos e impredecibles; 6) Lejos del Equilibrio. Los sistemas son forzados a explorar su espacio de posibilidades creando diferentes estructuras y nuevos patrones de relaciones y; 7) Estado de Paradoja. Coexisten en el funcionamiento del sistema la estabilidad y la inestabilidad, la competencia y la cooperación, el orden y el desorden (Serena, 2001).

### **La Organización: Un Sistema Social Complejo Adaptativo**

Las organizaciones se consideran como sistemas complejos ya que existen múltiples relaciones endógenas y exógenas en la medida de su funcionamiento. Simon (1969) describió los sistemas complejos como aquellos constituidos por un gran número de componentes con múltiples interacciones entre ellos (Simon H. A., 1969; Moldoveanu, 2004). Las organizaciones han sido consideradas como sistemas complejos por diferentes investigadores (Navarro Cid, 2001; Luoma, 2006). Los estudiosos han propuesto diferentes formas para medir la complejidad organizacional (Carley & Heinz, 2000) dependiendo del número de actividades, del número de niveles jerárquicos (Daft, 2007), en forma vertical, en forma horizontal, el número de filiales, por la longitud del esquema necesario para describir y predecir las propiedades de una sucesión de datos de entrada (Murray, 1994), como la cantidad de diferenciación entre los diferentes elementos que constituyen la organización (Dooley K. , 2002). La no linealidad del comportamiento organizacional hace difícil cualquier intento de predicción ya que pequeños cambios en los parámetros o en la condiciones iniciales pueden causar grandes variaciones en la respuesta, es el llamado “efecto mariposa” (Kauffman, 1993), no producir modificaciones y puede suceder también que grandes cambios ocasionen pequeño o ningún efecto en las

respuestas; en general este comportamiento es provocado por las interacciones y retroalimentaciones presentes en estos sistemas (Anderson, 1999). Las organizaciones complejas evidencian un comportamiento con características de no linealidad que resulta sorprendente. En la actualidad se ha dado un desarrollo de nuevas herramientas conceptuales matemáticas y computacionales que abren alternativas para nuevas perspectivas en el modelamiento de las interacciones no lineales al interior y entre las organizaciones (Anderson, 1999).

MacGuire & otros (2006) presentan diferentes razones para incorporar la ciencias de la complejidad al estudio de las organizaciones: el éxito limitado de la ciencia tradicional, el reconocimiento de la naturaleza recursiva o iterativa del fenómeno social, el incremento en la aceptación de modelos dinámicos formales y las ventajas de las simulaciones computacionales y experimentos basados en agentes, el enfoque en métodos científicos realistas y la explicación en vez de únicamente el reduccionismo de la lógica tradicional positivista y las medidas preventivas instrumentales, el desplazamiento emergente de la ciencia basada en fuerzas de la física y la solución de la independencia de la unidad de análisis hacia la técnica bottom-up basada en agentes y, la creciente concientización de la necesidad de procesos cualitativos e investigación de tipo holístico (MacGuire, McKelvey, Mirabeau, & Oztas, 2006).

Pero, las organizaciones humanas además de poseer las características de los sistemas complejos presentan la posibilidad de aprendizaje de doble lazo, por lo que se constituyen como sistemas sociales complejos adaptativos.

### **Sistemas Sociales Complejos Adaptativos:**

Un sistema social complejo adaptativo está integrado por agentes pensantes interactuando. La diferencia con los sistemas complejos adaptativos físicos consiste en que los agentes del sistema social a menudo modifican su comportamiento en respuesta a resultados anticipados. Las personas intentan prevenir efectos indeseados de acuerdo su experiencia, lo que no ocurre en sistemas físicos (Miller & Page, 2007). Para Wheatley & Kellner-Rogers (1996) las organizaciones son sistemas complejos adaptativos ya que crean las condiciones de emergencia y auto-organización a través de las interconexiones de sus miembros (Wheatley & Kellner-Rogers, 1996). De acuerdo a McMillan (2004) la vitalidad de las organizaciones como sistemas sociales complejos adaptativos estriba en su capacidad para aprender en un doble lazo de aprendizaje, más que en un lazo simple (McMillan, 2004; McMillan, 2008).

La computación organizacional y la complejidad se ocupan de explorar los principios esenciales de la naturaleza de las organizaciones como sistemas sociales complejos adaptativos. La ciencia computacional organizacional indaga sobre los objetos principales de la organización y la rigurosidad matemática que permita describir y explicar sus interacciones y comportamiento. Las perspectivas computacionales resultan apropiadas para el trabajo con los sistemas complejos adaptativos físicos o de cualquier otra índole, pero específicamente con los sistemas organizacionales (Carley & Heinz, 2000). Para Miller & Page (2007) también resulta apropiada

la aplicación de los modelos computacionales para el estudio de los sistemas sociales complejos adaptativos ya que abren nuevas fronteras para la investigación superando las dificultades de las herramientas tradicionales que requieren modelos matemáticos manejables. Esta metodología permite entender la vida social de manera plena al suministrar una visión amplia de sus múltiples factores interconectados, además de hacer posible el crecimiento de mundos desde su génesis y así explorar los orígenes de los mundos sociales (Miller & Page, 2007).

#### El Modelamiento y La Simulación en Las Ciencias Sociales:

El progreso de la ciencia se ha fundamentado sobre los dos enfoques del método científico: 1) el análisis teórico o la ciencia deductiva y, 2) el análisis empírico o ciencia inductiva. Los supuestos, principios y axiomas generalmente se definen como relaciones matemáticas y sus efectos se deducen a través de pruebas matemáticas (Maldonado & Gomez Cruz, 2010), (Harrison J. R., 1999). Ha surgido una tercera clase de ciencia que corresponde al modelamiento y la simulación, que ha logrado su reconocimiento (Waldrop, 1992) en asociación con las ciencias de la complejidad (Maldonado & Gomez Cruz, 2010). Las simulaciones utilizan modelos formales con formulaciones rigurosas “de las relaciones entre las variables incluyendo la formulación de los procesos a través de los cuales los valores de las variables cambian con el tiempo, basándose en razonamiento teórico” (Harrison, Ling, Carroll, & Carley, 2007, pág. 1232).

Los modelos buscan explicar más que predecir, hay una diferencia crucial entre los dos términos. Epstein (2008) propone 16 razones a favor de la característica explicativa de los modelos (Epstein, 2008). Para Macal (2006) algunas razones para modelar y simular están dadas como: 1) nuestra limitación debida al pensamiento lineal, no podemos entender como las diferentes partes de un sistema interactúan y como suman al total; 2) no podemos imaginar todas las posibilidades que el sistema real puede exhibir; 3) nuestros modelos mentales limitados no nos permiten prever los efectos totales de eventos en cascada y 4) no podemos anticipar eventos que nuestros modelos mentales no pueden imaginar (Macal, 2006). El modelamiento y la simulación aportan a la comprensión del fenómeno bajo estudio, específicamente de los sistemas complejos y no exclusivamente a su visualización (Maldonado & Gomez Cruz, 2010).

La investigación de la teoría de la organización utilizando simulaciones computarizadas es de larga data (Harrison J. R., 1999), pero solo se ha popularizado partir de los años 90's. Esta metodología tiene un magnífico potencial de aplicación en las investigaciones en ciencias sociales. La simulación corresponde a una nueva mentalidad en relación al funcionamiento y evolución de la vida económica y social, fundamentada en el comportamiento complejo que puede provenir de eventos simples (Gilbert & Troist, 2006). A pesar de la vasta literatura que trata de utilizar modelos para las ciencias sociales, la corriente principal de las ciencias de la organización no corresponde a una disciplina centrada en modelos. Es definitiva la fobia a las ecuaciones diferenciales, la no linealidad y en general al uso los métodos matemáticos, por lo que una alternativa apropiada parecen ser los modelos basados en agentes (McKelvey, 1999).

**Los Agentes.** Un agente es “un sistema computarizado que está situado en un entorno, y que es capaz de acción autónoma en este entorno, en la idea de lograr sus objetivos” (Wooldridge, 2009, pág. 21). Los agentes tienen la propiedad de la *agencialidad* que es utilizada para conocer la naturaleza de la actividad humana en el sentido del libre albedrío, y el poder para lograr los fines propios, la agencialidad de los agentes computarizados se limita pero mantiene las propiedades de: autonomía, habilidad social, reactividad, y proactividad. Estos agentes se convierten en programas computarizados (Gilbert & Troist, 2006). La *autonomía* se refiere al desempeño de sus tareas sin intervención humana o con muy poca supervisión (agente software semiautónomo). La *reactividad* se interpreta como la capacidad del agente para percibir su entorno y responder oportunamente a los cambios. La *proactividad* es la facultad para tomar la iniciativa dentro del entorno para lograr sus objetivos (Nienaber & Barnard, 2007). Los agentes pueden poseer una mezcla de diferentes atributos: interface de usuario, inteligencia, adaptabilidad, flexibilidad y actividades colaborativas (Wooldridge, 2009). La adaptabilidad puede relacionarse a la inteligencia del agente -aunque no es indispensable para determinar la inteligencia- indica la propiedad del de crear su propia personalidad basado en su experiencia previa (Nienaber & Barnard, 2007). La flexibilidad indica la capacidad de escogencia dinámica de las acciones que el agente adoptará y el orden de ejecución, respecto al estado de su entorno exterior (Pai, 2000) en Nienaber & Barnard (2007).

El paradigma de la modelización y simulación basada en agentes (Agent-Based Modeling and Simulation-ABMS) puede proporcionar nuevas estrategias de solución a los problemas de las organizaciones en el mundo de hoy (North & Macal, 2007).

**Los Sistemas Multi-Agente.** Los agentes poseen diversas características de comportamiento, desde reglas de decisión hasta la posibilidad de selección de la acción que pueden ser diferente para cada uno de los agentes tratando de acercarse a lo que ocurre en la realidad. Dependiendo de la jerarquía de los agentes podrán “poseer reglas para cambiar las reglas”, de acuerdo a esas reglas podrán interactuar y comunicarse con otros agentes. Los agentes pueden ser simples o proto-agentes, que han sido limitados en cuanto a las características que definen a un agente estándar. Los agentes complejos pueden cambiar o adaptar las reglas de decisión durante el transcurso del tiempo, estos agentes pueden medir el desempeño de sus decisiones y de las decisiones de su entorno y tienen reglas que pueden mejorar el detalle, la fidelidad y la expresividad de los modelos con respecto al trabajo con reglas simples (North & Macal, 2007). Los patrones de las respuestas muestran intercambio de información, confianza, cooperación y competencia, la repetición de estas interacciones en el tiempo entrega información sobre las normas de comportamiento y como estas se relacionan con los individuos y los grupos. La comprensión de las características de desempeño de estos modelos ha demostrado ser de utilidad en la explicación de múltiples problemas sociales (Funderburk, 2004).

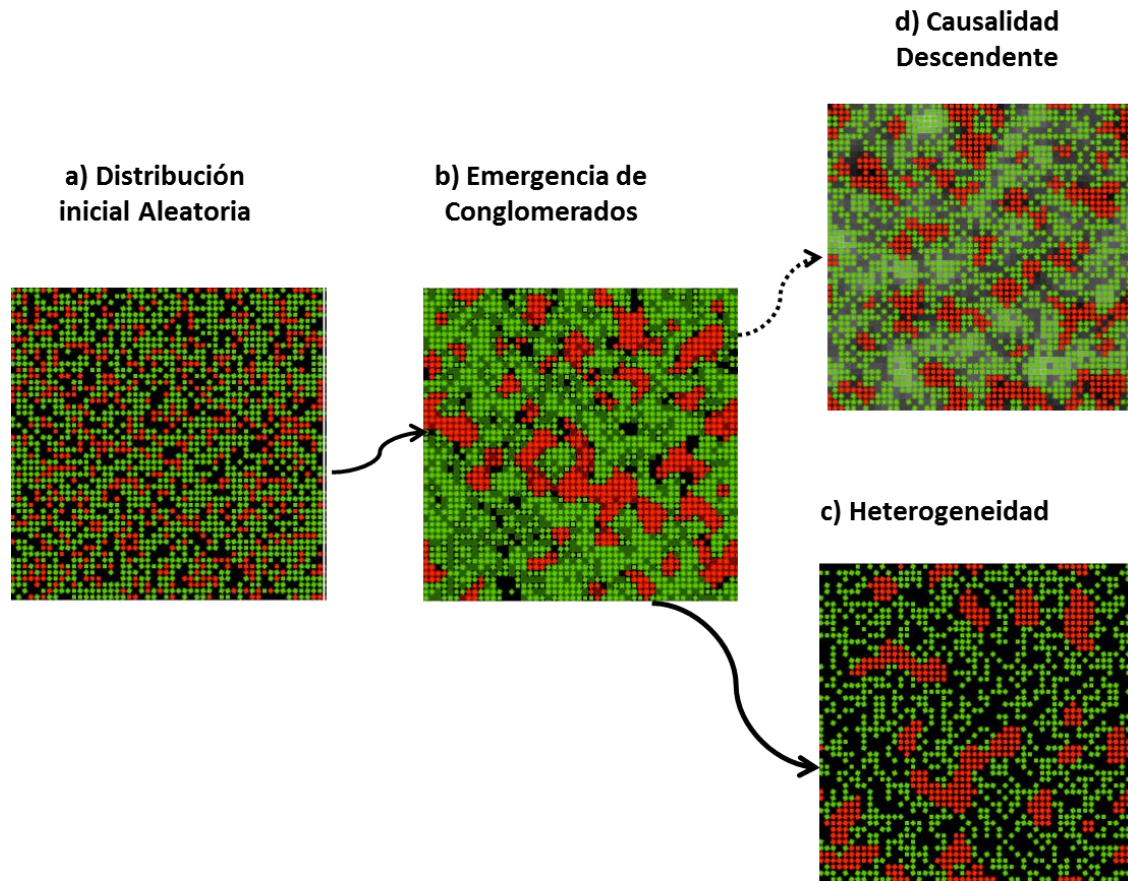
Cuando un agente toma su decisión, consume algunos recursos propios del agente, impacta la tensión del agente y de los otros agentes impactados y modifica su influencia en los demás

agentes. Los agentes pueden involucrarse en actividades múltiples cada vez (Louie & Carley, 2007).

### Un Ejemplo: El Modelo de Schelling de Segregación

Un ejemplo apropiado para visualizar el funcionamiento y los aportes de un modelo en agentes es el desarrollo básico de un modelo social computacional realizado por Thomas C. Schelling (1971) sobre segregación racial. El modelo considera agentes que viven en las cuadrículas de un tablero (un agente ocupa máximo una cuadrícula) en donde se verifica que a pesar de que exista “aceptación” en el entorno, la segregación racial permanece (Schelling, 1971), (Schelling, 1978). Se parte de una distribución aleatoria con 1500 agentes sobre un entorno con una rejilla de 500x500 espacios, con dos tipos de agentes. Un 70% de agentes es verde y el resto rojo dejando el resto de cuadrículas libres (ver Figura 2a). A cada agente se le asigna un parámetro de “aceptación” para vivir con agentes del mismo color. El color verde identifica a los agentes *felices* y el rojo a los *desdichados*. Al iniciar no hay dinámicas, ni emergencia, ni tampoco patrones de segregación. Cuando los agentes *desdichados* pueden moverse por alguna trayectoria buscando ser felices, ocupan las cuadrículas libres hasta encontrar un sitio agradable. En este proceso se van formando conglomerados con agentes del mismo color, esto es lo que se conoce como emergencia (ver Figura 2b). La distribución y tamaño de los conglomerados puede ser afectada por factores llamados de *causalidad descendente*, por ejemplo la tasa de criminalidad en un sector, que es un atributo de macro-nivel, afecta el costo de la vivienda y por tanto el desplazamiento de los agentes hacia esos lugares (ver Figura 2d). Finalmente la ejecución de la simulación muestra la consolidación de diferentes conglomerados en diferentes sectores a pesar de haber flexibilizado los coeficientes de aceptación de los agentes (ver Figura 2c). El modelo de Schelling, -a pesar de la sencillez de este ejemplo-, evidencia la aparición de emergencia de conglomerados de primer orden, y de emergencia de segundo orden o doble hermenéutica que se presenta cuando los agentes perciben el fenómeno emergente (clubes, instituciones) y modifican sus reglas de interacción de acuerdo a sus deseos de membresía o no (Gilbert, 2002).

**Figura 2 Evolución de la Segregación**



**Fuente:** Adaptado de (Gilbert, Varieties of Emergence, 2002)

Estos análisis pueden refinarse modificando o adicionando parámetros y variables para explorar diferentes posibilidades, hay múltiples trabajos en la literatura que realizan estas variaciones. Esta alternativa escapa al propósito de este documento.

Conclusiones:

En este trabajo se ha evidenciado que las organizaciones humanas como sistemas sociales son sistemas sociales adaptativos y que las herramientas, teorías y conceptos que se aplican en su estudio y praxis, aunque pudieron ser exitosos en épocas pasadas, hoy pueden resultar inoperantes en los entornos de cambio acelerado, incertidumbre y turbulencias propias de nuestro mundo globalizado. En este contexto las ciencias de la complejidad y sus teorías asociadas proporcionan metodologías que permiten explicar, más que predecir o adivinar, los comportamientos colectivos en las sociedades humanas desde enfoques y dispositivos que “crecen sociedades artificiales” y logran suministrar una visión novedosa de las posibilidades de emergencia, evolución y adaptabilidad de la sociedades dentro de un marco que presenta características de laboratorio de experimentación social y organizacional. Esta perspectiva permite ejecutar simulaciones cuya contraparte real no podría realizarse, dados diversos



impedimentos de orden ético, político o de elevados costos. La metodología del modelamiento y simulación (ABMS) presenta magníficos desafíos, pero también grandes promesas.

#### Referencias

- Anderson, P. (Mayo-Junio de 1999). *Complexity Theory and Organization Science*. Recuperado el 13 de Junio de 2012, de <http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Anderson,+1999.+Complexity+theory+and+organization+science.OS.pdf>
- Bar-Yam, Y. (1997). *Dinamics of Complex Systems*. Boulder, Colorado. USA: Westview Press.
- Brownlee, J. (Marzo de 2007). *Complex Adaptive Systems*. Recuperado el 22 de Octubre de 2012, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.70.7345>
- Carley, K. M., & Heinz, H. J. (Diciembre de 2000). *Intra-organizational Complexity and Computation*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012, de Dept. Social and Decision Sciences. Carnegie Mellon University: <http://core.ecu.edu/BIOL/luczkovichj/Biocomplexity/carley.pdf>
- Daft, R. L. (2007). *Teoria y Diseño Organizacional (Traduccion)*. Mexico: Thompson.
- Dooley, K. (2002). Organizational Complexity. En M. Warmer, *International Encyclopedia of Business and Management* (págs. 5013-5022). London: Thompson Learning.
- \_\_\_\_\_, & Van de Ven, A. H. (1999). *Explaining Complex Systems Dynamics*. Recuperado el 7 de Marzo de 2010, de <http://orgsci.journal.informs.org/content/10/3/358.short>
- Epstein, J. M. (31 de Octubre de 2008). *Why Model?* Recuperado el 07 de Marzo de 2012, de <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/11/4/12.html>
- Funderburk, F. R. (2004). *Organizational Culture from a Complex Dynamic Systems Perspective: Moving from Metaphor to Action Healthcare*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2012, de <http://www.necsi.edu/events/iccs/openconf/author/papers/f183.pdf>
- Gilbert, N. (11 de Octubre de 2002). *Varieties of Emergence*. Recuperado el 12 de Mayo de 2013, de <http://www.gemas.fr/dphan/cosmagems/docs/socio/VarietiesOfEmergenceGilbert.pdf>
- Gilbert, N., & Troist, K. G. (2006). *Simulacion para las Ciencias Sociales*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Harrison, J. R. (1999). *The Concept of Simulation in Organizational Research*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2012, de University of Texas, Dallas: [www.utdallas.edu/~files/work3.doc](http://www.utdallas.edu/~files/work3.doc)
- \_\_\_\_\_, Ling, Z., Carroll, G., & Carley, K. (2007). *Simulation Modeling in Organizational and Management Research*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2012, de <http://www.utdallas.edu/~zlin/AMR%282007%29.pdf>
- Holland, J. H. (1995). *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. New York: Basic Books.
- Kauffman, S. (1993). *Origins of Order*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_. (1995). *At Home in the Universe*. New York: Oxford University Press.
- Louie, M. A., & Carley, K. M. (Enero de 2007). *The Role of Dynamic-Network Multi-Agent Models of Socio-Political System in Policy*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2012

- Luoma, M. (2006). *A Play of Four Arenas: How Complexity Can Serve Management Development*. Recuperado el 18 de Abril de 2010, de <http://mlq.sagepub.com/content/37/1/101.full.pdf+html>
- Macal, C. (3-5 de Abril de 2006). *Introduction to Modeling*. Recuperado el 26 de Febrero de 2012, de [http://www.slidefinder.net/i/introduction\\_modeling\\_charles\\_macal\\_workshop/intro\\_to\\_modeling%28cmm%29/28651404/p2](http://www.slidefinder.net/i/introduction_modeling_charles_macal_workshop/intro_to_modeling%28cmm%29/28651404/p2)
- MacGuire, S., McKelvey, B., Mirabeau, L., & Oztas, N. (2006). Complexity Sciences and Organization Studies. En C. Stewart, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies* (págs. 165-214). Londres: SAGE Publications Ltd.
- Maldonado, C. E. (2007). *COMPLEJIDAD DE LOS SISTEMAS SOCIALES: UN RETO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2011, de Universidad del Rosario (Bogotá, Colombia) - Cinta Moebio 36:146-157: <http://www.carlosmaldonado.org/articulos/MaldonadoChile2009.pdf>
- \_\_\_\_\_. (2011). *Termodinamica y Complejidad*. Bogota D.E.: Editorial Linotipia Bolivar.
- \_\_\_\_\_, & Gomez Cruz, N. A. (Febrero de 2010). *Modelamiento y simulación de sistemas complejos*. Recuperado el 14 de Agosto de 2011, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/3782/1/01248219-2010-66.pdf>
- Mathews, K. M., White, M. C., & Long, R. G. (1999). *Why Study Complexity Sciences in the Social Sciences?* Recuperado el 14 de Abril de 2010, de <http://hum.sagepub.com/content/52/4/439.short>
- McKelvey, B. (1999). *Complexity Theory in Organization Science: Seizing the Promise or Becoming a Fad?* Recuperado el 8 de Septiembre de 2012
- McMillan, E. (2004). *Complexity, Organizations and Change*. New York: Routledge.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Complexity, Mangement and the Dynamics of Change*. New York: Routledge.
- Miceli, j. E., Guerrero, S. G., Quinteros, R. A., Diaz-Mariano, D., & Kristoff-Mora Castro, J. (2006). *Teorias de la Complejidad y el Caos en Ciencias Sociales. Modelos Basados en Agentes y Sociedades Artificiales*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2012, de <http://revista-redes.rediris.es/webredes/arsrosario/06-Miceli%20y%20otros.pdf>
- Mitchel, M. (2009). *Complexity: A Guided Tour*. New Yorl: Oxford University Press.
- Moldoveanu, M. (2004). *An Intersubjetive Measure of Organizational Complexity: A New Approach to the Study of Complexity in Organizations*. Recuperado el 26 de Julio de 2012, de [http://www.econ.tuwien.ac.at/hanappi/E\\_CO/Vol\\_6\\_3/Moldoveanu.pdf](http://www.econ.tuwien.ac.at/hanappi/E_CO/Vol_6_3/Moldoveanu.pdf)
- Morel, B., & Ramanujan, R. (1999). *Trought the Looking Glass of Complexity: The Dynamics of Organizations as Adapative and Evolving Systems* . Recuperado el 27 de Abril de 2010
- Morin, E. (2004). *INTRODUCCION AL PENSAMIENTO COMPLEJO*. Barcelona, España: Gedisa, España.

- Munné, F. (2005). *¿Que es la Complejidad?* Recuperado el 13 de Junio de 2010, de <http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/teoriadacomplexidade/QueEsLaComplejidad.pdf>
- Murray, G.-M. (1994). *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*. New York: Henry Holt .
- Navarro Cid, J. (26 de Junio de 2001). *Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio*. Recuperado el 20 de Enero de 2009, de [www.tesisenxarxa.net/TDX-0116102-114349/](http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0116102-114349/)
- Nicolis, G., & Prigogine, I. (1987). *La Estructura de lo Complejo: En el Camino Hacia Una Nueva Comprension de las Ciencias (Traduccion)*. Madrid: Alianza Editorial.
- Nienaber, R. C., & Barnard, A. (2007). *A Generic Agent Framework to Support the Various Software Project Management Processes*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2012, de School of Computing, University of South Africa, Pretoria, South Africa: <http://www.ijikm.org/Volume2/IJIKMv2p149-162Nienaber205.pdf>
- North, M. J., & Macal, C. (2007). *Managing Business Complexity*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Perrow, C. (1992). *Una Sociedad de Organizaciones*. Recuperado el 01 de Junio de 2012, de Reis - Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 59, pp. 19-55, 1992: [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero\\_articulo%3Fcodigo%3D250111&ei=tYfmT8ynFoa29QTll7zLAQ&usq=AFQjCNH6MFMH6PRyXX3MNz\\_UflvbJV-Sfg](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CFcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero_articulo%3Fcodigo%3D250111&ei=tYfmT8ynFoa29QTll7zLAQ&usq=AFQjCNH6MFMH6PRyXX3MNz_UflvbJV-Sfg)
- Prigogine, I. (1996). *The End of Certainty*. New York: The Free Press.
- Schelling, T. C. (1971). *Dynamic Models of Segregation*. Recuperado el 13 de Abril de 2012, de <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0022250X.1971.9989794>
- \_\_\_\_\_. (1978). *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). *Organization as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research*. Recuperado el 25 de Enero de 2013, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984306000373>
- Serena, C. (31 de Octubre de 2001). *Complex Adaptive Systems*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2010, de <http://web.mit.edu/esd.83/www/notebook/Complex%20Adaptive%20Systems.pdf>
- Simon, H. (1996). *The Science of Artificial* . Cambridge, MA: MIT Press.
- Thietar, R. A., & Forgues, B. (1995). *Chaos Theory and Organization*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2012, de University of Paris-Dauphine: <http://orgsci.journal.informs.org/content/6/1/19.abstract>
- Thom, R. (Abril de 1977). *Structural Stability, Catastrophe Theory, and Applied Mathematics: Th John von Newman Lecture, 1976*. Recuperado el 28 de Junio de 2012, de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2029499?uid=3737808&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102680796791>

Vivanco Arancibia, M. (Noviembre de 2007). *Temas de la Complejidad I*. Recuperado el 14 de Febrero de 2012, de <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.facso.uchile.cl%2Fu%2Fdownload.jsp%3Fdocument%3D65287%26property%3Dattachment%26index%3D0%26content%3Dnull&ei=OcAeUfLLEY6c9QT-kIH0CA&usg=AFQjCNG0RSeF3UgpM>

Waldrop, M. (1992). *COMPLEXITY: The Emerging Science at The Edge of Order and Chaos*. New York: Touchstone.

Wheatley, M. (1994). *Leadership and the New Science*. San Francisco, CA: Berret-Koheler.

\_\_\_\_\_, & Kellner-Rogers, M. (Julio-Agosto de 1996). *The Irresistible Future of Organizing*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2010, de <http://www.margaretwheatley.com/articles/irresistiblefuture.html>

Wooldridge, M. (2009). *An Introduction of Mutiaagents Systems*. UK: John Wiley & Sons.

Young, R. T., & Kiel L., D. (Diciembre de 1994). *Chaos and Management Science*. Recuperado el 14 de Enero de 2009, de Red Feather Institute Series in Nonlinear Social Dinamycs: [http://uwacadweb.uwyo.edu/RED\\_FEATHER/chaos/029management.html](http://uwacadweb.uwyo.edu/RED_FEATHER/chaos/029management.html)

# UN ÍNDICE DEL TRABAJO DECENTE DESDE EL ENFOQUE MULTIDISCIPLINARIO DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

**Dra. Esther Morales Franco**

[Esther.morales10@yahoo.com.mx](mailto:Esther.morales10@yahoo.com.mx)

**Dr. Jaime Ramírez Faúndez**

**Mtra. Nancy Fabiola Martínez**

## **Resumen:**

Las organizaciones del siglo XXI están experimentando cambios. La mundialización de la economía, el avance tecno-científico y el debilitamiento de las instituciones estatales que regulan las organizaciones en materia laboral constituyen un contexto con múltiples retos en materia de gestión para las organizaciones.

La presente ponencia se enfoca en la paradoja del discurso del trabajo decente que se asume acríticamente por los diferentes actores organizacionales e institucionales de las sociedades actuales. En el caso de México, experimentamos cambios en la legislación que exigen ser analizados a partir de su complejidad sustancial: el trabajo como categoría social, económica y administrativa.

Presentamos el protocolo de investigación para la realización de un índice del trabajo decente con dos características. Por un lado, un enfoque multidisciplinario e integra que se posibilita en el análisis organizacional. Por el otro, una propuesta alternativa que permita cuestionar la visión economicista del índice del desarrollo humano y de las nuevas herramientas de gestión basada en las personas.

## **Introducción:**

En noviembre de 2012 se aprobó la reforma a la Ley Federal de Trabajo (LFT). Entre los múltiples cambios, todos ellos sustantivos para la vida y configuración de las relaciones laborales en México, resalta el correspondiente al artículo 2 de la LFT que a la letra dice: “Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales...”. Nos centramos en el objetivo de “propiciar trabajo digno o decente”, aspiración social a la cual

difícilmente se pueden encontrar argumentos en contra. Sin embargo, consideramos que existe un vacío no sólo teórico sino instrumental de este nuevo concepto.

El concepto de Trabajo Decente, surgió en 1999 en el informe del director de la Organización Internacional del Trabajo pronunciado en el marco de la Conferencia Internacional del Trabajo, en el cual señaló como objetivo prioritario la promoción de trabajo decente. Sustentando así la implementación del Programa de Trabajo Decente. El objetivo es promover condiciones que brinden oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo digno y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. La noción de trabajo decente está integrada por cinco dimensiones:

1. Trabajo productivo;
2. Con protección de derechos;
3. Con ingresos adecuados;
4. Con protección social;
5. Con presencia del tripartismo y del diálogo social

En el año 2000, en el marco de la 89ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, se presentó una nueva metodología en la que el trabajo decente debe entenderse como un “concepto integrador” que permita:

1. Combinar aspectos relativos al empleo, la protección y el diálogo en un todo.
2. Constituir una meta, un marco de definición y la actuación de políticas,
3. Ser un método de organización de actividades y programas, y una plataforma para la asociación con otras entidades.

Si bien, el concepto de trabajo decente es relativamente nuevo, no lo son las evocaciones que le dan sustento. Una revisión a los antecedentes inmediatos de la conformación del concepto pone en evidencia la relevancia de las preocupaciones que dieron origen a la creación de la Organización Internacional del Trabajo en 1917, sugiriendo de esta manera la incapacidad del organismo internacional en erradicar las desigualdades sociales derivadas de las condiciones laborales existentes durante casi un siglo de existencia.

El antecedente inmediato fue la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de 1995, donde se reunieron los países miembros de la ONU con el propósito de reflexionar y evaluar los impactos del nuevo orden mundial<sup>187</sup>.

La convocatoria proclamaba:

“El desarrollo social es indisociable de la democracia; el respeto de los derechos humanos implica la participación de la sociedad civil, especialmente el diálogo entre los interlocutores sociales... Es necesario incluir actuaciones estructurales, a escala nacional e internacional, en las políticas económicas, para garantizar la durabilidad del crecimiento y prevenir la aparición de desigualdades excesivas”.

Los resultados de la Cumbre señalan que una forma de dar cumplimiento a los objetivos planteados es a través de la aplicación de las normas fundamentales del trabajo –libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio; abolición del trabajo infantil y de la discriminación en el ámbito del empleo y de la profesión, etc. En ese sentido, se invocó a la obligación sustantiva de los Estados en promover el pleno empleo como prioridad básica de las políticas económico-sociales, y a preparar a todos los hombres y mujeres para conseguir medios de vida seguros y sostenibles mediante el trabajo y el empleo productivo elegido libremente. La primera observación a los resultados de la Cumbre de 1995, expone con claridad la vigencia del texto publicado en la Conferencia de Paz de 1917, donde se constituyó la Organización Internacional del Trabajo, en cuya Constitución se integra la Parte XIII del Tratado de Versalles, -que puso fin a la Primera Guerra Mundial- que representa la respuesta orgánica frente a la “cuestión social”, afirmando así la existencia de condiciones de trabajo que entrañan injusticia, miseria y privaciones para gran parte de la población mundial.

La segunda observación que surge es el énfasis económico de las conclusiones de la Cumbre. Se focaliza en la necesidad de “actuaciones estructurales, a escala nacional e internacional, en las políticas económicas, para garantizar la durabilidad del crecimiento y prevenir la aparición de desigualdades excesivas”. Aspecto que opaca la importancia que el mismo texto le otorga a la trabajo al afirmar:

el trabajo no es una mercancía; la libertad de expresión y de asociación es esencial para el progreso constante... la lucha contra la necesidad debe proseguirse con incesante energía dentro de cada nación y mediante un esfuerzo internacional continuo y concertado, en el cual los representantes de los trabajadores y de los empleadores, colaborando en un pie de

---

<sup>187</sup> Garrett Hardin, La tragedia de los comunes, artículo publicado originalmente bajo el título "The Tragedy of Commons" en *Science*, v. 162 (1968), pp. 1243-1248. Traducción de Horacio Bonfil Sánchez. Gaceta Ecológica, núm. 37, Instituto Nacional de Ecología, México, 1995. <http://www.ine.gob.mx/>

igual con los representantes de los gobiernos, participen en discusiones libres y en decisiones de carácter democrático, a fin de promover el bienestar común.

Es preciso señalar que las actuaciones estructurales a que hace mención se circunscriben a los instrumentos de política económica que contribuyan al “pleno empleo” considerando como prioridad fundamental el crecimiento económico, máxima neoclásica que supone la relación directa entre crecimiento económico y la prevención desigualdades excesivas. Sin embargo, a casi veinte años de la cumbre de 1995, observamos un crecimiento económico a escala mundial y una relación directa con la concentración de la riqueza que se observa en el aumento de las desigualdades excesivas entre la población.

Continuando con los antecedentes del concepto de trabajo decente, debemos referir al Índice de Desarrollo Humano (IDH), instrumento de medición surgido en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 1993. Este índice describe “la habilidad que tiene una sociedad para brindar a la población el conjunto de capacidades que le permitan acceder a mejores oportunidades de bienestar social”. Esta perspectiva considera al ser humano como portador de las capacidades, en el fin y el medio del desarrollo, colocando en el centro la expansión de las libertades y la superación de las privaciones para alcanzar las aspiraciones de la persona. Por ello, el desarrollo es definido como “proceso de ampliación de capacidades y opciones para que las personas puedan ser y lograr hacer lo que valoran”.

El resultado de esta perspectiva es paradójico; por un lado, representó una contribución al pensamiento económico, pues centra su reflexión no en el crecimiento, sino en la habilidad que tiene una sociedad para brindar a la población el conjunto de capacidades que le permitan acceder a mejores oportunidades de bienestar social. Por el otro, al colocar en el centro la libertad y la aspiración de la superación, esta perspectiva considera que el asunto de lograr el bienestar constituye un asunto que se atiende de manera individual.

Ciertamente, la incorporación del IDH en una supra-institución como la ONU, así como su inclusión en las políticas institucionales, no se explica sin la amplia movilización social en el mundo que pugnaba por crear una sociedad más justa, en la que prevaleciera la libertad y la equidad, en un escenario político a nivel mundial desde la década de los años sesenta del siglo pasado, caracterizado por crisis monetarias (caída del sistema Bretton Woods), político (guerra fría, intervencionismo e instauración de dictaduras) y social (luchas sindicales, partidista, estudiantiles, etc.).

Así, a través de este sintético recorrido histórico (Ver cuadro 1) del desarrollo del concepto de trabajo decente, advertimos que desde organismos internacionales se ha instaurado con una inusual rapidez no solo en las políticas gubernamentales sino que al mismo tiempo se han desarrollado en sistemas de gestión empresariales a escala mundial.



Cuadro 1. Breviario histórico sobre la incorporación del concepto Trabajo decente que está presente a inicios del siglo XXI.

1969. 11ª Conferencia Mundial de la Sociedad Internacional para el Desarrollo de la ONU, se centra en tres temas: el empleo, la distribución de la riqueza y la pobreza.

1972, el PNUD

1975, La OIT establece cuatro categorías de necesidades básicas. Surgido en un contexto de coyuntura histórica caracterizada por una expansión social de la conciencia, manifestada en movimientos estudiantiles (Francia y México), lucha por los derechos civiles (E.U.), rechazo a la emergencia de las dictaduras en el América Latina y la catarsis mundial que surgió de la tragedia de muertes por hambruna en Etiopía y Bangladesch, a principios de los setenta (Bustelo, 1999)

Búsqueda de condiciones elementales que permitan a todos los seres humanos tener una vida física y mental mínima (empleo, alimentación, vivienda, servicios médicos, seguro profesional y desempleo) así como una vida específicamente humana (educación recreación cultura)

**Introdujo la problemática del empleo y del sector informal.**

1. Consumo alimentario, la vivienda, el vestido, para tener un nivel de vida mínimamente digno
2. El Acceso a los servicios públicos de educación, sanidad, transporte, agua potable y alcantarillado
- 3. La posibilidad de tener un empleo adecuadamente remunerado**
4. Derecho de participar en las decisiones que afectan a la forma de vida de la gente y a vivir en un medio ambiente sano, humano y satisfactorio

1993. el PNUD define un nuevo instrumento de medición conocido por el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

El resultado de este instrumento refiere a “la habilidad que tiene una sociedad para brindar a la población el conjunto de capacidades que le permitan acceder a mejores oportunidades de bienestar social”

1999. en su 87ª reunión adopto el Programa de Trabajo Decente, con el cual se compromete a promover condiciones que brinden oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo digno y productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana,

2000. en la 89ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, se presentó una nueva metodología en la que el trabajo decente debe entenderse como un “concepto integrador”

1. Longevidad y salud, representadas por la esperanza de vida.
2. Instrucción y acceso al saber, representados por la tasa de alfabetización de adultos y tasa bruta de escolarización para todos los niveles.
3. **La posibilidad de disponer de un nivel de vida digno, representado por el PIB por habitante.**

**La noción de trabajo decente**  
está integrada por :

1. Trabajo productivo;
2. Con protección de derechos;
3. Con ingresos adecuados;
4. Con protección social;
5. Con presencia del tripartismo y del diálogo social

Debe:

**Combinar aspectos relativos al empleo, la protección y el diálogo en un todo.**

1. Constituir una meta, un marco de definición y la actuación de políticas,
2. Ser un método de organización de actividades y programas, y una plataforma

para la asociación con otras entidades.

Fuente: Elaboración propia en base a documentos oficiales de la OIT

Lo relevante de la emergencia en torno al trabajo decente es que surge en un contexto caracterizado por una creciente precarización de la situación laboral a nivel global y que tiene también un gran impacto a nivel local. En este sentido, destacamos el desvanecimiento del trabajo como categoría social, económica y administrativa por lo menos en su pérdida de significación, fenómeno que está presente tanto en los discursos como en los instrumentos de políticas públicas y en los dispositivos y prácticas de gestión.

Por esta razón, el adjetivo "decente" agregado al trabajo, podría dar cuenta de un cambio general del actual contorno socio-histórico en el cual, las organizaciones (económicas, sociales y públicas) se transforman en espacios en donde se están redefiniendo nuevas relaciones laborales y nuevas formas de gestión de los trabajadores y, que en última instancia, no es más que una nueva forma de dominio social que se justifica desde el conocimiento y los avances tecno-científicos, cuyo impacto se potencializa en el contexto de la globalización comercial.

### **Justificación:**

En su informe de "Tendencias Mundiales del Empleo 2012. Prevenir una crisis mayor", la OIT advierte que después de los tres años de crisis continua en los mercados de trabajo a nivel mundial, existe un retraso en el empleo mundial equivalente a 200 millones de puestos de trabajo, cifra a la que hay que adicionar 400 millones de nuevos puestos para evitar otro aumento de trabajo. Por otro lado, se debe considerar que existen 900 millones de trabajadores que viven con sus familias con ingresos inferiores al umbral de la pobreza de los 2 dólares por día de trabajo. De esta forma, sí se busca generar crecimiento sostenible y al mismo tiempo mantener la cohesión social, el mundo debe asumir y atender el desafío urgente de la crisis del desempleo. Sin embargo, esta concentración en la explicación en torno al desempleo ha generado una miopía teórica, no observar las transformaciones en materia del empleo en lo particular y, del trabajo en lo general.

Existe una diversidad de estudios sobre temáticas específicas en torno al trabajo, tal es el caso del trabajo infantil, trabajo doméstico, trabajo minero, etc., de igual forma existe información que en torno a los mercados laborales por zonas o regiones específicas que pueden compartir un sector industrial o agrario, estudios que se han desarrollado en institutos de investigación, en sectores empresariales o en instituciones públicas específicas. La heterogeneidad de

problemáticas que cada clasificación representa explica parcialmente la imposibilidad de la sistematización de la información surgida en dichas investigaciones.

Por otro lado, podemos observar que se ha ido consolidando información sistemática referente a los riesgos y accidentes de trabajo durante los últimos veinte años por parte de las instituciones de seguridad social como el IMSS o el ISSSTE. Sin embargo, sigue ausente una investigación en cuanto a aspectos cualitativos del trabajo en México que pueda integrar las dimensiones de la seguridad física, social y psicológica que los ambientes laborales configuran. Ciertamente, estamos asistiendo a una diversidad de instrumentos de gestión que se han implementado en una gran diversidad de organizaciones que dan cuenta de un “estado social” en el cual se desarrollan las relaciones laborales, entre las cuales observamos las certificaciones de carácter empresarial como Empresa Socialmente Responsable y The best place to work, y muy recientemente la norma ISO26000 de Responsabilidad Social. Resulta relevante el interés empresarial en obtener la certificación en esta materia, sin embargo, los resultados son contradictorios, mientras más empresas logran la certificación en estos instrumentos de gestión, las condiciones laborales a nivel global y local siguen deteriorándose.

En este sentido, el objetivo es desarrollar un indicador genérico de trabajo decente que permita vincular las tres dimensiones de las relaciones de los tres actores fundamentales: Estado-empleadores-trabajadores en ejes analíticos que desarrollen el concepto de trabajo decente.

### **Marco Teórico:**

Se circunscribe en la teoría organizacional por dos razones fundamentales. Primera, por su característica de permitir un enfoque multi e inter disciplinario que posibilita un análisis integral de los fenómenos organizacionales. En donde a partir de la sociología, la política, la economía y la administración, podemos convergen en análisis que integren:

- a) Sociología: Sociología del Trabajo
- b) Economía: Nuevo liberalismo Económico
- c) Administración: Relaciones Industriales, Recursos Humanos, Administración de Personal, Higiene y seguridad en el trabajo
- d) Política: Acción política y lucha obrera, Teoría del Estado,
- e) Derecho: Derecho laboral, Derechos sociales.

Segunda, la vida laboral, el trabajo como fenómeno y la idea abstracta del trabajo para las personas se circunscriben en un ambiente organizacional que está en transformación. La incorporación de una diversidad de instrumentos de gestión que conforman un abanico de opciones donde las organizaciones pueden reconfigurar y (re)inventar las funciones de las áreas tradicionalmente llamadas de Recursos Humanos, Personal ó Capital Humano, a la vez proponen adquirir una distinción competitiva. Esto devela cambios

estructurales en las relaciones humanas a partir de una nueva visión de las relaciones laborales en las organizaciones.

Planteamos que estamos frente a una renovación del enfoque taylorista propio del siglo XXI que paradójicamente está basado en el discurso humanista del trabajo decente y que su instrumentalización está basado principalmente en el uso de tecnologías de información.

## **Hipótesis**

Existe una amplia difusión del concepto “trabajo decente” y en consecuencia una adopción generalizada del mismo por parte de Estados, empleadores y trabajadores. Adjetivar el trabajo como digno, decente, formal, informal, etc., expone las diferencias sustantivas que rebasan explicaciones semánticas. Estas diferencias conceptuales nos llevan a la cuestión central: Las consecuencias de la globalización de los mercados económicos tienen impactos locales en materia de generación de trabajo, lo que impone la necesidad de generar el trabajo en cantidad y calidad suficiente para que las personas se realicen socialmente. En el caso de México, aunque se ha venido instaurando en el discurso político el concepto de "trabajo decente", es hasta 2012 que se realizan las modificaciones en la legislación laboral que incorporan el concepto, después de un párrafo que alude a la "justicia social". Situación que obliga a construir indicadores que permitan su desarrollo e impacto en las condiciones laborales. Nuestra hipótesis es que los indicadores existentes son insuficientes y es preciso avanzar en la construcción de indicadores que integren un índice de trabajo decente para el contexto nacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Construir una propuesta de indicadores que conforme un índice de trabajo decente integral para el caso mexicano. La función de esta herramienta es que posibilite el análisis de información con el propósito de proponer explicaciones sobre la transformación del mundo del trabajo a partir de la incorporación de concepto de trabajo decente en las acciones de gobierno, en los modelos de gestión de las empresas y en las prácticas de las relaciones laborales de los empleados.

### **Objetivos Específicos:**

1. Nivel Macro
  - 1.1. Análisis teórico sobre el concepto de trabajo decente y su pertinencia en la incorporación dentro de la legislación laboral
  - 1.2. Análisis de información a nivel nacional en materia de empleo, seguridad social, formación y capacitación para el empleo.
  - 1.3. Análisis de información a nivel nacional en materia de relaciones laborales.

2. Nivel Meso
  - 2.1. Análisis sobre la flexibilidad laboral en México y la Seguridad en los centros de trabajo
3. Nivel Micro
  - 3.1. Análisis sobre la seguridad de los trabajadores
  - 3.2. Análisis sobre ingresos y costos del trabajo para los trabajadores
  - 3.3. Análisis sobre clima laboral.

## **Metodología**

Discusión conceptual con carácter multidisciplinario que privilegie el carácter cualitativo de la investigación. Para estos efectos la estructura del proyecto establece tres fases:

La primera, contempla una revisión y discusión, desde un enfoque multidisciplinario - pero que sin embargo privilegia la perspectiva organizacional- de la teoría que sustenta la emergencia y consolidación a nivel global de este nuevo concepto: "Trabajo decente". En este sentido, destacamos el desvanecimiento del trabajo como categoría social, económica y administrativa por lo menos en su pérdida de significación, fenómeno que está presente tanto en los discursos como en los instrumentos de políticas públicas y en los dispositivos y prácticas de gestión.

La segunda fase, se refiere a la particularidad del contexto nacional, en cual planteamos tres niveles de análisis: a) análisis sobre el desarrollo de la política laboral y social de México que ha seguido las recomendaciones de la OIT, organismo donde se desarrolló el concepto de "Trabajo decente"; b) análisis sobre las principales herramientas de gestión que se desarrollan y se utilizan en las empresas para hacer frente a esta nueva normatividad; c) análisis sobre los impactos en la vida laboral y expectativas de los trabajadores. Estos tres niveles de análisis permitirán a partir de la triada: Estado-Empleadores-Empleados, construir el camino de concepto-dimensión y propiedades de las categorías que permitan medir el trabajo decente en México, mismo que se confrontará con la revisión teórica de la primera fase. Los instrumentos de investigación no sólo son teóricos sino empíricos por medio de levantamiento de información en una muestra.

Tercera fase. Desarrollar un modelo piloto susceptible de aplicarse a una muestra preliminar.

## **Referencias**

Organización Internacional del Trabajo (OIT) 1972. Employment, Incomes and Equality. A Strategy for Increasing Productive Employment in Kenya. Ginebra.

1999a. "Trabajo decente". Memoria del Director General a la 87ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra

1999b. “Trabajo decente y protección para todos. Prioridad de las Américas”. Memoria del Director Regional a la 14ª Reunión Regional de los Estados miembros de la OIT en las Américas. Lima

2000. “Reducir el déficit de trabajo decente. Un desafío global”, Memoria del Director General, OIT. 89ª Reunión de la Conferencia Internacional del trabajo

Tendencias mundiales del empleo 2012. Prevenir una crisis mayor del empleo. Documento de la Organización Internacional del Trabajo 2012. ISBN 978-92-2-324925-0

### **Otras fuentes**

Revista Gestión de Negocios, Edición especial: Las Mejores Empresas para Trabajar en México 2012

# **CONSTRUCCIONISMO PARA ORGANIZACIONES QUE SE DEBEN AL MAR TURQUESA: EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE CHIAPANECOS RADICADOS EN CANCÚN, QUINTANA ROO, MÉXICO**

**Doctorante Ricardo Jimeno Espadas**

Universidad EAFIT  
Universidad Autónoma Metropolitana

**Doctorante Dalia E. Ceh Chan**

Universidad Autónoma Metropolitana

## **Resumen:**

Ante todo, esta ostentación pretende evidenciar algunas de las razones consideradas en el Construccionismo Social como cuerpo paradigmático apropiado que, desde los Estudios Organizacionales, busca realizar investigaciones sobre fenómenos sociales que requieren del análisis de la acción social organizada, y consecuentemente reconocer la capacidad del construccionismo para integrar un diálogo con las demás posiciones paradigmáticas. Es así, como aprovechando la apertura de los Estudios

Organizacionales, se pretende ampliar la diversidad de posibilidades epistemológicas y su capacidad de explicación ante fenómenos a partir de las acción social organizada.

Para ello, se exhibe de manera general el fenómeno social que viven los migrantes chiapanecos radicados en la ciudad de Cancún, Q. Roo, cuya visión compartida de razones e interpretación social, les ha servido para facilitar su integración y personificarse en la Asociación de Chiapanecos radicados en Quintana Roo ACHIQROO, asociación indígena en un espacio netamente turístico.

**Palabras Clave:** Construccionismo social, Migración, Redes Sociales, Estudios

Organizacionales, Acción social organizada.

## **El caso de los migrantes Chiapanecos:**

La ciudad de Cancún se encuentra entre las localidades con un acelerado crecimiento poblacional (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2010), aspecto que repercute para



formar una sociedad con realidad multicultural y sui géneris en aspectos propios del estilo de vida en un destino turístico, de los usos que los migrantes hacen de la ciudad y de las relaciones sociales presentes en sus habitantes.

La conformación de la ciudad y su posicionamiento como desarrollo turístico eminente, obedecen en parte a un fenómeno migratorio al que siempre ha estado vinculada, desde sus inicios, esta localidad ha sido objetivo laboral de nacionales y extranjeros que fueron atraídos por las oportunidades y la oferta de empleo.

Consecuentemente, Cancún sirve como residencia de una importante cantidad de migrantes que no encontraron un motivo para retornar a sus lugares de origen (Torres Maldonado, 2000); en los datos poblacionales se demuestra que la inserción del Estado Quintanarroense en el mundo del turismo y la inminente apertura de destinos turísticos en la zona del Caribe es lo que ha detonado la ola migratoria de trabajadores (Jimeno Espadas, 2009), quienes al establecerse en su nueva localidad hacen uso de lo que Pierre Bourdieu designa como capital social (Durstun, 2000; Martínez García, n.d.).

Entre las poblaciones que dan colorido a este mosaico de pobladores se encuentran los migrantes provenientes del Estado de Chiapas cuyo éxodo se vio intensificado a partir del paso de los huracanes Mitch en el año 1998 y, Stan y Wilma en el año 2005; estos fenómenos climatológicos ocasionaron una importante afectación en la infraestructura del Estado de Quintana Roo y a su vez premura por la reconstrucción. Paradójicamente para los migrantes Chiapanecos, estos meteoros generaron una oportunidad para amortiguar la crisis económica generada a partir de la caída de los precios del café en la década de 1980 y secundada por el conflicto armado de Chiapas a mediados de la última década del siglo XX.

Estas situaciones en conjunto podrían ser consideradas como detonadoras para la migración chiapaneca hacia el Estado de Quintana Roo, que en su mayoría, específicamente buscó la ciudad de Cancún.

Mariela Zunino (2008) da cuenta de la magnitud migratoria cuando en su relato menciona:

*“En Chiapas, hombres y mujeres, en su mayoría jóvenes, procedentes de Ocosingo, Las Margaritas, Comitán, Chilón, Yajalón, Simojovel, San Cristóbal de las Casas, entre otros, cruzan la frontera interestatal en búsqueda de algún empleo en la construcción o en el servicio doméstico.*

*Se cree que de los 90 mil trabajadores en el norte del estado [sic], 40 mil pertenecen a Chiapas”.*

Junto a esto, en el análisis de este proceso migratorio, se considera que el capital social que hacen valer los Chiapanecos se compone principalmente de la experiencia migratoria y la

permanencia de la razón plena y consciente sobre su origen y tradición cultural, misma que sus miembros difunden mediante sus redes sociales (Lozares, 1996), con ello, buscan mejorar los niveles de vida de sus paisanos y comunidades; por consiguiente, estos aspectos se consideran medulares para determinar el éxito o fracaso migratorio, concluyendo con su establecimiento y permanencia en los lugares nuevos.

De ahí que, la comunidad chiapaneca en la permanente búsqueda para cumplir exitosamente con sus quehaceres migratorios, en conjunto con sus coterráneos conforman en el año 2000 la “Asociación de Chiapanecos radicados en Quintana Roo (ACHIQROO)”, cuya sede se encuentra en la ciudad de Cancún. Es así como logran utilizar y capitalizar su capital social (Coleman citado en Durston, 2000, p. 8) y lo llevan a un plano organizacional (Montoya Flores, 2011), generando beneficios para sus conciudadanos que de manera individual no hubieran podido conseguir.

En Cancún, es bien sabido que esta asociación ha ayudado a los migrantes Chiapanecos para establecerse en la ciudad, y procuran la integración y mantenimiento de aspectos propios de la cultura chiapaneca en Cancún; entre lo cual, debemos resaltar que en dicha Asociación aluden a mantenerse en un área, en donde particularmente el fenómeno migratorio y cultural es socialmente construido; este surge y se sostiene a partir de la interacción social, por lo que requiere de un área donde se realiza un proceso constante de renegociación, en donde también permanecen las conexiones entre culturas y el sentido de pertenencia a un determinado grupo social. Así la gente implicada tiene interacciones, y aunque en ocasiones unos actúen de manera indiferente con otros, algo que tienen en común, es referente a las visiones que comparten para vivir juntos, y que fueron previamente adquiridas en su lugar de origen (D’Iribarne, 2011).

Es así como los migrantes que conforman a la Asociación de Chiapanecos apelan a su sentido comunitario para salvaguardarse y hacer frente a situaciones que probablemente enfrentan por primera ocasión en contextos completamente diferentes a los existentes en su memoria cultural original, es decir, los migrantes Chiapanecos, al verse fuera de sus límites comunitarios trascienden el espacio físico original y trasladan sus fronteras simbólicas a nuevos espacios en los que tendrán que socializar con el nuevo estilo de vida presente en la ciudad de Cancún. Es precisamente en este proceso de incorporación a un nuevo entorno físico, laboral y económico, en donde los migrantes hacen uso de su capital social para lograr el éxito en su empresa. Al respecto, Enríquez Pérez (2009, p. 105 remitiendo a Kliksberg, 1999; Kliksberg & Tomassini, 2000) considera que se puede enfatizar el desarrollo con la acumulación y consolidación del capital social, pues “al rescatar la relevancia de la cultura y al formularse proyectos autogestivos, las comunidades trascenderían y revertirían las condiciones adversas de pobreza y marginación”. Con dichas circunstancias, la Asociación de Chiapanecos promueve la creación de tres organizaciones, la colonia Chiapaneca Siglo XXI, la Asociación de Locatarios Chiapanecos de Tianguis sobre ruedas, ubicado en la región 220 de la ciudad de Cancún; y la Cooperativa de Transporte “CHIAPACUN”; organizaciones que dan espacio para construir vivienda y trabajo a

los migrantes asociados. Por consiguiente, se considera que estos logros empresariales representan la consolidación de la Asociación.

Dicho todo lo anterior, resulta evidente ver que este proceso de migración puede analizarse desde un algún punto de vista organizacional, se cuenta con la conformación de la Asociación, se perciben los procesos formales y también las relaciones informales de sus integrantes, pudiendo destacarse en estas últimas, el papel que juega la cultura, las relaciones y redes sociales, las costumbres y experiencias migratorias previas, el capital social que los chiapanecos han logrado personificar, entre otras posibilidades.

En este punto, vale la pena aclarar que los intereses de investigación van en búsqueda de encontrar las razones y el sentido de la acción social organizada, de utilizar la memoria y comprender el proceso en el cual se pusieron en acción el conjunto de prácticas que consolidaron las empresas y personificaron la Asociación, de ver el sentido que tomaron los recuerdos en el capital social; inclusive se pretende llegar a comprender la función que tienen estos recuerdos como dispositivos de control, manifestados y transmitidos de cualquier manera, sea oral, visual, en forma de rituales o actitudes corporales.

Por tanto, se cree para abordar este fenómeno social, es de vital importancia tratar de recuperar los recuerdos referidos a los acontecimientos, conocimientos y saberes que el migrante refiere en su identidad; de conocer la manera en que estos son transmitidos a las nuevas generaciones; y de identificar lo que Bruno Latour (2008) refiere como controversias entre lo que les es común o familiar en referencia a la comunidad de origen y a la forma de percibir, sentir y vivir la experiencia migratoria.

Hasta este punto, se ha planteado de manera general el fenómeno social de los migrantes Chiapanecos, en el siguiente apartado hablamos sobre la pertinencia de este tipo de investigaciones y, presentamos y argumentamos a favor del Construccinismo Social como marco epistemológico adecuado para realizar la investigación aprovechando la apertura epistémica de los Estudios Organizacionales.

### **La pertinencia desde los Estudios Organizacionales:**

Actualmente, las ciencias sociales y humanidades cumplen un papel relevante en la generación del conocimiento, con sus contribuciones han ayudado a comprender la vida económica, política y social del hombre, pero también desempeñan un papel significativo para mantener compromisos con la realidad y mejorar el respeto a la diversidad humana, para ello, es necesario seguir desarrollando capacidades explicativas a través de la investigación que involucren el pensamiento complejo y crítico (Gómez Rodríguez et al., 2001).

Siendo así, por un lado se presentan respuestas desde la Administración, prueba de ello es el pronunciamiento de Lozano Carrillo & González (2009, p. 12), en donde expresan que la Administración debe orientarse a interpretar fenómenos organizacionales en una perspectiva

incluyente, que permitan “reconocer que el ambiente posee fuerzas endógenas poderosas que el mismo hombre no puede controlar”; junto a esto, Muñoz Grisales (2011) propone que en la Administración debe haber una transformación y desarrollo, en donde se den respuestas a exigencias globales y complejas, y no solo a las necesidades particulares; para ello, sugiere que habrá que comprender a la empresa y en general a las organizaciones como parte de la acción social organizada, en donde el objeto de estudio es el hombre en su accionar productivo y comercial. Así, podemos apreciar que en estos manifiestos, existe una exhortación para analizar la acción social organizada.

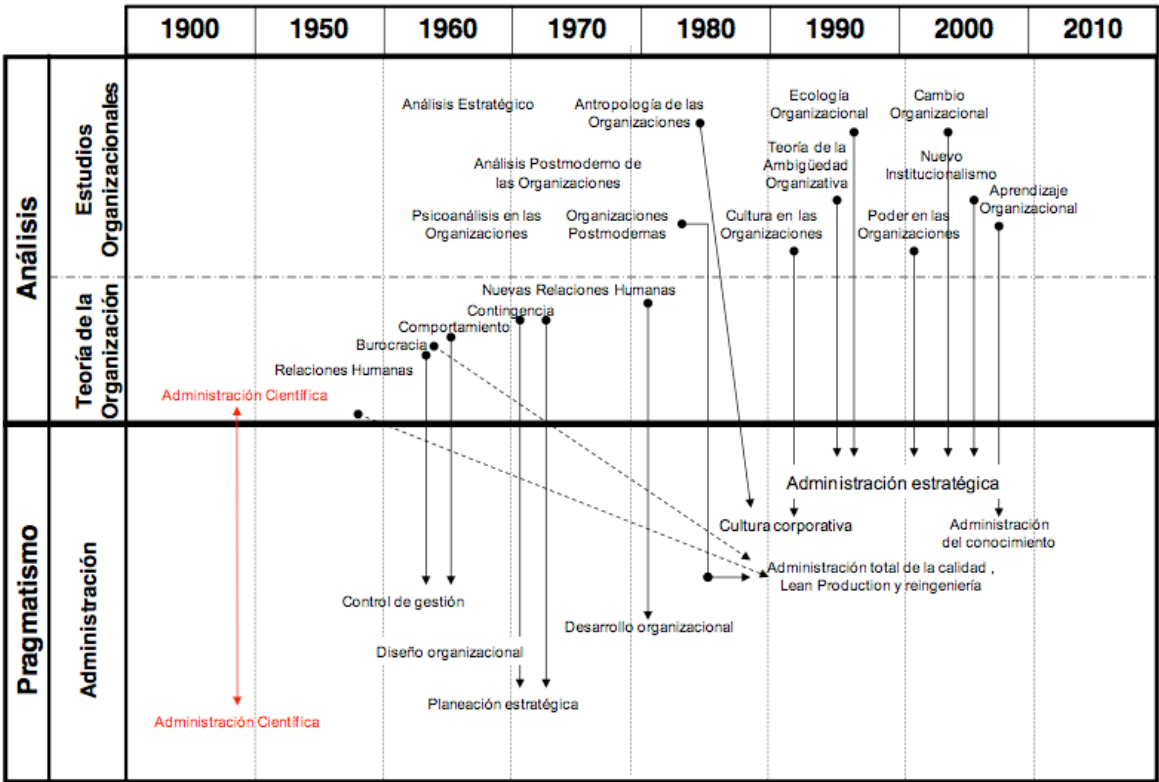
Ahora, hablando desde la trinchera de los Estudios Organizacionales, habrá que mencionar que disciplinarmente se fundamentan indirectamente en la Administración a través de la Teoría de la Organización (Ramírez Martínez, Vargas Larios, & De la Rosa Alburquerque, 2011), así se va estableciendo un diálogo entre ambas disciplinas que a su vez, genera el espacio oportuno para tomar conciencia de que es necesaria la interpretación sobre el sentido que toma la acción social organizada; lo novedoso es que en los Estudios Organizacionales se presenta un avance epistemológico para el estudio de las organizaciones, pues en ellos, se incorporan aspectos culturales y elementos provenientes de la sociología, como lo son el uso del poder y la función de la burocracia, entre muchas otras posibilidades; también presentan mayor sensibilidad a planteamientos pos-modernos, generando debates paradigmáticos con la Teoría de la Organización,<sup>9</sup> así surge la Teoría de las Organizaciones (Redón Cobián & Montaña Hirose, 2004).

Esta postura de investigación, admite la “posibilidad de hacer converger enfoques aparentemente divergentes, dando cuenta de un objeto de estudio que se capta en toda la amplitud de su complejidad” (Montesinos Carrera, 2006, p. 315). En la ilustración 1 se muestra que la Teoría de la Organización es el fundamento teórico, tanto de la Administración como de los Estudios Organizacionales, sin embargo, la teoría utilizada en los Estudios Organizacionales incluye una evolución epistemológica que genera una potencia explicativa que va más allá de la Administración, pues entre otras cosas busca:

*“explicar la complejidad no sólo de los fenómenos administrativos, sino la del fenómeno en su amplia diversidad, permitiendo la generación de respuestas ampliamente razonadas y sustentadas a las problemáticas administrativas y organizacionales”* (Ramírez Martínez et al., 2011, p. 24).

### **Ilustración 1**

La Teoría de la Administración como fundamento teórico para el análisis desde la Administración y las diferentes posibilidades epistemológicas de los Estudios Organizacionales



**Fuente:** (Tomado de Ramírez Martínez et al., 2011)

En este punto se considera necesario enfatizar que los Estudios Organizacionales son una perspectiva académica que permite realizar trabajos de investigación, en los cuales, se exhibe fundamentalmente una mirada distinta a la generada a partir de la Teoría de la Organización, que busca comprender el fenómeno (Medina, 2010), a partir de entender al hombre en su acto social y que se distingue de aquella perspectiva que muestra como una mezcla de investigaciones, en donde el fenómeno social es fraccionado en unidades de análisis y consecutivamente examinado a través de múltiples teorías posibles para estudiar una organización, enfatizando que en esta última visión, la organización tiende a ser un sinónimo de empresa.

### **El Paradigma del Construccinismo Social**

Tomás Kuhn (citado por Contreras, 2004, p. 44), define que “el paradigma es aquello que comparten los miembros de una comunidad científica en particular”, dicha exposición resulta equivalente al planteamiento que hace Gergen (2011; 1996), sobre el núcleo de inteligibilidad en donde expone las razones, que a su vez, tienen como base la “historia reciente de las ciencias sociales y de la conducta” (Ayús Reyes & Mendoza Molina, 1999, p. 73), para que el Construccinismo Social pueda ser considerado como otro paradigma. Aquí cabe señalar, que

también es conocido en el ámbito académico bajo las denominaciones de socio-construccionismo o enfoque socio-crítico cualitativo (Boza, 2012).

Siendo así, en este paradigma es necesario que se apropie la idea básica de “reconsiderar prácticamente todo lo que pensamos acerca del mundo y de nosotros mismos” (Gergen & Gergen, 2011, p. 11), así que requiere que aquellos que se presentan como promotores del conocimiento, asuman una postura sociológica, en donde el origen del pensamiento humano es social y que consecuentemente, el conocimiento común generado, la ciencia y la construcción cognitiva profesional, se produce dentro de las comunidades humanas y posteriormente, se desarrolla en campos institucionalizados de conocimiento.

*“La idea fundamental de la construcción social parece bastante sencilla, pero es a la vez profunda: todo lo que consideramos real ha sido construido socialmente. O lo que es más radical, nada es real hasta que la gente se pone de acuerdo en que lo es.”* (Gergen & Gergen, 2011, p. 13)

Naturalmente, la idea podría ser considerada como careciente de sentido para aquellos investigadores pragmáticos que se han formado en un paradigma positivista o neopositivista, o que desarrollan trabajos con fuertes fundamentos estructuralistas; por tanto, lo que se pretende resaltar, es que el construccionismo social, al contrario de esos señalamientos, no pretende crear un distanciamiento con dichas u otras corrientes, ya que como Gergen & Gergen (2011, p. 14) lo señalan: “Desde el construccionismo, no se trata de lo que es, sino lo de lo que es para nosotros”, refiriéndose no solo a la posición que debe asumir el investigador, sino al sentido que le encuentra cualquier persona a cada situación y que condicionan la acción social.

Siendo así, cualquier situación, acción, sonido, gesto o símbolo utilizado en alguna comunidad del cual se desconozca el significado, va a carecer de sentido y pertinencia para el desconocedor, por lo que cualquier investigador podría descartar alguno de los elementos que se señalan, y dejar solo a su hermenéutica la exposición del fenómeno, consecuentemente se podría llegar a distorsionar la explicación o generar una descripción paralela que tenga poca o ninguna relación con la realidad.

En cambio, la situación es diferente, cuando las mentes conocen previamente el significado y su función en el accionar social; sonidos, gestos o símbolos, que intervienen sobre el fenómeno, adquieren valor y sentido para poder interpretar las razones de los implicados al realizar una acción o asumir una posición que posiblemente sea solo la punta del iceberg con respecto al cuerpo y fondo que origina la controversia. De ahí que, la postura fundamental del construccionismo sea que el mundo está lleno de artefactos, cosas u objetos que tienen un nombre, que fue convencionalmente acordado e institucionalizado; ese nombre permite particularizar e identificar ese objeto, cosa o artefacto; y es la relación entre ese nombre y el objeto lo que permite otorgar un significado o uso para el objeto, artefacto o cosa en cuestión. En

pocas palabras el investigador no debe descartar o limitar la presencia de ningún elemento, aunque le parezca que no tiene ninguna relación con lo que pretende investigar.

Es bajo esta misma línea, en donde los sociólogos del conocimiento sostienen que en un problema determinado el resultado debe de considerar a las negociaciones sociales (Yonay citado en Shenhav & Weitz, 2010); es decir, cualquier situación por si misma no significa nada, es sólo a través de la relación que se crea entre la situación y la condición contextual, en la cual y al mismo tiempo, implica el deterioro de la situación; esto permite etiquetar como problema social a una situación, cuyo significado contiene una idea de orden perjudicial para la sociedad.

Es así, que a partir de que se pueda demostrar que alguna situación es mala y que las consecuencias no pueden ser consideradas como deseables, es como construimos la idea de perjuicio que tienen los llamados problemas sociales. Entonces es posible utilizar la perspectiva construccionista ante cualquier situación de la vida cotidiana que pueda, o no, implicar un problema; pues constituye un enfoque que permite obtener conocimientos sobre la manera en la que se han logrado y adoptado situaciones en donde se integra el desarrollo de conocimientos sociales, acciones empresariales, adecuaciones culturales, representaciones rituales, estructuras de poder, etcétera.

El Construccionismo Social también puede mostrar, tanto el relieve como la diversidad de opciones que proceden de otras esferas de acción que influyen sobre determinada situación, con ello, logra poner a la vista del investigador, la naturaleza socialmente construida que incluye objetos empíricos que conforman nuestra realidad (Latour, Woolgar, Callon, Knorr-Cetina, citados en Shenhav & Weitz, 2010).

Para Sandoval Moya (2010, p. 31), “el construccionismo más bien responde a un conjunto de perspectivas que no necesariamente constituyen un todo coherente y contrastable”, y pese a que esto pudiera parecer una corriente restringente al funcionalismo organizacional, el Construccionismo Social otorga un marco que no rechaza los argumentos funcionales respecto a las necesidades de los sujetos u organizaciones, tampoco genera un argumento en el que la realidad objetiva de la sociedad es catalogada como increíble, sencillamente trata de describir la forma en la que la realidad objetiva se constituye y la forma en la que se construyó; siempre considerando que además existieron otras opciones disponibles en su momento (Shenhav & Weitz, 2010).

Al respecto Bruno Latour y Michael Callon (citados en Shenhav & Weitz, 2010), establecen que la cuestión del análisis construccionista es tratar de conocer la manera y cómo se llegó a la selección de la línea elegida e institucionalizada.

Ante ello, Latour (2008) presenta un marco metodológico que permite hacer frente a las cuestiones que se generan en el desarrollo de investigaciones construccionistas, él lo refiere como la Teoría del Actor-Red.

Hay que tener en cuenta que en el enfoque Construcccionista Social es común que se utilice la revisión de documentos históricos, pues a través de ellos, se busca mostrar cómo fueron en realidad construidos los hechos, y tratar de conocer la manera, e identificar las causas que intervinieron durante la construcción.

Latour (2008) piensa que en los objetos existen rastros que deja la historia, al seguir los rastros pueden apreciarse controversias sociales que se encuentran diseminadas en diferentes fuentes de datos empíricos, ocultas ante una mirada simple de los hechos. Por tanto, el análisis que proporciona el Construcccionismo Social enfatiza los procesos dialógicos, creando así una versión más completa de los hechos y de los productos, consecuentes del accionar social. De hecho, “marca un cambio significativo respecto de las teorías representacionales tradicionales de la vida social” (McNamee, 1997, p. 179), y consecuentemente, focaliza la atención del investigador en la manera en la cual se llega a creer en ciertas ideas, dejando al descubierto los dominios lingüísticos que tiene una sociedad.

Un ejemplo de ello es que Mendoza Suárez (n.d., p. 2), considera que el Construcccionismo Social es “sustentador de la concepción del relativismo o realidad múltiple construida por la intersubjetividad de los actores del hecho social”; esto nos viene a decir que durante el proceso de investigación, el investigador debe concentrarse en la acción conjunta organizada de una sociedad (Shotter citado en McNamee, 1997).

*En la construcción social “se trata de favorecer un proceso de investigación que puede realzar la posibilidad de recuperar y absorber selectivamente; de determinar aquello que retendríamos de estas tradiciones y de qué forma suavizar las aristas de nuestros compromisos de manera que otros puedan ser oídos de un modo más completo” (Gergen, 1996, p. 7).*

En consecuencia, este enfoque se presenta como un medio que permite tener aproximaciones con un carácter ontológico social, ya que a partir de un significado que en principio se considera objetivo, pasa a ser contingente a las interacciones que se presentan entre los miembros de una sociedad, permitiendo con ello, abreviar un problema dicotómico de carácter objetivo-subjetivo que es reemplazado por la descripción de las relaciones entre los diferentes actores que componen la sociedad (McNamee, 1997).

Por ello, el Construcccionismo Social, adquiere su expresión epistemológica en esta transición objetivo-subjetiva, junto con su respectiva contraparte metodológica, propiamente de carácter dialéctico-hermenéutica (Mendoza Suárez, n.d.).



## **Conclusiones:**

El Construccinismo Social se presenta como un paradigma, que para el caso migratorio de los Chiapanecos, tiene la capacidad de mostrar la situación elegida, dentro de las varias posibles alternativas o rutas de acción social; también permite mostrar que aquella situación que inicialmente fue catalogada como un problema social para una comunidad en específico, pudo en su momento, tener una mejor u otra peor decisión.

Siendo así, el proceso generado a partir del análisis, permite identificar oportunidades del pasado y mejorar el diálogo entre los diferentes actores para el futuro, consecuentemente genera una memoria que puede ser útil para grupos sociales que padezcan una situación similar, porque al mostrar las diferentes posibilidades ante algo catalogado como problema social, aparecen los colores respectivos de la realidad y sus posibles mejoras. De esta manera, el significado social de mejora ante el problema, puede ser percibido por todos los miembros de la sociedad implicada y difuminar las controversias.

En consecuencia, dentro del proceso construccionista es común hacer partícipe a estudios históricos previos, tratando de mostrar cómo fue construido el conocimiento respecto a algún suceso o situación social; pues al conocer la manera y las causas existentes e influyentes en la construcción, pueden apreciarse controversias sociales y los espacios que también marcan un cambio en las representaciones tradicionales que tiene una sociedad (McNamee, 1997); adicionalmente focaliza la labor del investigador en los procesos y maneras en las que se crean ciertas ideas, mitos, o ritos; así mismo deja al descubierto los dominios lingüísticos que tiene una sociedad.

Finalmente, así como Ayús Reyes y Mendoza Molina (1999) también lo consideran, el Construccinismo Social es un paradigma que ha sido utilizado incipientemente en los Estudios Organizacionales, por lo tanto representa una oportunidad para continuar el desarrollo de esta línea, aprovechando la oportunidad de apertura paradigmática y consecuentemente epistemológica reconocida por los Estudios Organizacionales.

## **Bibliografía**

Ayús Reyes, R., & Mendoza Molina, R. (1999). De la ontología muda a las retóricas de la calidad: aproximaciones al construccionismo social. *Administración y Organizaciones*, (Noviembre), 69–86. Retrieved from [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/estadistica.php?id\\_host=6&tipo=ARTICULO&id=2413&archivo=9-157-2413ahd.pdf&titulo=De la ontología muda a las retóricas de la calidad: aproximaciones al construccionismo social](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=2413&archivo=9-157-2413ahd.pdf&titulo=De la ontología muda a las retóricas de la calidad: aproximaciones al construccionismo social)

Boza, M. (2012). El paradigma de investigación: “La estrella polar del científico.” *Educare*, 16(Número 1), 121–142. Retrieved from [revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/download/753/256?](http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/download/753/256?)

Contreras, R. R. (2004). “El paradigma científico según Kuhn”. Desarrollo de las ciencias: del conocimiento artesanal hasta la ciencia normal. *Revista de la VI Escuela Venezolana para la enseñanza de la Química*, Diciembre, 43–45. Retrieved from [http://soplaar.com/material\\_individual/pdf/790S641O557P918L956A23R29.pdf](http://soplaar.com/material_individual/pdf/790S641O557P918L956A23R29.pdf)

D’Iribarne, P. (2011). How to use ethnographical case studies to decipher national cultures. In R. Piekkari & C. Welch (Eds.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research* (pp. 453–473). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? Santiago de Chile. Retrieved from <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/5/4885/lcl1400.pdf>

Enríquez Pérez, I. (2009). El desarrollo como construcción de capital social y reivindicación de la cultura en las comunidades. In M. A. Porrúa (Ed.), *La construcción social de las teorías del desarrollo. Un estudio histórico/crítico para incidir en el diseño de las políticas públicas* (Primera Ed., pp. 105–110). México.

Gergen, K. J. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. (pp. 1–280). Barcelona, España: Paidós.

Gergen, K. J., & Gergen, M. (2011). Reflexiones sobre la construcción social (Primera Ed., p. 124). Madrid, España: Paidós.

Gómez Rodríguez, R. (cord. ., Ziccardi Contigiani, A. (cord. ., Aguilar, A. G., Bokser, J., Cabrero, E., Dieterlen, P., ... Valenzuela, J. M. (2001). Propuesta para el desarrollo de las Ciencias Sociales y las Humanidades en México. Ciudad de México. Retrieved from <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010909003010.html>

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2010). Quintana Roo. Población. Retrieved November 25, 2011, from <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/qroo/poblacion/default.aspx?tema=me&e=23>

Jimeno Espadas, R. (2009). El potencial turístico en el ejido de nuevo xcan, municipio de Lázaro Cárdenas, Quintana Roo. Universidad La Salle Cancún.

Latour, B. (2008). Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor - red (pp. 1–390). Buenos Aires, Argentina.: Manantial.

Lozano Carrillo, O., & González Vega, A. M. del C. (2009). El sector turístico en México y algunas de sus nuevas formas organizacionales. México. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/sector-turistico-mexicoformas-organizacionales/sector-turistico-mexico-formas-organizacionales.pdf>

Lozares, C. (1996). La teoría de redes sociales. Papers, 103–126. Retrieved from <http://ddd.uab.cat/pub/papers/02102862n48/02102862n48p103.pdf>

Martínez García, J. S. (n.d.). Las clases sociales y el capital en Pierre Bourdieu, un intento de aclaración. Salamanca, España.

McNamee, S. (1997). El discurso del agotamiento: una investigación constructorista social. In M. Pakman (Ed.), *Construcciones de la experiencia humana* (pp. 173–194). Barcelona, España: Gedisa. Retrieved from [http://pubpages.unh.edu/~smcnamee/spanish/El\\_discurso\\_del\\_Agotamiento.pdf](http://pubpages.unh.edu/~smcnamee/spanish/El_discurso_del_Agotamiento.pdf)

Medina, C. (2010). Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación. *Cinta Moebio*, 38, 91–109.

Mendoza Suárez, N. (n.d.). *Paradigmas e investigación*. Caracas, Venezuela.

Montesinos Carrera, R. (2006). Teorías Organizacionales para el cambio e impacto en la cultura organizacional. In *Análisis social e identidades* (Primera Ed., pp. 311–343). México: Plaza y Valdés S.A. de C.V.

Montoya Flores, M. T. (2011). Capital social: identidad organizacional y redes. In IX Congreso Internacional en Análisis Organizacional (CIAO). San Luis Potosí, México: Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

Muñoz Grisales, R. (2011). *Formar en Administración. Por una nueva fundamentación filosófica* (Primera Ed., pp. 1–317). Bogotá, Colombia: Siglo del Hombre Editores, Universidad EAFIT.

Ramírez Martínez, G., Vargas Larios, G., & De la Rosa Alburquerque, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades, caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, 3(Enero-Abril). Retrieved from [http://www.eafit.edu.co/revistas/forumdoctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-YADMINISTRACION-\(1\).pdf](http://www.eafit.edu.co/revistas/forumdoctoral/Documents/ed3/ESTUDIOS-ORGANIZACIONALES-YADMINISTRACION-(1).pdf)

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Diccionario de la Lengua Española.

Redón Cobián, M. (UAM I., & Montaña Hirose, L. (UAM I. (2004). Las aproximaciones organizacionales, caracterización, objeto y problemática. *ejournal*, 213(Contaduría y Administración), 1–15. Retrieved from <http://www.ejournal.unam.mx/rca/213/RCA21304.pdf>

Sandoval Moya, J. (2010). Construcciónismo, conocimiento y realidad: una lectura crítica desde la Psicología Social. *Revista Mad*, Septiembre(Número 23), 31–37. Retrieved from [http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/mad/23/sandoval\\_04.pdf](http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/mad/23/sandoval_04.pdf)

Shenhav, Y., & Weitz, E. (2010). The roots of uncertainty in Organization Theory: A historical constructivist analysis. In *Sage directions in organization studies*. SAGE Publications Ltd.

Torres Maldonado, E. J. (2000). El caribe mexicano hacia el siglo XXI. In E. Torres Maldonado (Ed.), *Diacrónica del Caribe Mexicano: Una historia de Quintana Roo y Cancún* (Primera., pp. 145–264). México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Zunino, M. (2008, November). El caribe mexicano: paraíso para algunos, infierno para muchos. *Boletines de CIEPAC*. Retrieved from <http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php?id=567#print>

## **MODELACIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA DEFENSA DE LOS BIENES COMUNES**

**Dra. Irene Sánchez Guevara**

Universidad Autónoma Metropolitana

isabiro@yahoo.com.mx

**Dr. Juan Manuel Herrera Caballero**

Universidad Autónoma Metropolitana

### **Resumen:**

Cuando se pretende cambiar el valor de un recurso de uso común, como lo es la tierra, el espectro radiofónico, el uso del agua, etc. se plantea un conflicto entre los apropiadores de los recursos y los intereses rivales. Este problema se ha agravado debido a la globalización e intereses de algunos países desarrollados carentes de minerales o de petróleo, sobre los países que si los poseen, entonces se produce un conflicto. Otra situación se presenta cuando se ha intentado tomar las tierras de los campesinos. En México por ejemplo, para hacer un campo de golf o bien para construir un aeropuerto. La solución de estos conflictos ha correspondido a los campesinos que habitan las tierras en disputa, para ello han emergido organizaciones para la defensa de sus bienes o recursos de uso común. En este trabajo, se presenta la modelación con teoría de juegos para la formación de una organización que defiende los bienes comunes. Así mismo se discute la dinámica de estas organizaciones, algunas solo existen en tanto resuelve el conflicto, mientras que otras permanecen.

### **Introducción:**

La racionalidad instrumental o Rational Choice ha conducido a establecer dilemas sociales. El estudio de los dilemas sociales, es el estudio de la tensión entre las racionalidades individuales y colectivas. En el dilema social, el comportamiento de la racionalidad individual lleva a una situación en la cual cada individuo se encuentra en la peor situación. Ello conduce al verdadero significado de la tragedia. “la esencia de la tragedia dramática escribió Whitehead “no es la infelicidad, ésta reside en la solemnidad del implacable funcionamiento de las cosas”<sup>188</sup>. Porque se puede observar que un grupo de personas que se enfrentan al dilema social puede entender completamente la situación, puede apreciar cómo cada una de sus acciones contribuye a un resultado desastroso y permanecer incapaz de hacer algo acerca de esto. Ello se encuentra modelado en el artículo de Garrett Hardin, publicado en 1968, donde plantea la siguiente situación:

---

<sup>188</sup> *Ibíd*em, p:3

*La tragedia de los recursos comunes se desarrolla de la siguiente manera. Imagine un pastizal abierto para todos. Es de esperarse que cada pastor intentará mantener en los recursos comunes tantas cabezas de ganado como le sea posible. Este arreglo puede funcionar razonablemente bien por siglos gracias a que las guerras tribales, la caza furtiva y las enfermedades mantendrán los números tanto de hombres como de animales por debajo de la capacidad de carga de las tierras. Finalmente, sin embargo, llega el día de ajustar cuentas, es decir, el día en que se vuelve realidad la largamente soñada meta de estabilidad social. En este punto, la lógica inherente a los recursos comunes inmisericordemente genera una tragedia.*

*Como un ser racional, cada pastor busca maximizar su ganancia. Explícita o implícitamente, consciente o inconscientemente, se pregunta, ¿cuál es el beneficio para mí de aumentar un animal más a mi rebaño? Esta utilidad tiene un componente negativo y otro positivo.<sup>189</sup>*

Esto sucede porque ningún pastor en su ser racional, quiere pasar de ser el incauto de sacrificar sus ganancias y no llevar un animal más si ve que los otros pastores llevan más animales.

El controvertido artículo de Hardin ha sostenido argumentos tanto para la privatización de recursos comunes, como la implementación *hobbiana* de un control Estatal. La cuestión fundamental es sobre la existencia de una manera de evitar la tragedia de los comunes.

Elinor Ostrom se dedicó a reunir evidencia empírica para fundamentar las acciones colectivas, las normas y el diseño de instituciones, que demuestran la existencia de instituciones estables de comunes.

### **Características de los Bienes Comunes:**

Para el diseño de instituciones estables de los bienes comunes, es pertinente hacer la diferencia con los bienes públicos; un bien o servicio público es aquel cuyo beneficio recibido por alguien no disminuye el beneficio a otras personas. Tampoco se puede prohibir el acceso a estos bienes. Los bienes públicos son del Estado para el uso público. Las características de: la no rivalidad en el consumo y la imposibilidad de exclusión son las que definen a los bienes públicos. Ejemplos de estos bienes es el alumbrado público,

“las emisiones de TV por ondas aéreas: sea cual sea la cantidad de receptores que tengan sintonizada una emisora, cualquier otro podrá sintonizarla también sin que haya ninguna

---

<sup>189</sup> Martínez Coll, Juan Carlos (2001): "Los fallos del mercado" en La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes <http://www.eumed.net/cursecon/9/index.htm> edición del 22 de marzo de 2007

pérdida de calidad. No hay por tanto rivalidad en su consumo y el aumento de la audiencia no implicará nunca un aumento de los costos de producción y emisión de programas. Además, cuando las emisiones de TV son sin codificar, no es posible impedir a nadie que las reciba en su casa”<sup>190</sup>.

En donde si hay rivalidad es en el uso del radioespectro, porque su uso por una empresa si limita el uso de otras empresas.

De acuerdo con Ostrom: un bien común o “*recurso de uso común son los sistemas de recursos naturales o creados por el hombre, lo suficientemente grande como para volver costoso (aunque no imposible) excluir a beneficiarios potenciales*”<sup>191</sup>; RUC, es decir los recursos de uso común tienen dos características: la Substractibilidad y la exclusión<sup>192</sup>

1. La Substractibilidad se refiere a que la utilización de un recurso de uso común disminuye la cantidad disponible para los otros.
2. La exclusión se refiere a la dificultad de excluir a usuarios potenciales.

La característica de exclusión representa el desafío de convencer a los usuarios de los comunes a reducir el hacinamiento, ellos se resisten a restringir su acceso a los bienes comunes, incluso cuando esta restricción los beneficiaría. Ahí está el germen de la tragedia de los comunes.

La solución es, en consecuencia, la cooperación en la acción colectiva, que aunque esta solución genera beneficios evidentes, no es tan fácil implementarla, por la tentación de algunos individuos que se comportan como *free rider* que se benefician sin cooperar o pagar por los bienes comunes. Sin embargo, puede suceder que una pequeña cantidad de parasitismo tenga un efecto catalizador por los esfuerzos para descubrirlos y fomentar la cooperación.

Con la visión de Ostrom podemos avanzar hacia la transformación de situaciones socialmente indeseables. Su propuesta engloba una serie de *principios de diseño institucional* que son el producto de su largo trabajo de campo sobre los casos exitosos y fallidos de RUC. Cada principio ha ido formando el marco teórico que le ha permitido implementar nuevos procedimientos de análisis interdisciplinario y experimental a lo largo de los últimos veinte años. Ostrom propone los:

### **Principios de diseño institucional**

1. *Límites claramente definidos en los RUC*
2. *Coherencia entre las reglas de apropiación y provisión con las condiciones locales*

---

<sup>190</sup> Elinor Ostrom, 2011, p 77

<sup>191</sup> Elinor Ostrom, Roy Gardner and James Walker, Rules, Games, and Common-Pool Resources, Michigan, 1994

<sup>192</sup> Sánchez Guevara Irene, Baca Lobera Gloria, 2013 Instituciones trágicas ¿Elección Racional o Acción Colectiva? Por publicarse.

3. *Arreglos de elección colectiva*

4. *Supervisión*

5. *Sanciones graduadas*

6. *Mecanismos para la resolución de conflictos*

7. *Reconocimiento mínimo de derechos de organización*

8. *Entidades anidadas (para RuC que forman parte de sistemas más amplios)*

Si bien estos principios conducen al establecimiento de instituciones estables para las organizaciones que administran los recursos de uso común, cuando se presenta el problema de que el gobierno, hace intentos agresivos de llevarse los beneficios de un bien común, la institución deviene en trágica reducida (ver Sánchez, Baca)<sup>193</sup>

#### **Organizaciones Emergentes:**

Para la defensa de los RUC, cuando se ven amenazados, emergen organizaciones sociales. Las organizaciones no son resultado de líderes inspirados, o fuerzas que actúen desde fuera de las comunidades. Por el contrario, ellas emergen, en grandes poblaciones, como elecciones libres de individuos no coordinados que interactúan uno con otro en largos periodos de tiempo. Por lo que es necesario estudiar el comportamiento de los individuos involucrados en este tipo de conflictos. También es necesario identificar los patrones sociales que emergen como resultado del comportamiento de un número grande de individuos. Consideramos que la teoría de juegos es un enfoque adecuado para estudiar la emergencia de organizaciones relacionadas con las defensa de sus bienes comunes. Es pertinente tomar en cuenta que las organizaciones sociales están formadas por procesos históricos. Esto es, están formadas por efectos acumulados de las interacciones entre los miembros de poblaciones grandes. Los individuos no están preocupados con la obtención de un óptimo a largo plazo. Es más, no están preocupados por los efectos sociales que pueden tener sus decisiones. Las personas cambian sus comportamientos de acuerdo con su experiencia, pero al tener racionalidad limitada, sólo pueden mejorar sus pagos de acuerdo a esa experiencia. Los patrones emergentes del comportamiento son equilibrios de esos procesos dinámicos.

#### **Comunidad de San Salvador Atenco:**

En el Estudio Social, Urbano y JAmbiental de los municipios de Texcoco y Atenco, Moreno Sánchez, ubica y describe al municipio de San Salvador Atenco en lo que sigue: San Salvador Atenco estuvo en

---

<sup>193</sup> Alfaro Izarraraz Rafael, Francisco Guízar Vázquez Jr.Ivonne Vizcarra Bordi, 2011  
El traslado fallido del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México a Texcoco,  
Argumentos Méx.) vol.24 no.65 México.



la antigüedad a la orilla del Lago de Texcoco, En el siglo XII Xólotl funda el señorío de Texcoco, trasladando en el año de 1120 la nueva ciudad Chichimeca que se encontraba en Tenayuca a la ciudad capital del señorío de Acolhuacan; en esta época los habitantes prehispánicos de Atenco, tuvieron su señorío propio, aunque permanecían subordinados a la capital de Texcoco. En Texcoco se fundó primera escuela para indios en América; cumplió el papel de centro de producción en básicos como el maíz, trigo, fríjol, entre otros, para los habitantes de estos pueblos.

Las autoridades indígenas defendieron los intereses del pueblo y se explica porque el 8 de octubre de 1820, aprovechando las disposiciones de Cádiz, Atenco tuvo su primer Ayuntamiento. En el siglo XIX, al consumarse la independencia en 1824, se constituye el Estado de México.

En el siglo XIX los habitantes de este lugar tenían una forma de vida relacionada con las cuatro haciendas que estaban en el municipio y que colindaban con el ex lago de Texcoco, cuyo lugar fue importante en el sustento de sus pobladores. En el periodo revolucionario existieron grandes revueltas y saqueos de las haciendas, sus pobladores se vieron afectados con la destrucción de sus lugares de trabajo.

Haciendas como La Grande, La Chica y la de Ixtapan, fueron ocupadas como cuarteles en varias ocasiones. Apenas aprobada la Constitución de 1917 reiniciaron sus habitantes gestiones para recobrar las tierras, que según sus títulos les pertenecían y que fueron usurpadas por los dueños de las haciendas.

### **Ubicación geográfica:**

El municipio de Atenco se localiza en la parte central del Valle de México y en el oriente del Estado de México. Forma parte del Valle Cuautitlán- Texcoco, así como del área urbana de la Ciudad de México. Se ubica a 25 kilómetros de la Ciudad de México, pertenece a la región de Texcoco integrada por 25 municipios.

FIGURA 1  
Municipios que integran la Región Oriente (Región III)



Fuente: *Enciclopedia de los municipios de México, México.*

El municipio de Atenco está conformado por las localidades siguientes: Santa Isabel Ixtapan, Nexquipáyac, San Francisco Acuexcomac, Santa Gertrudis, Nueva Santa Rosa, San Miguel, Colonia Guadalupe Victoria, Zapotlán, Colonia Francisco I. Madero y San Salvador Atenco.<sup>194</sup>

#### **Antecedentes del conflicto:**

El intento de construcción del Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México y el surgimiento del Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT) en contra de la construcción del Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México.

<sup>194</sup> Los decretos expropiatorios emitidos fueron contra 13 ejidos: Cuautlalpan, San Bernardino, Boyeros, Huexotla, San Felipe Santa Cruz, Tocuila y Magdalena Panoaya, del municipio de Texcoco, Francisco I. Madero, Santa Isabel Ixtapan, Nexquipayac, San Francisco Acuexcomac y San Salvador Atenco, del municipio de Atenco. Otros más en los municipios de Chimalhuacán y Texcoco. Atenco era el municipio con mayor afectación en cantidad de hectáreas y en número de campesinos, de ahí a que se convirtiera en el bastión del Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra.

El 22 de octubre de 2001, el gobierno del presidente Vicente Fox Quezada (2000-2006) emite 19 decretos de expropiación que implicaban el cambio de propiedad de 5391 ha ejidales.<sup>195</sup> del municipio de Atenco, ubicado en el Área Metropolitana de la Ciudad de México (AMCM) pero con tierras libres de urbanización, para la construcción del Nuevo Aeropuerto de la Ciudad de México. Sin embargo, debido al descontento social que generaron los decretos, éstos fueron derogados y el proyecto aeroportuario, cancelado.

A los pobladores de Atenco, no se les notificó ni se les pidió su opinión sobre la intención de la construcción del aeropuerto, ellos se enteraron de los decretos a través del Diario Oficial de la Federación. Esta situación detona el conflicto entre “propietarios” constituidos por los pobladores oriundos de Atenco y sus “rivales”, constituidos por los gobiernos federal, estatal y municipal. Así, los propietarios se organizaron para evitar la expropiación y con ello evitar la pérdida del territorio, de su patrimonio, de su cultura e identidad campesina.

Sin consultar a los campesinos, y con el fin de contar con suelo apto para la edificación de la obra aeroportuaria, Fox decretó la expropiación de 5 391 hectáreas de tierra pertenecientes a 13 ejidos de los municipios de Texcoco (siete ejidos), San Salvador Atenco (cinco ejidos) y Chimalhucán (un ejido), ubicados en el oriente del Estado de México. La Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales (Cabin), estableció los valores por hectárea de tierra expropiada. Por la superficie total se pagaría 534 millones 374 mil 391 pesos, que serían entregados a 4 375 ejidatarios. La hectárea de temporal se valoró en 72 mil pesos, y la de riego sería de 250 mil, es decir, 7.20 y 25 pesos por metro cuadrado. La acción expropiatoria tomó por sorpresa a los campesinos, esto junto con las cifras en las que se establecieron las indemnizaciones causó enojo, rabia, molestia e impotencia entre la población de San Salvador Atenco. En el mismo tenor se manifestaron otros sectores involucrados por la medida gubernamental<sup>196</sup>

Desde el punto de vista de los ejidatarios, sus tierras valían mucho más (la derrama económica que habría en la zona es enorme comparada con lo que se pretendía pagar por la tierra), pero además en todo caso, la indemnización solo contemplaba la pérdida material de la tierra, no la simbólica.

### **Inicio del conflicto:**

---

<sup>195</sup> Alfaro Izarraraz Rafael, Francisco Guízar Vázquez Jr. e Ivonne Vizcarra Bord, **2011**, EL traslado fallido del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México a Texcoco, Rev. Argumentos UAM Xochimilco, vol.24 no.65 México.

<sup>196</sup> Almendra Vázquez, “Acepta SCJN apelación en la expropiación de Atenco”, en *El Universal*, 16 de febrero de 2002.  
[http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=79533&tabla=nacion](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=79533&tabla=nacion)

Estas organizaciones fueron la base del FPDT que ya con cierta experiencia de lucha y mucho apego al territorio, implementó dos estrategias contra el despojo que pretendía llevar a cabo el gobierno de Vicente Fox: la jurídica y la política. La jurídica con abogados locales altruistas, se enfocó a echar abajo los decretos expropiatorios. En febrero de 2002 la Suprema Corte de Justicia de la Nación, aprobó las controversias constitucionales, interpuesta por los ayuntamientos Texcoco, Acolman y Atenco. El argumento de los ayuntamientos fue que con los decretos expropiatorios se violó el artículo 115 de la constitución en el que se señala que los gobiernos municipales tienen la facultad de participar en el desarrollo regional, mismos que, al igual que la población afectada, nunca fueron consultados al respecto<sup>197</sup>. Los decretos también violaban los artículos 4, 16 y 27 de la Constitución, las leyes de expropiación, de asentamientos humanos y de equilibrio ecológico.

La estrategia política contempló marchas, manifestaciones, plantones y bloqueos; y estuvo siempre acompañada de hostigamiento y agresiones por parte de los gobiernos municipales, estatal y federal. Al principio la organización tenía pocos integrantes, se creía que la construcción era inminente, que nada se podría hacer para evitarla. Ésta, como ya se mencionó, surgió desde el momento en que se supo de los decretos a través del Diario Oficial de la Federación, y posteriormente por la presencia de granaderos en las parcelas expropiadas.<sup>198</sup> Ya desde antes había cierta preocupación, pues meses antes del decreto se hablaba de la construcción de la mega-obra en Texcoco o Tizayuca, y algunos técnicos habían visitado con frecuencia significativa la zona para estudiar la mecánica de suelos, desde luego, sin pedir permiso a la población, para realizar dichos estudios. Además de los bloqueos y movilizaciones se hicieron reuniones a las que acudían campesinos, vecinos de la zona y personal de la Universidad Autónoma de Chapingo, donde se discutían los efectos adversos en el ámbito ambiental –además de social– que implicaría la construcción del aeropuerto. De modo que pronto, no solo fue la defensa de la tierra el motivo del FPDT, sino también la protección de la naturaleza (se argumentaba que habría afectación a los mantos freáticos, a diversas especies de aves migratorias, etc.).

---

<sup>197</sup> González González, originario de San Salvador Atenco e integrante del FPDT.

<sup>198</sup>. Desde una mirada superficial, la movilización atenquense pudiese parecer como espontánea, en la que la radicalidad de las formas de lucha fue el elemento distintivo. Sin embargo, en esta zona mexiquense existe una historia de organización y participación sociopolítica, la cual remite a 1929, cuando un grupo de campesinos consiguió que el entonces presidente Pascual Ortiz Rubio les otorgara los títulos ejidales. Décadas más tarde, en los noventa, un grupo de ejidatarios y residentes de Atenco, junto con algunos de otras comunidades mexiquenses, formaron la organización Frente Popular Regional de Texcoco, la cual se encargaba de realizar gestiones jurídicas y sociales. Pero el antecedente movilizador más cercano de lo que años más tarde sería la lucha en contra del aeropuerto, fue la movilización en contra de la edificación de un club campestre en Acolman –zona mexiquense que también es ejidal–, lucha en la que participó uno de los principales líderes de la acción en contra de la terminal aérea, Ignacio del Valle. De manera semejante a lo sucedido en Atenco, los ejidatarios recurrieron a la retención de funcionarios gubernamentales.

### **El análisis estructural:**

En este caso, los propietarios en forma colectiva construyeron una institución emergente, Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT), para defender su territorio, su vida y su identidad cultural. Sin embargo, la batalla legal emprendida por los campesinos mexiquenses nunca significó abandonar la resistencia basada en la movilización, tal como lo señalan los propios actores organizados del Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT), grupo hegemónico al interior de esta movilización social. Pese a ello, otro grupo de residentes de Atenco que se opuso a la edificación aeroportuaria no compartió que el eje de la resistencia fuesen los bloqueos carreteros y la retención de funcionarios gubernamentales, sino que preferían la opción de la demostración jurídica de las irregularidades cometidas por el gobierno. Las diferencias existentes entre ambos grupos denotan un elemento inherente a toda movilización social, su *heterogeneidad constitutiva*, la cual hace referencia a las distintas visiones que en un movimiento social pueden existir en torno a las formas de lucha, las estrategias políticas, los márgenes de negociación, los posibles aliados, el sentido de la acción. Desde esta premisa, es pertinente preguntarnos: ¿cómo, pese a la heterogeneidad constitutiva, la acción colectiva es posible? La rebeldía organizada de los ejidatarios en contra de la construcción del aeropuerto en su territorio, fue el medio para conservar un orden social.<sup>199</sup> La organización permitió, por otro lado, lograr la estabilidad ya que contaron con su identidad cultural lo que les permitió identificar sus derechos sobre el uso de los espacios público. Definieron claramente qué, quién, y dónde se puede hacer. También definieron claramente los límites de su territorio común, es decir los bienes comunes, en consecuencia restringieron de hecho el acceso a la propiedad colectiva de los rivales constituidos por los gobiernos federales, estatales y municipales. Asimismo, los atenguenses desarrollaron las normas que rigen la propiedad colectiva, lo que les permitió proteger sus intereses en los bienes comunes y eventualmente realizar ajustes en la institución si esto fuera requerido.

La estabilidad de la institución que crearon se sustentó en la homogeneidad del grupo, en que comparten geografía, cultura, estrato social, y en general en la religión y el idioma.

Las reglas de la organización emergente, Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FPDT) consistió en luchar por la defensa de la tierra, y esto queda muy claro, ya que su principal consigna fue: “Tierra si, aviones no”

---

<sup>199</sup> Edith E. Kuri Pineda claves para decodificar un actor colectivo: el caso del movimiento de San Salvador Atenco

Con ello, todos los habitantes de Atenco unen sus recursos, y en consecuencia aumenta la cooperación, lo que genera capital social que crea confianza entre los habitantes de la propiedad colectiva.

Tras casi un año de enfrentamientos, el gobierno federal decidió anular el proyecto aeroportuario.

No fueron pocos los medios informativos y algunos sectores de la clase política como en cualquier forma de propiedad, el del régimen de propiedad agraria no era un problema de relación hombre-cosas sino de relación entre hombres. El pueblo representaba no sólo un modo de posesión y usufructo de la tierra sino una forma de relación social: un modo de vinculación entre los hombres en el que estaban supuestos actitudes y sentimientos, una noción de la vida y de la muerte, una representación de sí mismos y de los otros, un código de conducta, una forma de hacer política y una moral pública. Tierra, trabajo, fiesta y política forman un mundo de vida coherentemente estructurado por lazos comunitarios. Las palabras de Roux cobran pertinencia al analizar los implícitos de la movilización social en contra de la construcción del aeropuerto a partir de un supuesto insoslayable y definitivo: de hacerse efectivos los 19 decretos expropiatorios, las trece comunidades afectadas desaparecerían y con ello una *forma social*.

Lo más relevante es estudiar cómo surge la acción colectiva que ha protegido el bien común de los habitantes de Atenco, a través de un enfoque de juegos evolutivos.

### *El modelo*

Este modelo es una adaptación del presentado por Zapata Lillo (2013)

La comunidad de Atenco está involucrada en una situación de conflicto por sus tierras. Un agente G, el gobierno federal y algunos empresarios, intenta desarrollar un aeropuerto A, de manera ventajosa de ciertas cuestiones que no están cubiertas por el derecho legislado. En este caso, hubo muchas irregularidades legales. Y que afectaba de forma directa a los pobladores de esa región. El proyecto de G impactaba además otros significados. Algunos de los pobladores esperan encontrar trabajo durante la construcción y en el futuro en la operación misma del proyecto. Esto genera un dilema social dentro de la comunidad que afecta todos los aspectos de la vida comunitaria, por lo que las personas tienen que tomar la decisión de si se oponen o apoyan el proyecto A.

Es frecuente que la comunidad se divida en diferentes grupos sociales que se denotarán como {Fj}. En este caso consideramos a Fj como un jugador y cada uno representa a una de las 4375 familias afectadas por los 19 decretos. Por tanto, se tiene un juego con  $N = 4375$  jugadores. Se supone que cada uno de estas familias tiene una representación en la asamblea comunitaria y toma decisiones sobre apoyar u oponerse al proyecto A. Si la oposición o bien el apoyo, es mayoría las personas tendrán que tomar diferentes acciones colectivas, tales como asistir a las asambleas, participar en las marchas, repartir propaganda, o bien como afirma Edith Kuri-Pineda (1992,p140)

*Desde el inicio del conflicto, los campesinos echaron a andar un repertorio de confrontación donde las marchas, los bloqueos carreteros, la retención de funcionarios gubernamentales, las barricadas y las guardias fueron el sello distintivo. Durante los nueve meses que duró el conflicto, las autoridades gubernamentales, tanto federales como estatales, desplegaron diferentes mecanismos orientados a dismantelar y cercar a aquellos ejidatarios movilizados que a lo largo del conflicto mantuvieron una postura que resultó inamovible: la no venta de la tierra<sup>200</sup>.*

Las personas de cada familia  $F_j$  deben decidir si participan o no en las acciones colectivas. Cada acción colectiva se realiza si un número suficiente de esos grupos sociales ha decidido participar, y entonces, pueden formar una organización eficiente. Las familias que elijen P (participar) forman una organización colectiva; si cada miembro de la comunidad obtiene un pago mayor que el que obtiene sino hay alguna clase de organización, y en consecuencia la construcción del aeropuerto se realiza. Zapata (2013) diseñó con base en Ostrom (1990:56), un juego con el supuesto de que hay  $n$  grupos dentro de la comunidad, el conflicto se modela con un juego de  $n$  jugadores. En el cual la comunidad ha acumulado un capital social de tamaño  $k$ . (que representa lo ganado hasta ese momento, como puede ser el grado de organización, los apoyos externos, principalmente de La Universidad Autónoma de Chapingo, FZNL, etc)

El juego tiene dos partes, en la primera, cada jugador  $F_j$ ( familia  $j$ ) tiene dos opciones: participar en la acción colectiva (P) o actuar solo (NP). En los subjuegos, de la segunda parte, cada jugador tiene que decidir si apoya al proyecto A (NC) o se opone a él (C). Hay dos clases de subjuegos, dependiendo de cuántos grupos han decidido P en la primera parte del juego:

- a) Si una coalición  $S$  de  $\{F_j\}$  han decidido P están en posibilidades de formar una organización efectiva;
- b) Las acciones colectivas no son posibles debido al pequeño número de participantes. En este último caso, cada subjuego es una tragedia de los comunes (Hardin 1968).

Se supone que la función de utilidad de los integrantes de  $E_j$  es homogénea, además, ya que todos los individuos son homogéneos (en el sentido de que todos quieren la no venta de sus tierras), todos los  $F_j$  tienen el mismo pago. También se puede considerar diferentes pagos, lo que introduce las ligas entre organizaciones cíclicas y permanentes que aparecen en muchas comunidades en la vida real, en el presente trabajo sólo se considera pagos iguales.

---

<sup>200</sup> Entre algunos estudios se encuentran el de Tweed y McGregor, 2004; Rodríguez, 2010; Martín, 2008; Kirchoff y Phillip, 1989; Case, 1995; entre otros.

Las funciones de pagos se definen de la forma siguiente: La cooperación mejora las fuerzas de protección en diferentes formas:

1. La cooperación pasada les ha permitido acumular una cierta clase de capital social, o leyes o conciencia, que les da a los individuos derechos a cada persona y a cada grupo  $F_j$  sobre los recursos, en este caso, les garantiza la defensa de la tierra, y refuerza el convencimiento de no vender. Los recursos son o bienes públicos o bienes comunes, en el sentido el resultado de la lucha es para todos por igual, no importando si participaban o no en la organización.

El tamaño  $k$  del capital social mide la eficacia de las reglas de protección que en este caso les garantiza la propiedad de la tierra, y los protege del edicto expropiatorio.

El tamaño del capital social se puede medir estableciendo una relación de preferencia entre las diferentes leyes, protocolos y la vigilancia que se pueda establecer de la comunidad, así como de la experiencia y grado de organización que van acumulando a lo largo del tiempo.

Sea  $k$  el capital social acumulado hasta una etapa  $t$ . Cada grupo que elige NC, en la segunda parte del juego, gana  $f_{NC}(k)$ , cualquiera que haya sido su decisión en la primera parte, y cualesquiera que hayan sido las decisiones de los otros jugadores.

Cada grupo  $F_j$  de la comunidad que ha decidido (P; C), esto es, P en la primera parte y C en la segunda, obtiene un pago extra  $f_P(k)$  si hay una organización efectiva S.

Cada miembro de la comunidad que ha decidido (NP, C), obtiene un pago extra  $f_C(k)$ .

Los grupos pueden cooperar en forma aislada si ellos no elijen P o si no hay un conjunto efectivo de grupos que elijen P. Los individuos que pertenecen a un grupo  $F_j$  que elige P gasta tiempo y dinero para apoyar las acciones colectivas, mientras que los miembros de los grupos que apoyan las acciones colectivas, pero que no están comprometidos con los otros grupos en la organización S, esto es, sólo actúan cuando quieren, de esta forma no gastan tanto tiempo como las personas que están en los grupos que pertenecen a S.

Pero lo más importante es que todos los grupos que eligen C no pueden acceder a las ventajas que A suministra: un futuro trabajo, una posibilidad de pequeños negocios, etc.

Finalmente, las personas que no gastan tiempo en las acciones colectivas se pueden beneficiar totalmente de las ventajas mencionadas o de los resultados de la lucha.



Estrategias	Coaliciones	
	$ S  < S^*$	$ S  \geq S^*$
PC	-M	$f_P(k)$
PNC	$f_{NC}(k)$	$f_{NC}(k)$
NPC	-M	$f_C(k)$
NPNC	$f_{NC}(k)$	$f_{NC}(k)$

Donde  $S$  la coalición formada por  $F_1, F_2, \dots, F_s$ , y  $M$  es una valor positivo muy grande que representa el costo de participar y cooperar cuando la organización no hay organización efectiva.

Entonces se cumplen las siguientes relaciones de orden:

$f_{NC}(k) > f_C(k) > f_P(k)$ .  $f_{NC}(k) - f_P(k)$  y la diferencia  $f_{NC}(k) - f_C(k)$  representa los costos de la cooperación, en cada caso.

Los costos dependen de  $k$ , pero no dependen sobre la cantidad de grupos que eligen  $P$ . También se supone que  $f_P(0) = 0$ , y  $f_{NC}(0) \geq 0$

- La participación de  $S$  grupos en la acción colectiva implica que las leyes y la consciencia social son efectivas, ya que muchas personas están vigilando el cumplimiento de la ley. Entonces se construye una función  $g$  que expresa la función de pagos como una función de  $s$ .

si  $s$  es suficientemente grande y se supone que  $g(0) = 0$ , y que  $g(s + 1) - g(s) < f_{NC}(k) - f_C(k)$ , para cada  $k$  y para cada  $s$ . Es decir, el pago de la coalición de con  $s+1$  miembro no crece significativamente y por tanto es menor que el costo de la cooperación.

Además, en el caso de que, para alguna  $k$ , se cumpla que  $g(n) < f_{NC}(k) - f_P(k)$ , es decir si el pago que obtiene la coalición formada por todos los jugadores es menor que el costo de la cooperación, entonces nadie coopera y se presenta una tragedia de los comunes.

Sea  $s^*k$  el mínimo número de grupos en  $\{E_j\}$  tales que son capaces de actuar colectivamente, formar una organización eficiente. Esto es  $s^*k$  es el mínimo número entero tal que la ganancia actuando unidos es mayor que el costo de la cooperación:  $g(s^*k) > f_{NC}(k) - f_P(k)$ .

Así  $g(0) = 0$ , para cada  $s$ . Si  $s^*k$  existe, es una función creciente de  $k$ . Si  $s^*k$  no existe, es imposible que la comunidad actúe colectivamente.

3. Sea  $S$  el conjunto de grupos que eligen  $P$  en la primera parte del juego, y  $|S| \geq s^*k$ . Se supone que si  $F_j$  está en  $S$  sufrirá un castigo si elige  $NC$  en la segunda parte del juego. El castigo es un número real  $\omega$ , y significa que un grupo  $E_j$  en  $S$ , que haya traicionado la acción colectiva, pierde la confianza de la comunidad.

4. Las personas saben que cuando se toma una decisión que no forma una organización, es una tragedia no solo porque la cooperación entre todos es mejor que la traición entre todos, sino porque la cooperación permitirá mejorar las leyes protectoras en el futuro (hay una acumulación), y que es importante para las personas. Sin embargo, no está incluida en la función de pagos.

Pero lo más importante, no creemos que las personas dentro de una comunidad actúan como en un juego repetido, considerando los futuros pagos y descuentos en forma precisa, como es usual en esos juegos. Ya que se supone que las personas sólo tienen percepciones ingenuas sobre el futuro, y los resultados no cambian al introducir en el juego esas percepciones.

Si se plantea el juego de dos personas se tiene la siguiente matriz de pagos:

		2			
		PC	PNC	NPC	NPNC
1	PC	(10- $\epsilon/2, 10-$ $\epsilon/2)$	(10- $\epsilon/2, 10-$ $\epsilon/2)$	(10,10)	(- 1,11)
	PNC	(10- $\epsilon/2, 10-$ $\epsilon/2)$	(10- $\epsilon/2, 10-$ $\epsilon/2)$	(11,-1)	(0,0)
	NPC	(10,10)	(11,-1)	(10,10)	(-

				1,11)
NPNC	(-1,11)	(0,0)	(11,-1)	(0,0)

En donde el equilibrio de Nash es ni participar ni cooperar, esto es, (NPNC, NPNC), con un valor del juego de (0,0).

Juego de N personas

Jugadores: 4375 familias

Ingreso por familia cuando no están en ninguna coalición =

$$((7+25)/2 \text{ \$/m}^2 \times 5391 \text{ hectáreas}) / 4374 \text{ familias}^* = \$184,834$$

Costo de participación = salario mínimo mensual x la duración del conflicto x familias = - \$118,125,000

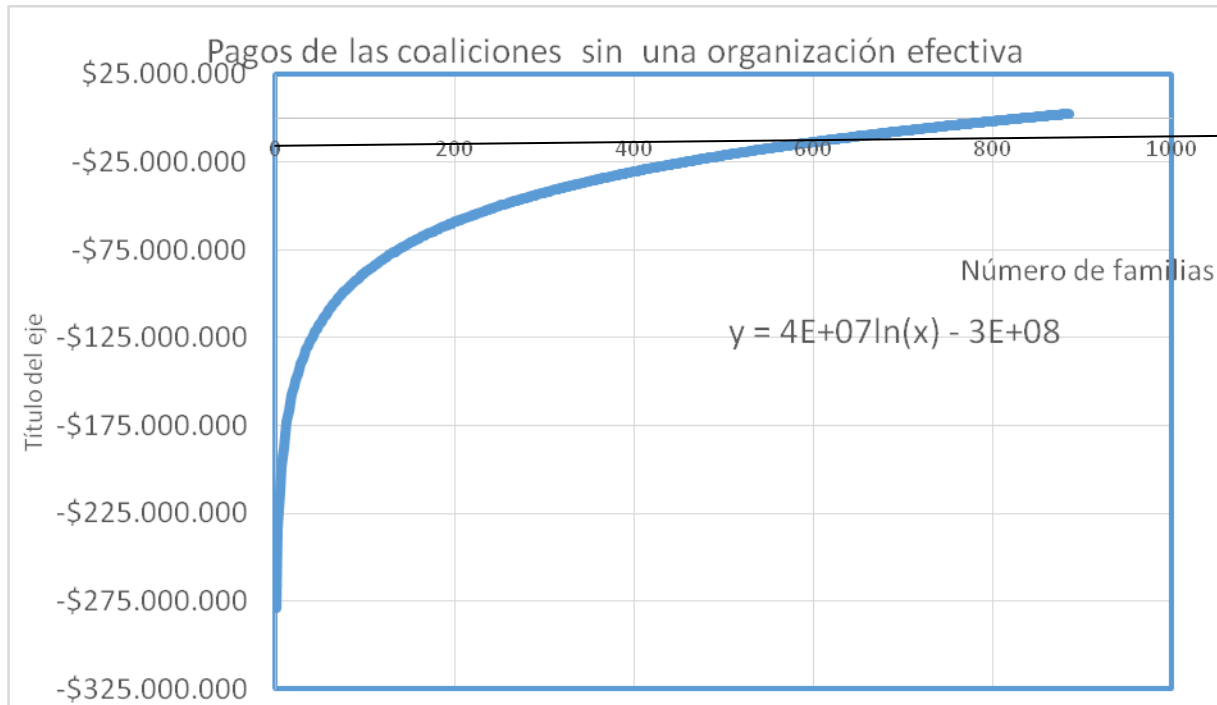
Función característica  $g(s,k) = I(s) * e^{(-k/S)} + 118,125,000$ .

Donde s es el número de familias, K es el capital social que aumente en .05 con la unión de una familia más en una coalición.

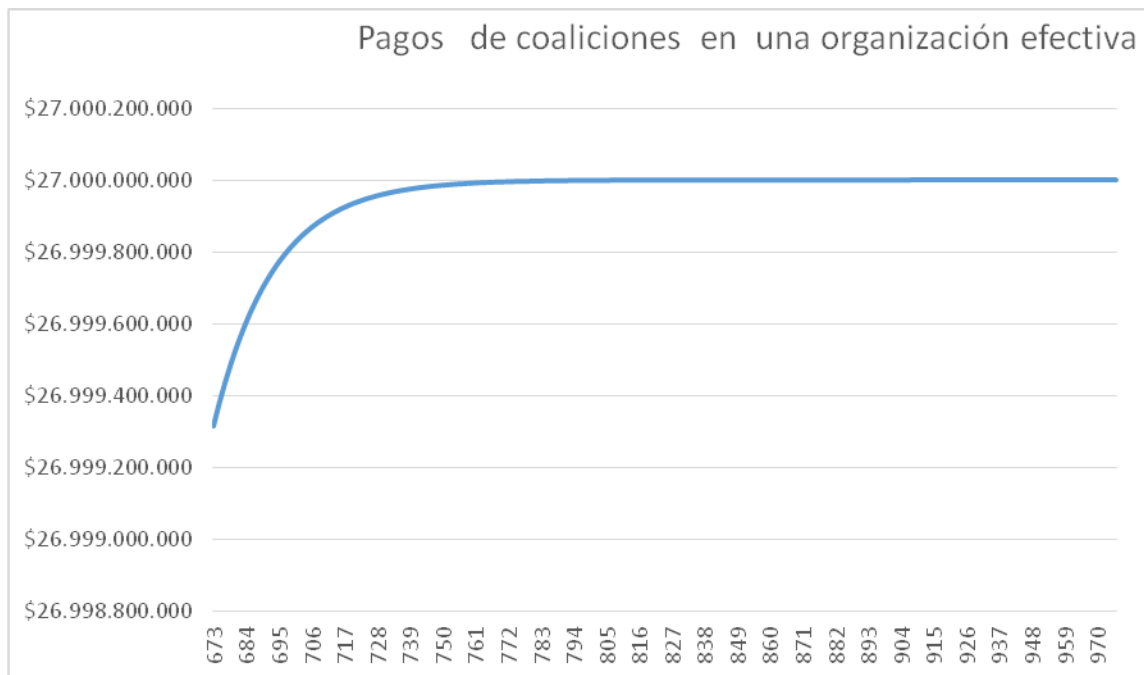
El mínimo de familias;  $s^*(K) = 673$ , que representa el número de familias a partir del cual el valor de la función característica se convierte en positivo, lo que significa que la organización es efectiva. En este punto, la función característica cambia a otro valor al considerar la decisión de no vender y su terreno, desde este punto, se valora con un costo real, que se calculó como la derrama económica que se obtendría si se hubiera construido el aeropuerto, este valor es difícil de fijar, sin embargo, significar el valor que tienen su cultura, sus identidades y, sobre todo, la preservación de su terrenos en el futuro.

A continuación las gráficas del comportamiento de los pagos de coaliciones que no están en una organización eficiente y coaliciones que están en organizaciones eficientes.

Figura 2



Elaboración propia.



Elaboración propia.

**Conclusiones:**

1. Para la defensa de los recursos de uso común, cuando hay un conflicto, emergen organizaciones sociales. Consideramos que las organizaciones no son resultado de líderes inspirados, o fuerzas que actúen desde fuera de las comunidades. Por el contrario, ellas emergen, en grandes poblaciones, como resultado de las decisiones libres de los individuos no coordinados que interactúan uno con otro en largos periodos de tiempo. Por lo que es necesario estudiar el comportamiento de los individuos involucrados en este tipo de conflictos. También es necesario identificar los patrones sociales que emergen como resultado del comportamiento de un número grande de individuos. Consideramos que la teoría de juegos es un enfoque adecuado para estudiar la emergencia de organizaciones relacionadas con la defensa de sus bienes comunes.
2. Las personas que se encuentran en un conflicto por la defensa de sus intereses y se tienen que enfrentar a un adversario que cuenta con mayor poder, saben que cuando se toma la decisión de no formar una organización, el resultado es una tragedia no solo porque la cooperación entre todos es mejor que la traición entre todos, sino porque la cooperación permite mejorar las leyes protectoras en el futuro (hay una acumulación). La solución es por tanto, la cooperación en la acción colectiva, si bien esta solución genera beneficios evidentes no es nada fácil implementarla.  
Las personas dentro de una comunidad no actúan como en un juego repetido, considerando los futuros pagos y descuentos en forma precisa, como es usual en esos juegos, sino que las personas tienen percepciones ingenuas sobre el futuro, y los resultados no cambian al introducir en el juego esas percepciones.
3. El juego de  $n$  personas y la función característica que propusimos, basada en datos reales, permitió obtener indicadores sobre la creación de una organización eficiente. También se puede entender la formación de coaliciones de jugadores, en este caso familias, para lograr un objetivo común.

## Referencias

Alfaro Izarraraz Rafael, Francisco Guízar Vázquez Jr.Ivonne Vizcarra Bordi, 2011 El traslado fallido del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México a Texcoco, Argumentos Méx.) vol.24 no.65 México.

Brigham Daniels, 2007 Emerging Commons and Tragic Institutions, Environmental Law vol. 37  
Camacho Guzmán Damián Gustavo, 2008 Atenco Arma su historia, Tesis Maestria en Desarrollo Rural, UAM Xochimilco, México.

Garrett Hardin, La tragedia de los comunes, artículo publicado originalmente bajo el título "The Tragedy of Commons" en *Science*, v. 162 pp. 1243-1248. Traducción de Horacio Bonfil Sánchez. Gaceta Ecológica, núm. 37, Instituto Nacional de Ecología, México, 1995.

Futuro Global. Tiempo de actuar. Informe elaborado por el Consejo de la Calidad Ambiental y el Departamento de Estado de los Estados Unidos. 1984, Siglo XXI de España Editores, S. A.

Kuri Pineda, Edith, 2006, clave para decodificar un actor colectivo, el caso del movimiento de San Salvador Atenco, REv. Argumentos, vol 19, Num 51. UAM, Xochimilco, México

Martínez Coll, Juan Carlos (2001): "Los fallos del mercado" en La Economía de Mercado virtudes e inconvenientes\_ <http://www.eumed.net/cursecon/9/index.htm>

Moreno Sánchez Enrique, 2002, Un Estudio Social, Urbano y Ambiental de los Municipios de Texcoco y Atenco El Caso Del Proyecto del Aeropuerto Internacional en el Estado de México. Instituto de administración Pública del estado de México.

Ostrom, Elinor 1990 El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. 2ª ed, México, FCE, UNAM, IIS, 2011

Velázquez García, Mario Alberto la violencia y los movimientos sociales en el gobierno de Vicente Fox 2001- 2006

Zapata Lillo Paloma 2008 How does environment awareness arise? An evolutionary approach, Game Theory: a useful approach for policy evaluation in natural resources and the environment, comp: Albiac José, Sánchez –Soriano Joaquín and Ariel Dinar. Ed. Oxon, England, New York.

Zapata Lillo Paloma 2013 The dynamics of collective actions that protect the environment against the worst effects of globalization. Routledge , New York , series. Explorations in environmental economics.

# **ESTABILIZACIÓN DEL TRABAJO EN ORGANIZACIONES INFORMATIZADAS: ACTORES, ARTEFACTOS Y MATERIALIDAD EN EL CASO DEL CALL CENTER.**

**Mtro. David Salvador Cruz Rodríguez**  
Universidad Autónoma Metropolitana  
[salvador david cr@hotmail.com](mailto:salvador david cr@hotmail.com)

## **Resumen:**

Las organizaciones que incorporan las TIC en parte de sus procesos generan entornos específicos donde las tecnologías se apropian desplegando agencias junto con los actores que conviven en esos espacios. Cada vez es más común observar este tipo de organizaciones extendiéndose con mayor fuerza en el universo organizacional por lo que es pertinente reflexionar acerca las organizaciones informatizadas poniendo en especial atención en cómo se estabiliza el trabajo bajo multiplicidad de lógicas y dimensiones. El principal problema que se observa cuando se analizan las organizaciones bajo la luz de las nuevas tecnologías es que se reduce la complejidad del fenómeno a cambio de generalizar lo que sucede, sin embargo se deja de lado mucha de la riqueza explicativa que se genera justamente en los espacios donde las tecnologías son utilizadas. En este trabajo se explora el caso de un call center para describir cómo las agencias que se despliegan en un contexto de tanta exigencia y variabilidad implican a su vez estabilizar el trabajo cotidiano a fin de reducir la incertidumbre. Desde el método etnográfico trata de abrir la caja negra que representan las organizaciones que incorporan en la mayoría de sus procesos una o varias de las TIC.

**Palabras Clave:** Organizaciones informatizadas, estabilización del trabajo, etnografía.

## **Introducción:**

A raíz de la avanzada incursión de las tecnologías englobadas en el término “TIC” (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) en actividades diversas de la vida cotidiana y de las organizaciones, tenemos la impresión que una serie de modificaciones a diferentes escalas y con distintos matices se están generado en torno al complejo entramado que las comprenden. La base socio-técnica sobre la que se erige esta serie de cambios está más lejos de ser homogénea, lineal o simple sobre todo cuando se analiza desde diversos puntos de vista. Palabras como “la brecha digital”, “la era de la información”, “analfabetas tecnológicos” o el adjetivo “e” que se incorpora en diversas actividades sociales como “e-comercio”, “e-learning”, “e-gobierno” para denominar aquellas en las que el mundo digital se ha conjugado con lo mundano, son cada vez más frecuentes. Estos elementos se instalan con mayor fuerza en el imaginario social y en nuestras conversaciones diarias a medida que naturalizamos su existencia.

En las organizaciones es más evidente éste fenómeno, ya sea desde el gobierno y la iniciativa privada que alientan el uso de las nuevas tecnologías, incluidas las TIC, como elemento indispensable para el crecimiento y la productividad, incluso como prerrogativa que invita, cuando no obliga a incorporar dichos desarrollos tecnológicos para no rezagarse y desaparecer; hasta las incorporaciones más sutiles pero más permanentes en la vida cotidiana dentro y fuera de las organizaciones que se conforma por un enorme conjunto de usuarios de éstas “nuevas” tecnologías.

El hecho de que cada vez hay más personas que desde su nicho particular son usuarias de las TIC y entran a las organizaciones junto con ellas para crear nuevas dinámicas en la escuela, la empresa, el sindicato, el hospital, etc. muestra que las personas y las organizaciones se han vuelto tan dependientes de las tecnologías que surgieron a partir de la revolución microelectrónica que se ha llegado a dar por sentado su incorporación.

Las organizaciones que sustentan su operación en el manejo y procesamiento de información se extienden con mayor rapidez. Bajo la naturaleza de la sociedad del conocimiento y de la economía informacional, las organizaciones se convierten en centros neurálgicos que soportan y dan vida a dicha sociedad. Sin embargo poco se conoce sobre lo que sucede dentro de este tipo de organizaciones, cuáles son las dinámicas de trabajo, cómo se sostienen y materializan las relaciones sociales y cómo se llega al logro de los objetivos planteados.

En este sentido los call centers “se van a consolidar a lo largo de las últimas dos décadas del siglo XX como producto de dos transformaciones fundamentales que se suceden en el capitalismo contemporáneo: por una parte, la reestructuración productiva y los procesos de subcontratación crecientes y, por otra parte, los grandes avances que se produjeron en el ámbito de la telefonía y la informática con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación que han permitido disminuir enormemente los costos de transmisión de la información”. (Montarcé, 2011)

Bajo este contexto los fenómenos que suceden dentro de estas organizaciones son inexplorados, en primer lugar, porque pertenecen a formas organizacionales recientes que van cambiando conforme las innovaciones tecnológicas y sociales van apareciendo, y en segundo lugar porque en la mayoría de los casos los fenómenos que se engloban bajo este contexto se han estudiado desde una perspectiva generalista, externa y hasta cierto punto simplificada de lo que sucede dentro de estas organizaciones.

En este sentido, el propósito de esta ponencia es presentar las reflexiones en torno a una investigación que recupera algunas de las problemáticas señaladas.

### **Organizaciones informatizadas y el despliegue de agencias heterogéneas:**



La revolución basada en la microelectrónica ha dejado a su paso vestigios tangibles e imaginarios de formas de apropiarse y generar conocimiento, de modos de producción modificados y de una serie de cambios en dimensiones que van de lo individual a lo colectivo, al mismo tiempo que sigue creando nuevos artefactos y maneras de pensar y hacer las cosas. En este contexto se hace patente la introducción de los artefactos tecnológicos con base en TIC en distintos ámbitos de la sociedad y por supuesto en las organizaciones. Los dispositivos electrónicos se han extendido de forma veloz en organizaciones con fines de lucro las cuales llamamos empresas, así como en los organismos del estado y las asociaciones de la sociedad civil con el mismo ímpetu.

En las organizaciones, además de una cantidad interminable de "nuevas" y "viejas" tecnologías que se incorporan tanto en los procesos productivos, administrativos y gerenciales existe también una variedad de dispositivos, artefactos y objetos que están en uso a veces definitivo, a veces eventual dentro de la organización constituyendo así parte de la dimensión material. Para Bødker y Nylandsted (2011) el paisaje tecnológico está plagado de dispositivos de diferentes formas y tamaños que no necesariamente tienen una función específica en su uso diario, en su lugar son usados intercambiadamente con otros dispositivos en función al contexto y las condiciones de uso. Esta variedad de dispositivos conforman una ecología de artefactos ya sea simple como el caso del lápiz y el papel, o compleja como en el caso de las herramientas que se utilizan para construir una casa, lo que nos indica que la actividad humana no solamente esta mediada por un solo artefacto sino que es multi-mediada (Bødker y Nylandsted, 2011).

A partir de esta incorporación se han visualizado cambios relacionados con la producción y el trabajo donde impera la competencia sobre la solidaridad, el desarrollo tecnológico es constante y se ha generado un deterioro en las relaciones de producción, asimismo, se ha generado una nueva sectorización que está formada por expertos en nuevas tecnologías, empresarios de la antigua industria y de las nuevas tecnologías y por último el trabajador tradicional pero en compañía de computadoras y robots. (Mires, 1996)

Este avance de las tecnologías relacionadas con las TIC posibilita el desarrollo de nuevas configuraciones organizacionales (Heydebrand, 1989) y por tanto de nuevos fenómenos en las organizaciones.

La idea de nuevas configuraciones organizacionales remarca la transición del capitalismo industrial al capitalismo postindustrial donde las organizaciones son el eje principal para la estructuración de dicho cambio. Las organizaciones de la nueva era actúan como pequeñas unidades donde el producto o servicio que ofrecen está informatizado o mediado por el uso de computadoras. (Heydebrand, 1989).

Algunos autores mencionan que este conglomerado de producción postindustrial tiene una evolución ligada a la reestructuración neoliberal de la economía, con la emergencia de sectores

financieros, de telecomunicaciones y en general de las empresas que definen la llamada nueva economía (Micheli, 2010)

En este contexto surgen las empresas del sector del call center o contact center, donde los teleservicios y televentas son hijos de la revolución de las TIC y la globalización (Micheli, 2010). El surgimiento de los call center es la materialización de las nuevas formas de producción que refleja las características de la nueva economía, basada en la tercerización, el flujo de información a través de las TIC, la producción en base a conocimiento y la flexibilización.

Los Call Centers en este contexto pueden ser vistos como una innovación organizacional o incluso como una innovación tecnológica de la era de la información. Junto con los call centers surge el trabajador del conocimiento a raíz de la tercerización de los sectores productivos y de la mayor importancia de la información y del conocimiento como activo, donde el trabajador manipula símbolos y signos.

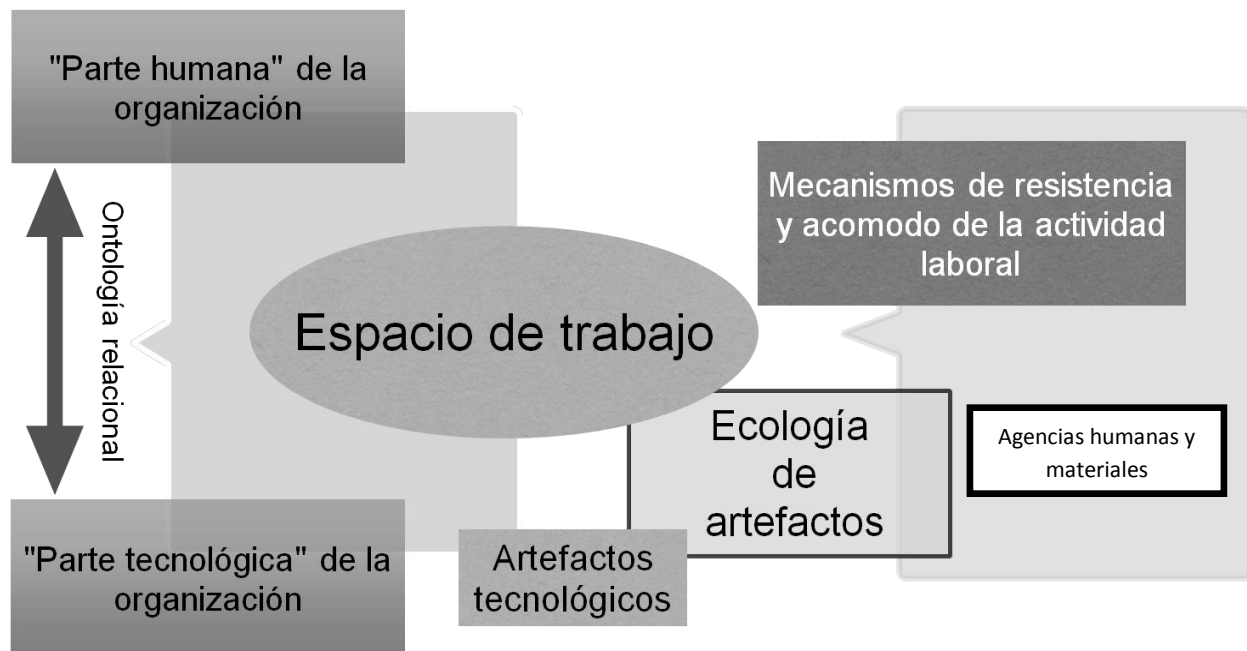
Los call center se entienden como organizaciones informatizadas porque incorporan intensivamente el uso de las TIC para sus procesos principales, es decir, son organizaciones que basan su operación en transformación y procesamiento de información con base en TIC. En este sentido las organizaciones informatizadas están formadas por una parte humana que la componen todos los miembros, colaboradores y personal de la empresa y por otro lado la parte tecnológica de la organización que se conforma de los elementos materiales, procesos, técnicas y artefactos que están en constante uso dentro de la organización. En general estos artefactos que forman parte del lado tecnológico de la organización se encuentran diseminados en diferentes niveles y lugares generando lo que se conoce como ecología de artefactos, así, cada organización genera una ecología de artefactos específica.

El escenario donde se desenvuelven las partes humana y tecnológica de la organización es el espacio de trabajo donde se entremezclan una serie de agencias tanto humanas como materiales. El espacio de trabajo relaciona conjuga la ecología de artefactos con el uso e interacción, reuniendo procesos de intermediación y agencia que permiten estabilizar el trabajo.

El proceso de estabilización del trabajo es dinámico y se construye en base a interacciones y agencias las cuales están en constante tensión entre mecanismos de resistencia y acomodo de las actividades laborales. En este punto es evidente que una serie de fenómenos entrecruzan el espacio del trabajo que permite la expresión de relaciones sociales.

A continuación se presenta el esquema general que muestra los elementos conceptuales principales para entender a las organizaciones informatizadas.

### **Figura 1. Las organizaciones informatizadas y el trabajo**



Fuente: elaboración propia

Este marco explicativo permite colocar en el escenario teórico los principales conceptos a estudiar y el punto de partida para la investigación. En este sentido, el objetivo principal de la investigación consiste en *analizar el proceso de estabilización del trabajo dentro de un call center a partir de las agencias materiales y humanas que se despliegan en las actividades cotidianas con el uso de artefactos tecnológicos.*

De aquí se desprenden una serie de objetivos secundarios que muestran la naturaleza de la investigación y sus principales alcances:

- Analizar el trabajo cotidiano y el uso de artefactos tecnológicos en diferentes situaciones laborales dentro de un call center.
- Rastrear las múltiples asociaciones y las agencias que se despliegan en el uso de artefactos tecnológicos que permiten la estabilización del trabajo.
- Describir el espacio laboral y la multiplicidad de interacciones en la dinámica de trabajo donde interviene el uso de tecnología (TIC) y de artefactos.
- Desarrollar un puente teórico-metodológico para entender las asociaciones entre humanos y tecnología (artefactos) en la estabilización del trabajo en organizaciones informatizadas.

Tanto el objetivo general como los objetivos secundarios evidencian el interés que se pone en las agencias antes que en la interpretación de significados, en evidencia histórica, en procesos

agregados, etc. lo que imprime a su vez una particularidad en el método a elegir para abordar el objetivo planteado. Es decir, la forma en que se plantea el objetivo y la problemática a tratar esta definiendo en gran medida, las herramientas o el método necesario para alcanzar dicho objetivo. En lo que se refiere a la investigación que se describe se eligió el método etnográfico como el más pertinente de acuerdo a lo antes planteado.

### **El método etnográfico y su pertinencia para la investigación:**

El estudio etnográfico permite experimentar de forma directa la situación de trabajo en el contexto específico. Se diferencia de otros métodos cualitativos porque el investigador se sumerge directamente a la problemática planteada.

Realizar el estudio etnográfico no descarta la importancia del papel que juegan los agentes observados sino al contrario, pone en el centro la aportación de los informantes como parte importante de los elementos que han interiorizado y que han sido relevantes en su experiencia. Sin embargo, la etnografía permite entrar con los ojos del investigador al contexto propio del fenómeno lo que implica introducirse con todas las ideas preconcebidas y manifestaciones axiológicas que por ese mismo grado de especialización le permiten observar cierto tipo de cosas y ciertamente descartar muchas otras. El tema de la objetividad en la etnografía es a veces controversial, la postura aquí tratada no niega los intereses del investigador que le permiten discriminar información que a ojos de cualquier otro informante no pudiera haber sido de importancia desde su punto de referencia. En este sentido, "todo análisis etnográfico está condicionado por los principios que asimiló el investigador durante su formación y por el enfoque concreto que adopte para programar su trabajo." (González, 1997: 116)

En este sentido cuando el objetivo principal gira en torno a analizar la forma en que se usa la tecnología y se entrelazan una serie de agencias no se busca analizar las opiniones, creencias o impresiones por parte de los usuarios sino que se busca analizar el fenómeno en el momento y en el contexto donde se lleva a cabo. Por lo tanto se precisan dos decisiones fundamentales para el trabajo de investigación: en primer lugar elegir la etnografía como método y en segundo lugar decidir hacer una etnografía encubierta.

El hecho de que se trate de un estudio etnográfico implica que la observación y participación son intensivas y prolongadas en la localidad (en este caso una organización en específico); la comprensión de lo específico se realiza a través de la documentación o registro de detalles concretos de las prácticas; y se hace manifiesto el interés del etnógrafo por conocer lo emic, es decir, la percepción desde dentro, que de sí mismo tiene un grupo social. (Calvo, 1992)

Así pues, "el análisis y comprensión particular de una situación concreta con objeto de detectar e identificar prácticas y procesos cotidianos, locales e inmediatos, y de realizar un análisis

integrado y comprensivo de la misma.” (Calvo, 1992; 13) es lo que se busca hacer con la etnografía en una organización de call center.

La etnografía proporciona una fuente de información que otras herramientas no pueden otorgar, como puede ser las prácticas cotidianas, las formas de conducirse como grupo o como individuo frente a situaciones determinadas, las interacciones y agencias que se despliegan cuando los participantes actúan, etc. en este sentido, así como la etnografía es un método que pone atención en lo específico, en los procesos cotidianos y en las prácticas, así también obvia algunas otras, pero que para el objetivo de investigación resulta apropiado. La etnografía en su postura antropológica considera que “comprender la cultura de un pueblo supone captar su carácter normal sin reducir su particularidad” (Geertz, 1973: 27) para ello se requiere desechar el viejo paradigma de universalidad en el que gran parte de las ciencias sociales, tratando de imitar a las ciencias naturales, se basaron y siguen basando como requisito indispensable para realizar una investigación.

Por su parte, el hecho de que el estudio etnográfico en la organización de call center sea de carácter encubierto atiende a necesidades técnicas para el acceso y análisis del fenómeno a estudiar. Si bien existen diferentes posicionamientos en cuanto al carácter ético de la etnografía encubierta no se pone en cuestionamiento su capacidad técnica para proveer de información. En este sentido la etnografía encubierta permite el acceso a la organización desde la óptica de un miembro de la organización lo que para efectos de la investigación permite conocer a profundidad el fenómeno de las prácticas y las agencias, permite la interacción con los actores en el momento y lugar donde desempeñan sus actividades cotidianas.

Debido a que la principal fuente de información que se desea recabar es precisamente lo referente a la cotidianidad, no se podría aprovechar con otra herramienta de investigación de la misma forma como se puede abordar con la observación desde una posición “dentro” de la organización.

### **El desarrollo y las particularidades de los call center:**

El desarrollo de los call center en México, específicamente en el Distrito Federal y la zona Metropolitana tiene su auge inicial en la segunda mitad de la década de los 90 (Micheli, 2004). A partir de entonces su expansión no se ha detenido y crece junto con dos variables fundamentales: el crecimiento de la ciudad y el bono demográfico de jóvenes en edad de trabajar.

En las organizaciones de call center los operadores telefónicos son los trabajadores de la producción en masa dentro de la sociedad de la información (Micheli, 2010) donde la adaptabilidad, el trabajo bajo presión y la comunicación efectiva se convierten en las habilidades de exigencia en la empresa.

El trabajo de un operador telefónico cambia constantemente en el sentido de que la información que procesa está en constante dinamismo. Las campañas que son proyectos en los que trabaja el call center cambian constantemente y los operadores tienen que generar diferentes estrategias, incluso un operador puede gestionar más de una campaña para disminuir los tiempos muertos. De esta forma el call center presenta ciertas particularidades que lo distinguen de otro tipo de organizaciones, por lo tanto se pueden encontrar prácticas específicas y desarrollo de tecnologías particulares en el sentido amplio.

En cuanto a los mecanismos de control que se pueden encontrar en los call centers encontramos dos tipos: el control del tiempo real de trabajo a través de software informático y por otro lado, la supervisión física del operario a través de supervisores.

Para Micheli (2004) el trabajo de telemarketing está en una especie de encrucijada: es sin duda una producción masificada bajo normas industriales de uso intensivo de la fuerza de trabajo con rutinas establecidas y una base tecnológica de alta automatización. Sin embargo, es también un trabajo específico de creación de información con tecnologías digitales, y es por tanto producción en masa dentro de la sociedad de la información. (Micheli, 2004).

Uno de los temas que se abordan de manera crítica en el ámbito de los call center se refiere a las precarias condiciones de trabajo y al tipo de contratación. “Es frecuente que los trabajadores sean contratados no por su centro de trabajo sino por una tercera empresa de colocaciones que es con la cual se maneja la relación contractual. Además, es común que al firmar el contrato se firme también una renuncia con la fecha en blanco, por no mencionar que los contratos son de corta duración y se renuevan varias veces para no generar derechos laborales.” (Micheli, 2007). La rotación de personal es significativa con relación a otros sectores y pareciera no representar un problema para las empresas de call center, sino al contrario puede llegar a ser una práctica normal y esperada.

La existencia de una alta rotación no es un fenómeno accidental o “colateral” de la política laboral de los call centers, sino por el contrario responde a una estrategia deliberada por parte de los mismos que se torna posible en parte por la existencia de contratos de carácter temporal, también por la situación de empleo precario que se vive en el país que garantiza una demanda de trabajo de tipo permanente. (Montarcé, 2011)

Los salarios promedios fluctúan entre los 4 y 6 mil pesos mensuales (es decir, entre 300 y 440 dólares). Las jornadas laborales son de 8 horas diarias, y frecuentemente incluyen 6 días a la semana. En una jornada de 8 horas, suelen tener 20 minutos “libres” que son estrictamente contabilizados mediante la misma tecnología que emplean (Micheli, 2004). Esto habla de una subvaloración de la fuerza de trabajo aprovechado por el contexto socioeconómico de los países donde se instalan, donde por lo general se encuentran altas tasas de desempleo.

Las relaciones laborales tienen características particulares en los call centers, por un lado, la relación de la empresa cliente y de la empresa subcontratada vía outsourcing va más allá de un

contrato, incluso la injerencia de la empresa cliente sobre la actividad de los operarios es evidente ya sea en la operación, el ritmo de trabajo, la definición de metas, el tipo de control, indicadores de productividad y castigo, por una parte se ve reflejada cuando los operarios mencionan que trabajan para la empresa cliente y no para la cual están contratados jurídicamente

Por tanto sucede lo que Montarcé (2011) llama la invisibilización de la empresa cliente en el contrato de trabajo pero visible en la actividad y en la operación diaria de un call center en la modalidad de subcontratación.

### **El call center visto desde dentro:**

La organización donde se realizó el trabajo etnográfico estaba ubicada dentro de la zona metropolitana del Estado de México en una zona de amplio desarrollo urbano donde el Distrito Federal y el Estado de México colindan. El edificio se ubicaba muy cerca de una institución de educación superior y de las líneas de transporte público. El edificio era de color gris humo con una fachada negra que tenía un aspecto hermético y sospechoso que incluso generaba la duda de que fuera una empresa de call center. Se podía notar que el inmueble no estaba construido originalmente para las necesidades de una empresa sino como un edificio habitacional. Ya dentro, el mobiliario era muy parecido al dispuesto en otros call centers, solamente que en menor escala por el tamaño del lugar. Sin embargo, el equipo lucía nuevo lo que no era normal en una empresa de call center, casi intacto y en buen estado; las sillas eran cómodas de tipo ejecutivo cubiertas con tacto piel y soporte para brazos; las computadoras tenían monitores planos LCD; y las diademas que se utilizaban de una marca alemana conocida parecían confortables. El lugar estaba equipado con varios ventiladores y aire acondicionado, que aunado a las características del mobiliario, parecía que el lugar estaba adaptado para poder permanecer prolongadas horas independientemente de las condiciones del exterior o la aglomeración de las personas al interior.

Una vez en el proceso de capacitación los participantes se fueron presentando. Se comentó que una de las cosas que había influido en elegir ese call center era que estaba cerca de su domicilio y en general colocaban en un alto grado de importancia este aspecto ya que el gasto en pasajes era menor y el tiempo de traslado también y comentaban que si en un trabajo te pagaban un poco más pero estaba lejos podía ser que esa diferencia se compensará con un trabajo más cercano aunque pagara menos. El tema económico se abordó y uno de los presentes comentó que él estaba ahí porque necesitaba dinero y el call center había sido el trabajo de toda la vida, que aunque haya estudiado comunicación le pagan lo mismo que si estuviera ejerciendo. También se mencionó el tiempo que cada quien espera estar en el trabajo, la mayoría de las respuestas fueron "por lo menos 3 meses", "de aquí a terminar el año", o "hasta cobrar el aguinaldo".

Después de la capacitación se inició la operación en un espacio rodeado por ventanas y aislado de todo lo demás donde las computadoras ya estaban asignadas a cada operador, nuestros nombres de usuario ya estaban generados, ya estaban las diademas puestas y nos dijeron que

empezáramos a marcar, sin embargo al momento de tratar de cargar los programas nos dimos cuenta que las computadoras no tenían acceso a internet y en otras computadoras no cargaban los programas por lo que el retraso se prolongó una hora. Tuvo que entrar el equipo de soporte técnico para revisar las computadoras.

La presión se siente desde el primer momento, es como si dentro del ritual de bienvenida estuviera especificado que los operadores recién contratados deberán pasar por una dosis de estrés para poder habituarse a las demandas del trabajo. En medio de voces, la mirada insegura de tus compañeros al no recordar cómo salir de una pantalla, o qué etiqueta utilizar para dictaminar y las constantes indicaciones de los coordinadores haciendo alusión a cambios de último momento, surgen mecanismos para contrarrestar el desborde del estrés, son recursos que permiten a un operador liberar un poco la tensión, corregir los imprevistos y retomar el ritmo. Un simple: "permítame un momento para verificarlo en el sistema", "lo sigo atendiendo, no me cuelgue" te puede dar un par de minutos para revisar las dudas o preguntar a algún compañero. Los primeros días estas frases eran palabras de salvación.

Los tiempos estaban estipulados en estricto sentido, había 30 minutos para tomar alimentos (el break), y 15 minutos para ir al baño durante toda la jornada. La entrada y la salida estaba estipulada, sin embargo no tenían el mismo significado; la entrada siempre era fija, tenías que estar a tiempo, cualquier fracción de hora que llegaras tarde quedaba registrada y terminaba en una llamada de atención; por el otro lado, la salida era más ambigua, los coordinadores y el supervisor tenían turnos completos y los operadores hacían todo lo posible para salir lo antes posible pero muchas veces se alargaba ya sea por una llamada que se prolongaba o entraba de último minuto, por alguna junta o porque el supervisor quería hablar contigo.

Después de adaptarse a las actividades rutinarias lo operadores ya comienzan a preguntar con respecto a las ventas de los demás, algo que es muy practicado en otros call centers cuyo objetivo es contabilizar ventas, promociones, etc. La dinámica de trabajo estaba basada en la competencia entre los compañeros y una especie de auto presión. Sin embargo, esta dinámica poco a poco se fue confrontando con otro fenómeno que era el de cooperación donde los operadores inclusive se ponían de acuerdo para alargar los tiempos muertos o establecer parámetros alcanzables para todos, es decir, si alguno llegaba a vender más de lo normal se detenía para no salir del promedio y por lo tanto no afectar a los demás operadores.

En este sentido el estudio etnográfico permitió incorporar al análisis del proceso de estabilización del trabajo un panorama más complejo de las agencias tanto humanas como materiales que surgían durante el proceso de trabajo que permitían por un lado, alcanzar los objetivos de la organización y por otro generar una serie de interacciones que mantenían unidos a los actores para poder sobrellevar las condiciones de trabajo.

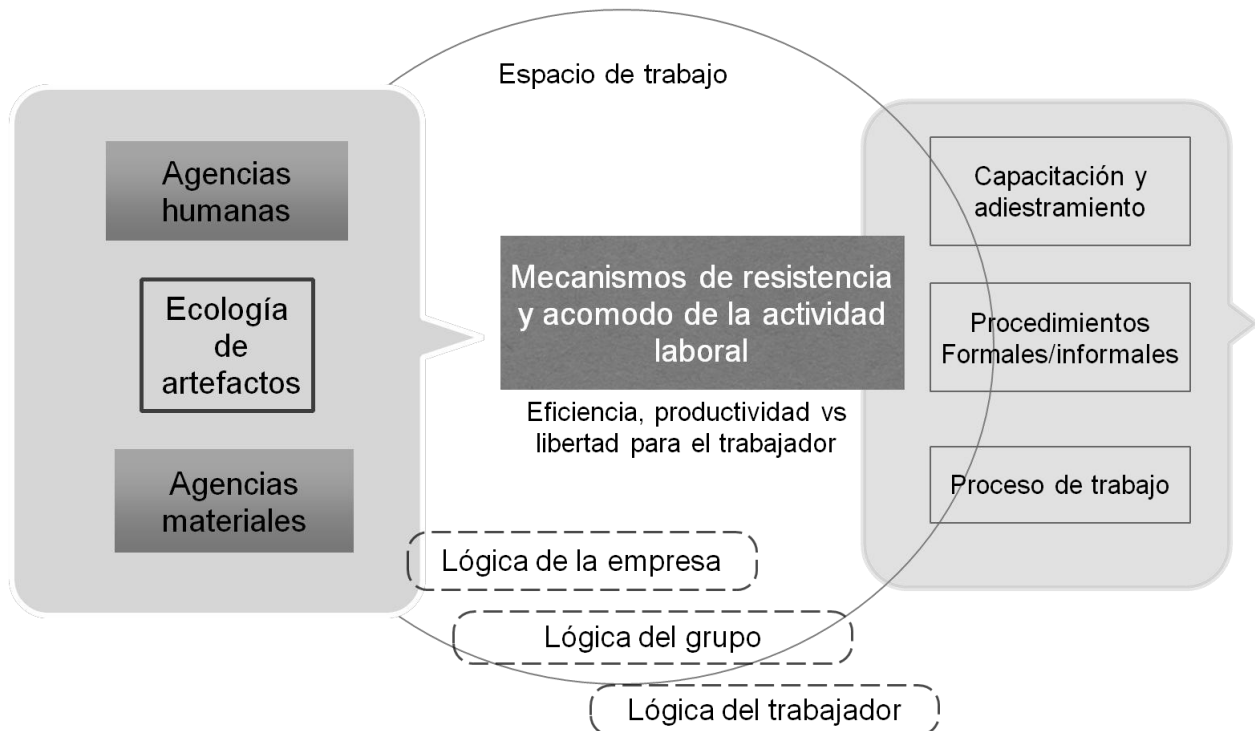
Encontramos de esta forma que el espacio de trabajo es el escenario donde se despliegan las agencias humanas y materiales durante diferentes procesos o momentos durante la etapa de



trabajo, como por ejemplo, la capacitación y el adiestramiento, los procedimientos formales e informales y el proceso de trabajo en sí. En cada uno de estos momentos se observaron agencias que estaban orientadas a mantener estable el trabajo y a reducir la incertidumbre frente a una tensión fundamental que se detectó: por un lado, la generación de mecanismos de resistencia por parte de los operadores ante la intensidad del trabajo y ante la intensidad del control, y por otro lado, el proceso de acomodo y reacomodo de la actividad laboral propias de la naturaleza de trabajo y del contexto de la organización.

La siguiente figura reúne algunos de los elementos que están en juego durante la estabilización de trabajo y las agencias que actúan en el proceso mismo de trabajo, haciendo notar que se identificaron tres lógicas que atraviesan cada una de las actividades que se llevan a cabo en la cotidianeidad del trabajo y que a su vez orientan la trayectoria de las agencias humanas y materiales, estamos hablando de la lógica de la empresa, la lógica del grupo y la lógica del trabajador.

**Figura 2. Elementos que intervienen para estabilizar el trabajo en el caso del call center**



Fuente: Elaboración propia

La lógica de la empresa está caracterizada por la búsqueda de la productividad, de la eficiencia y la eficacia, mientras que la lógica del grupo se fundamenta en el hecho de mantenerse y

sobrevivir ante las exigencias que marca la lógica de la empresa, y por último la lógica del trabajador está caracterizada por buscar libertad en su propia labor así como en el manejo independiente de los tiempos y los procesos, es decir adaptando su propia interpretación de eficiencia y productividad.

## Referencias

**Bødker, Susanne y Nylandsted, Clemens** (2011). The Human–Artifact Model: An Activity Theoretical Approach to Artifact Ecologies, *Human–Computer Interaction*, 26:4, pp. 315-371

**Calvo, Beatriz**, (1992). Etnografía de la Educación en Nueva Antropología, Vol. XII, No. 42, México.

**Geertz, Clifford**, (1973). *La interpretación de las culturas*, New York. Gedisa.

**González, Xosé**, (1997). Demarcación de campo y documentación previa, en Aquirre, Ángel, Ed. Etnografía metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Alfaomega-Marcombo. Colombia

**Heydebrand, Wolf** (1989), New Organizational Forms, en *Work and Occupations*, vol .16, núm. 3, Agosto

**Micheli, Jordy**, (2011) El sector de call centers: estructura y tendencias, Apuntes sobre la situación de México *Revista Frontera Norte* Vol. 23, Núm 47.

--- (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI, en revista *Confines* 3/5 enero-mayo 2007

---- (2004). El telemarketing: producción post-industrial en la ciudad de México. *Scripta Nova. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Barcelona: Universidad de Barcelona*, 1 de agosto de 2004, vol. VIII, núm. 170(10).

**Mires, Fernando**. (1996). La revolución que nadie soñó, o la otra posmodernidad: la revolución mi- croelectrónica, la revolución feminista, la re- volución ecológica, la revolución política, la revolución paradigmática. caracas: Nueva sociedad.

**Montarcé, Inés**, (2011). *Del otro lado del teléfono: identidad y Acción Colectiva en Call Centers de la ciudad de México* en Trabajo no clásico, organización y acción colectiva. Enrique de la Garza, coord. Plaza y Valdéz-UAM-I, México.

# **SUPERVIVENCIA Y MORTANDAD DE MICROEMPRESAS DE LA REGIÓN 101 EN CANCÚN. APROXIMACIÓN MEDIANTE ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA NARRATIVA.**

**Mtra. Lorena Hernández von Wobeser**

Universidad del Caribe

[lhvon@ucaribe.edu.mx](mailto:lhvon@ucaribe.edu.mx)

## **Resumen:**

El tema de la supervivencia/mortandad empresarial ha sido estudiado principalmente desde un punto de vista económico y administrativo; recientemente, estudios sociales han aportado una nueva mirada para abordar este fenómeno.

El propósito de este trabajo es tomar una perspectiva sociológica para analizar las narraciones sobre supervivencia y mortandad empresarial de propietarios de microempresas de la Región 101-Cancún con base a la teoría narrativa para la aprehensión de los conocimientos que orientan su acción social.

En este estudio se analizan 12 narraciones de microempresarios de la Región 101 (Cancún-México) que relatan la historia de supervivencia y/o mortandad de sus negocios. Las narraciones fueron analizadas con el enfoque metodológico 'análisis estructural de las narrativas'.

La originalidad de este trabajo radica en la perspectiva teórica y metodológica que aporta para mirar una problemática ampliamente estudiada desde otros enfoques. Esta perspectiva permitió focalizar elementos sociológicos que están presentes en el fenómeno; concretamente, los significados socialmente construidos sobre los sucesos de supervivencia/mortandad empresarial.

**Palabras Clave:** supervivencia empresarial, mortandad empresarial, narrativas, MIPYME.

## **Introducción:**

La literatura en relación a la problemática de la alta mortandad de las MIPYME (Micro, pequeña y mediana empresa) ha crecido a partir de los años 70s en México y en diversos países. Las MIPYME están en la mira, convirtiéndose en el centro de políticas públicas, programas de gobierno, congresos, revistas y prácticas de gestión empresarial.

En el discurso oficial y académico se han utilizado diversos términos para referirse a la continuidad y cierre de las MIPYME, entre ellos: 1) éxito empresarial/ fracaso empresarial, 2) continuidad de actividades/cese de actividades, 3) apertura de negocios/ cierre prematuro de

negocios, 3) quiebre de negocios, 4) supervivencia empresarial/ mortandad empresarial. A lo largo de este trabajo utilizaré principalmente los términos **supervivencia/mortandad empresarial**, puesto que son los términos que se encuentran con más frecuencia en los documentos oficiales, administrativos y académicos. Estos términos son prestados de la biología y refieren metafóricamente al 'ciclo de vida' de la empresa. De acuerdo con Ionescu y Negrusa (2007), fue Kenneth Boulding en 1950 el primer autor que utilizó el concepto de 'ciclo de vida organizacional'.

Independientemente del término utilizado, estudios previos del tema han buscado principalmente describir la situación actual de la problemática (índices de mortandad y supervivencia empresarial<sup>201</sup>) y se han focalizado también en explicar las causas de las mismas (factores de la mortandad y supervivencia empresarial<sup>202</sup>). Este tipo de estudios indudablemente aportan mucho al entendimiento de la problemática, sin embargo también es cierto que existen otros aspectos, como los sociales o psicológicos, que no han sido lo suficientemente estudiados.

Una investigación novedosa en este sentido fue la realizada recientemente por Sellaerberg y Leppänen (2012) quienes estudiaron uno de los elementos que se habían dejado de lado: los vínculos sociales presentes en la quiebra de negocios. Dichos autores incorporan la perspectiva narrativa al estudio de quiebre de negocios en Suiza, explorando cómo es que los emprendedores que fueron a bancarota se posicionaban discursivamente a sí mismos ante otros actores organizacionales (empleados, proveedores, instituciones bancarias, entre otros).

Así como este tema, quedan todavía muchos elementos por explorar desde un punto de vista sociológico. Con el interés de explorar aspectos psico-sociales de la problemática, **el objeto de estudio** de este trabajo son los significados que otorgan los microempresarios a los sucesos que ocurren durante la supervivencia y mortandad de sus empresas.

Para estudiar dicho objeto, se requiere partir de una propuesta **epistemológica** que permita acceder a dichos significados/conocimientos que se encuentran “dentro” de las personas y que dan cuenta de sus acciones. La perspectiva narrativa ven en el lenguaje (y concretamente en las narrativas) un medio para acceder a dicha información. Expongo a continuación la aportación teórica y las originales consecuencias metodológicas de esta novedosa perspectiva.

## **Revisión Literaria:**

### **1. La perspective narrativa**

---

<sup>201</sup> Entre algunos estudios se encuentran el de Everett y Watson, 1998; Geok y Wang, 1996; Surdez, Sandoval y Aguilar, 2007; Agustín, 2011; Arias y Quiroga, 2008; entre otros.

<sup>202</sup> Walter R. Fisher (1984) pointed out the central role of narrative in politics and of narrative analysis in political sciences; Jerome Bruner (1989) and Donald E. Pokinghorne (1987) did the same for psychology; Laurel Richardson (1990) for sociology; while Deirdre McCoskey (1990) scrutinized the narrative of economic expertise. By the 1990s, narrative analysis had also become a common approach in science studies (see, e.g., Curtis 1994; Silvers, 1995) (Czarniawska, 2004: 3).

*El hombre es el animal que habla.*

Gusdorf (1957: 10)

La perspectiva narrativa, podríamos simplificar, tiene sus orígenes en la influencia de dos grandes grupos de disciplinas. [1] Por un lado, nos encontramos con las aportaciones de la lingüística como la filología, fonética, gramática, semántica, análisis literario quienes focalizan su estudio en el lenguaje en sí mismo. [2] Por el otro lado, podemos encontrar a estudiosos de las ciencias sociales como psicólogos, etnógrafos, antropólogos, sociólogos interesados en comprender los fenómenos sociales a través del lenguaje. Así, la perspectiva narrativa es híbrida en sus orígenes.

En los últimos 30 años, esta perspectiva ha tenido un acelerado crecimiento en las ciencias sociales en general y en el campo del estudio de las organizaciones en particular. Todorov utilizó el término 'narratología' en el año 1969 (en Kholer, 1993: 1) y en los años 70s se atribuye el inicio de esta perspectiva para el estudio de 'lo social'. En los 90s inicia el auge del análisis narrativo con la aparición de la revista "*Narrative and Life History*" publicado en Estados Unidos en 1991. A partir de dicha publicación se han incrementado las investigaciones de corte narrativo. Autores pioneros comenzaron a realizar trabajos de investigación en diversas disciplinas usando como instrumento central las narrativas.

Walter R. Fischer (1984) puntualizó el rol central de las narrativas en la política y el análisis narrativo en las ciencias políticas; Jerome Bruner (1989) y Donald E. Polkinghorne (1987) hicieron lo mismo con la psicología; Laurel Rihardson (1990) para la sociología; mientras Deirdre MCoskey (1990) escudriñó las narrativas del saber económico. Para los 90s, el análisis narrativo se había convertido en un abordaje común en los estudios científicos (ver por ejemplo a Curtis 1994; Silvers, 1995) (Czarniawska, 2004:3).<sup>203</sup>

En el campo de los estudios organizacionales, diversos autores han comenzado a trabajar con esta perspectiva con la labor pionera de Mitroff y Kilmann, Wilkins y Martin, Mahler, Boje, Czarniawska y Gabriel.

La idea central de esta perspectiva es que 'las narraciones' tienen un papel central en la vida de las personas; ya que, mientras narramos algo, construimos el sentido de nuestras vidas. O, en otras palabras, para poder otorgar sentido a un suceso/idea/acto, tendemos a ordenarlo en forma narrativa. Por ejemplo, sucede un temblor e inmediatamente la gente que lo vivió tiende a relatar "cómo fue", "cómo lo experimentó" y construye simultáneamente el sentido de esta experiencia.

---

<sup>203</sup> Cita en idioma original: Moreover, under this almost infinite diversity of forms, narrative is present in every age, in every place, in every society; it begins with the very history of mankind and there nowhere is nor has been a people without narrative (Barthes 1996: 79 en Czarniawska 1997:11).

Distintas formas de narrar, usualmente desencadenan distintas interpretaciones de un mismo suceso.

La capacidad de narrar aparece muy temprano en la infancia. Boere (2007) refiere que entre los 18 y los 24 meses comienzan las frases de dos palabras o discurso telegráfico como: “mira, perro” o “se cayó”. Estas frases tienen una trama mínima puesto que refieren a un cambio en los sucesos de un objeto (el perro que entra, el objeto que cae). Son los primeros intentos de narrativas que los niños construyen para entender el mundo y conocerlo.

De acuerdo con Barthes, en todas las culturas encontramos narraciones, y las narraciones dominantes de un pueblo, sociedad, organización o familia, tienen un papel central en la creación y transmisión de conocimientos.

Más allá, bajo toda esta diversidad de formas, la narrativa está presente en cada época, en cada lugar, y en cada sociedad; comienza con el principio de la humanidad y no ha existido y no existirá una persona sin narrativa (Barthes, 1996: 79 en Czaniawska, 1997: 11).<sup>204</sup>

Estudios en este tema, han encontrado que en diversas culturas y tiempos, las narraciones se estructuran de manera muy similar. Veamos a continuación la aportación de los teóricos denominados estructuralistas.

## **2. El estudio de la estructura de una narración devela aspectos sociales**

Se llama “estructuralistas” a la corriente del análisis narrativo que centra su atención a la estructura del relato. El análisis estructural del ámbito literario ha aportado un lenguaje y teoría que focalizan los elementos estructurales de las narraciones: la trama, los actos, los personajes, escenarios, dirección de la narración, voz del narrador, entre otros.

Un hallazgo interesante de autores como Propp (1928), Mandler (1984), Levi-Strauss (1968), Labov y Waletzky (1967) y Gergen (1983) es que las narraciones (tanto literarias como de la vida cotidiana) están organizadas con ciertas estructuras y que dichas estructuras son compartidas en diversas culturas y sociedades.

Vladimir Propp (1895-1970) semiólogo y formalista ruso estudió las fábulas o cuentos rusos en su estructura quien a su vez influyó en otros autores como Mandler (1984). Estos autores centraron su interés en el análisis estructural en los relatos literarios e influyeron el trabajo futuro de sociólogos y psicólogos que analizaron, a su vez, los relatos de la vida cotidiana.

---

<sup>204</sup> Levi-Strauss estudió la estructura narrativa presente en los mitos.

Levi-Strauss (1968)<sup>205</sup>, Labov, Waletzky (1967) y Gergen (1983) tuvieron la labor pionera de analizar la estructura del relato en las narraciones de la vida cotidiana. Levi-Strauss estudió la estructura de los 'mitos orales', Labov y Waletzky relatos orales sobre 'historias de peligro de muerte' y Gergen, la estructura de los 'autorelatos' (relatos que hacen las personas de sí mismos).

Los autores de esta perspectiva parten del supuesto de que los elementos de la estructura de la narración informan sobre aspectos del mundo interno y del mundo social del que narra. Y que las estructuras con las que armamos nuestros relatos, están ligada estrechamente a la construcción de significados que hacemos. Las personas aprenden a temprana edad que para que sus narraciones tengan impacto (asusten, orienten, informen, evalúen, recomienden), éstas deben tener estructuras que impacten a la audiencia en la forma en que desearían. El cambio en la estructura narrativa, se traduce en cambios en el significado que el relator y la audiencia construyen.

Los estructuralistas han construido una diversidad de modelos para interpretar una narrativa, entre ellos podemos nombrar:

- 1) Las 31 funciones del cuento de Vladimir Propp.
- 2) Los 3 momentos estructurales de Mandler: 1) ubicación a la narración, 2) episodios y 3) final que puede contener una lección moral.
- 3) El pentágono de Burke: acto, escena, agente, agencia y propósito.
- 4) El modelo de actantes de Gremias: remitente, objeto, destinatario, ayudante, sujeto y opositor.
- 5) La estructura del relato de Labov y Waletzky: resumen, orientación, complicación, evaluación, coda.
- 6) Análisis general de la estructura de la trama de Gergen y Gergen.

En este trabajo revisaremos el último, el análisis general de la estructura de Kenneth Gergen y Mary Gergen (1983). Su propuesta estructural servirá para analizar e interpretar los relatos de supervivencia y mortandad empresarial de microempresas de la Región 101.

### **3. Análisis general de la estructura de la trama**

Los psicólogos Kenneth Gergen y Mary Gergen (1983) encontraron que los relatos que construyen las personas acerca de su propia vida o 'autonarraciones' comparten ciertos elementos estructurales que pueden ser analizados para comprender cómo significa la persona su propia identidad y los sucesos que le ocurren.

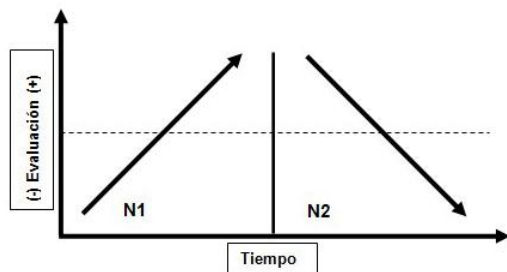
---

<sup>205</sup> Esta y las 3 gráficas siguientes son tomadas de (Masías- Hinojosa, 2010) quien tiene un artículo de la estructura narrativa en los relatos de Conversión religiosa a la Iglesia Metodista Pentecostal de Chile.

K. Gergen y M. Gergen (1983) sostienen que en los relatos que construimos hacemos tres tipos de evaluaciones que podemos identificar en la trama: progresiva, regresiva y de estabilidad. Gergen y Gergen proponen dibujar de manera gráfica estos tres tipos de evaluaciones del relato lo que nos permite tener una visión general de la trama del relato (ver figuras 1, 2 y 3 para ejemplos de gráficas de relatos).

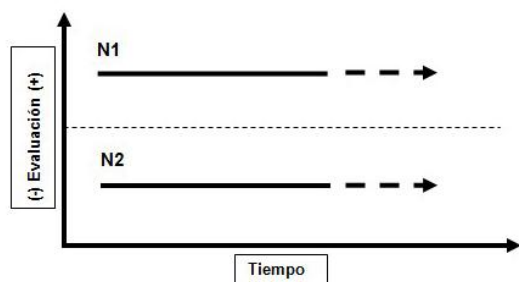
La **narración progresiva** son fragmentos en que el relato avanza de manera continua hacia un fin con una evaluación cada vez más positiva por parte del narrador. Un ejemplo de relato progresivo es la historia infantil “*La Cenicienta*” (ver figura 2, línea N1). La **narración regresiva**, por su parte, presenta un deterioro o declive en la evaluación de los sucesos por parte del narrador. Le película del director mexicano Iñárritu, “*Amores Perros*”, cuyos personajes de la narración (excepto el indigente) presentan un proceso de deterioro conforme avanza el relato (ver figura 1, línea N2).

**Figura 1. Narración progresiva (N1) y narración declive (N2)** <sup>206</sup>



La tercera es la **narración de estabilidad**, que se presenta cuando el relato es estable en el tiempo (ya sea con una evaluación positiva o negativa- ver figura 2, líneas N1 y N2). La novela de Virginia Woolf “*Al Faro*” inicia con un relato de estabilidad.

**Figura 2. Narración de estabilidad positiva (N1) y narración de estabilidad negativa (N2)**



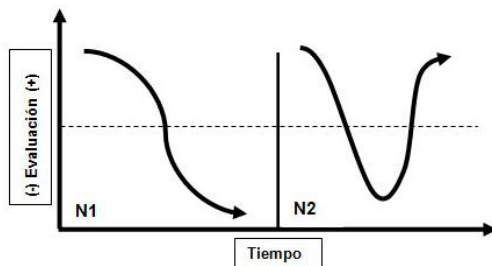
El análisis de una trama completa a través del dibujo de una gráfica, permite ver visualmente cómo el narrador y/o la audiencia evalúan los fragmentos de su propio relato. Estos 3 tipos de

<sup>206</sup> Cita en idioma original: Life stories contain accounts of high points, low points, turning points, and other emotionally charged events (Singer and Salovey, 1993; Tomkins, 1979) (McAdams, 2008: 252).



narraciones (progresivos, regresivos y de estabilidad) usualmente se encuentran combinados en el relato (ver la figura 3 líneas N1 y N2).

**Figura 3. Ejemplos de narraciones combinadas. Regresión y estabilidad (N1) Regresión y progresión (N2)**



McAdams y otros autores también coinciden con que *“Las historias de vida contienen recuentos de puntos altos, puntos bajos, puntos de cambio y otros eventos emocionalmente cargados (Singer y Salovey; 1993; Tomkins, 1979)”* (McAdams, 2008: 252).<sup>207</sup> Detectar los 'puntos de cambio' en el relato permite ubicar en qué momento un relato progresivo se convierte en más progresivo, en regresivo o estable; o cualquier combinación entre estas.

Un ejemplo de estudio que focalizó los puntos de cambio en un relato es el de Sampson y Laub (1993) quienes estudiaron las narraciones de criminales para detectar en sus narrativas el 'punto de cambio' (turning points) en que iniciaron sus carreras criminales (en Elliott, 2005: 120). *“[...] Sampson y Laub fueron capaces de acceder a la información proveniente de la perspectiva de los propios entrevistados acerca de sus vidas y los factores que ellos mismo creían que los orientaron tanto a persistir como a desistir su conducta criminal”* (en Elliott, 2005: 121).<sup>208</sup>

### Objetivo:

El **propósito** de este estudio es tomar una perspectiva sociológica para analizar las narraciones sobre supervivencia y mortandad empresarial de propietarios de microempresas de la Región

<sup>207</sup> Cita en idioma original: [...] Sampson and Laub are able to Access information about the respondents' own perspectives on their lives and on the factors which the respondent themselves believe have led them either to persist in or to desist from criminal and delinquent behavior (en Elliott, 2005: 121).

<sup>208</sup> La Región 101 es una “colonia” que cuenta con 95 manzanas con uso de suelo destinado a casa habitación y comercio de barrio. En censos anteriores se ubicó un promedio de 363 MIPYME en la zona. La Región 101 se fundó a principios de los años 90s con el apoyo que otorgó INVIQROO, para la compra de terrenos en proceso de urbanización. Se elige esta región por 4 razones: 1) al tener uso de suelo comercio de barrio tiene una enorme cantidad de microempresas en tan solo 95 manzanas, 2) la región 101 es similar en tipo de vivienda y negocios a otras 38 regiones de Cancún, 3) la Región 101, al fundarse en los 90s tiene una historia joven que permite estudiar el nacimiento, supervivencia y muerte de los microempresas en un mismo periodo histórico de 23 años y 4) ha sido objeto de estudio de anteriores investigaciones lo que provee información previa de la zona.

101-Cancún con base a la perspectiva narrativa para la aprehensión de los conocimientos que orientan su acción social.

**Método:**

La perspectiva central esta investigación es **cualitativa** al utilizar la metodología del **análisis narrativo estructural** para interpretar los relatos obtenidos a través de entrevistas a profundidad. El análisis es de corte interpretativo.

Se realizó un **muestreo intencional** de 12 propietarios de microempresas de la Región 101<sup>209</sup>. Se les invitó a ser entrevistados por medio de una carta y los relatos que se obtuvieron, a partir de las entrevistas, tuvieron una duración de entre 40-80 minutos. El tamaño de la muestra permitió llegar a temas comunes o saturación de hallazgos. En la tabla 1 presento la siguiente información de la muestra: el tipo de relato del que se trata (supervivencia o mortandad), los seudónimos de los negocios, los seudónimos de los propietarios y el periodo en que ha estado (o estuvo) operando el negocio.

**Tabla 1. Sintético de entrevistas, seudónimos de negocio y seudónimo de propietario**

Entrevista	Tipo de relato	Seudónimo del negocio	del Seudónimo del propietario	Fechas de operación
1	Supervivencia empresarial	Papelería Samuel	Graciela	2006-actualidad
2	Supervivencia empresarial	Arrendadora Banquetes	de Antonio	2002-actualidad
3	Supervivencia empresarial	Abarrotes Tomy	Manuel	1992-actualidad

<sup>209</sup> El local de “Tortillería Rosa” en la Región 101 se encontró cerrado en los censos anuales previos. Rastreado con los vecinos quién era el expropietario de ese negocio di con Francisco, quien accedió a ser entrevistado. Francisco relata que logró crear un pequeño negocio que tenía 3 locales de dispendio de tortilla. Tras un momento de crisis tuvo que cerrar 2 de esos locales (el de la región 101 y otro). Sin embargo, el local original que funcionaba como matriz continúa operaciones. En este sentido, la narración es útil tanto para estudiar la mortandad empresarial (cómo es que alguien decide cerrar un local), como también la supervivencia empresarial (la supervivencia ante una estrategia de de-crecimiento).

4	Supervivencia empresarial	Estética Valeria	Inés	1999-actualidad
5	Supervivencia empresarial	Tortas el Panzón	Jorge y Ana	2010-actualidad
6	Supervivencia empresarial	Servicio de Bicicletas Walter	Walter	2001-actualidad
7	Supervivencia empresarial	Tapicería de la 2	Emanuel	1991-actualidad
8	Supervivencia empresarial	Florería Tania	Tania	2005-actualidad
9	Supervivencia empresarial	Trasmisiones automáticas Aries	Gonzalo	1995-actualidad
10	Supervivencia empresarial	Lavandería Janeth	Fernando	2003-actualidad
11	Mortandad empresarial	Tortillería Rosa <sup>210</sup>	Francisco	1992-2002
12	Mortandad empresarial	La ruta del Hot Dog <sup>211</sup>	Santiago	2010-2013

Para obtener las narraciones se realizó una entrevista semi-estructurada. Las entrevistas a profundidad fueron grabadas y transcritas verbatim en un archivo de 'Word' para su posterior análisis en el software 'Atlas T1'<sup>212</sup>.

<sup>210</sup> El negocio “La ruta del Hot Dog” no se encuentra ubicado en la Región 101. Se realizó esta entrevista por la pertinencia de conocer a Santiago, quien estaba en el proceso de cerrar su negocio y accedió a ser entrevistado. Se tomará como muestra de contraste para la Región 101. El negocio de Santiago, se parece en tamaño y característica a algunos de los negocios de la Región 101, sin embargo, el propietario se distingue un poco de los propietarios entrevistados en la Región 101 debido a su edad (más joven), formación académica (único con nivel maestría) y la forma en que emprendió (incubadora de negocios).

<sup>211</sup> El software 'Atlas T1' es un software que permite al investigador reunir la información de investigaciones en un solo archivo de trabajo. Permite al investigador nombrar categorías temáticas y más adelante un manejo más adecuado de los datos que se fueron analizando.

<sup>212</sup> El eje de las “x” de las gráficas contiene los nombres de los actos nombrados<sup>212</sup> en los relatos (refieren a los periodos significativos del negocio) y el eje de las “y” es una medida arbitraria numérica en la que 0= evaluación extremadamente mala, 1=evaluación mala, 2=evaluación regular, 3= evaluación buena y 4=evaluación extremadamente buena.

Cada narración se interpretó bajo el **modelo de la estructura general de la trama** de K Gergen y M. Gergen (1983). Se analizó la estructura general del relato a través de las siguientes actividades 1) Detección y dibujo de gráficas de progresiones, regresiones y momentos de estabilidad en el relato 2) Ubicación de 'puntos de cambio' en el relato.

## **Resultados:**

### **Significados en torno a los sucesos de supervivencia y mortandad empresarial**

Si bien se ha estudiado el ciclo de vida de los negocios, poco sabemos sobre cómo significan los microempresarios dichos sucesos. En múltiples textos administrativos, se da por hecho que la supervivencia empresarial es algo deseable por todos los propietarios y lo contrario para la mortandad empresarial. Sin embargo, resulta interesante rastrear si un mismo suceso, como mantener un negocio a flote, podría ser evaluado de maneras distintas por diversas personas (como un evento favorable, desfavorable, un castigo, un aprendizaje, una travesía, entre otras).

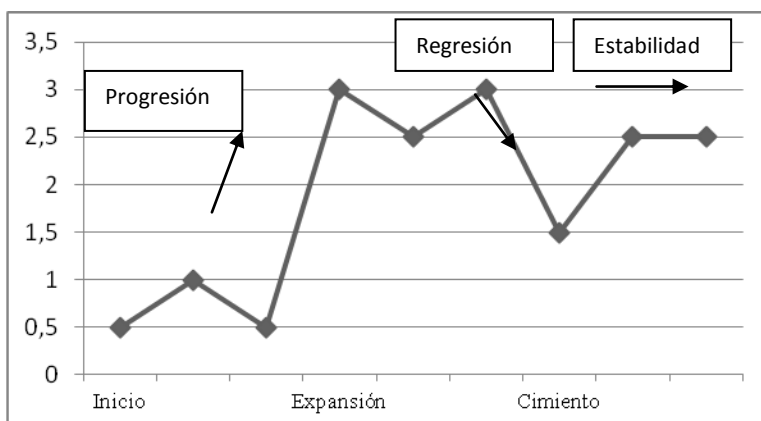
Kenneth y Mary Gergen proponen que detectar las evaluaciones en la estructura general del relato (o trama) permite distinguir cómo significa una persona cierta experiencia. Partiendo del modelo de Gergen y Gergen, analicé la trama del relato de los microempresarios ubicando las **cláusulas de evaluación** que emitía el narrador sobre cada suceso. Esto me permitió categorizar cada acto como progresivo (que el narrador evalúa como cambio positivo), regresivo (que el narrador evalúa como cambio negativo) o estabilidad positiva y estabilidad negativa. A continuación cito como ejemplo dos fragmentos de una misma entrevista. El primero fue evaluado progresivamente y el segundo regresivamente.

Graciela: Ah no, realizada, me sentía yo. Ósea yo sentía que mi sueño, se estaba haciendo realidad, porque pues gracias a Dios yo sé hacer muchas cosas sí, sé hacer muchas cosas pero umm yo siempre pensé en hacer un negocio ya más en forma. (Evaluación progresiva).

Graciela: La papelería de Sandra creció, pero lamentablemente ella se tuvo que ir a trabajar y fue descuidando la papelería, esa papelería me la traje otra [vez] para acá. (Evaluación regresiva).

Una vez detectados los momentos del relato, el modelo de Gergen y Gergen sugiere graficar la estructura de la trama de la narración. Esto se hizo para los 12 relatos estudiados (ver anexo A, gráficas 1-12). Retomo la primera gráfica (correspondiente al relato de la Papelería Samuel), para ejemplificar en el texto la manera en que se interpreta la gráfica respecto a periodos de evaluación progresiva, regresiva y de estabilidad en el relato (ver figura 4).

**Figura 4. Estructura narrativa<sup>213</sup>. Papelería Samuel**



Si observamos las 10 gráficas de **relatos de supervivencia** (anexo A, gráficas 1-10) 8 relatos tienen una estructura similar a la de la papelería Samuel, es decir, en forma de pico ▲. Los picos corresponden a épocas de apogeo para los negocios, en estos 8 relatos se los “picos” se encuentran en medio del relato y fueron nombrados con términos que denotan progresión: Expansión, Afluencia, Buenísima, Aprendizaje, Empiezan ganancias, Buena, Reinvierten y Clientes leales. Es decir tiene que ver con aumento de ganancias, crecimiento del negocio y aumento de clientes principalmente.

Tras un pico favorable a la mitad de la narración observamos una regresión (en picada o sutilmente) a un periodo menos favorable. Al periodo de picada le nombran con términos que denotan regresión: Reinicio, La regular, Cierre temporal 2, Etapa mala, Regular, La economía se frenó, Caída por influenza y Bajó mucho. En los relatos de caída, se refiere principalmente a elementos del entorno que afectaron al negocio como la economía frenada, derrumbe de torres gemelas, crisis de la influenza, aumento de la competencia.

En cuanto a los 2 relatos de supervivencia restantes que no presentaron esta forma de pico, uno de ellos es un relato puramente progresivo que corresponde a “Trasmisiones Aries” (ver anexo A, gráfica 8). En la historia de “Trasmisiones Aries”, el padre de Gonzalo comenzó el negocio en 1995 y les llevó un tiempo profesionalizarse. Gonzalo se muestra optimista ante los cambios recientes tras su incorporación al negocio y el proyecto de abrir una sección de venta de refacciones (anticipación del futuro).

El otro caso peculiar, se trata de un relato puramente regresivo de “Tapicería de la 2” (ver anexo A, gráfica 7). Este negocio dio inicio en una época de apogeo en Cancún en el momento que emprendieron en 1991. Se trataba de un negocio familiar que impulsó el papá de Esteban con

<sup>213</sup> Es importante hacer una nota aclaratoria en cuanto a los huracanes; para algunos (Abarrotes Tuemy) los huracanes fueron un turning point favorable pues aumentaron la venta; mientras que para otros (Tortas el Panzón), implicó un cambio evaluado como desfavorable puesto que destruyó su local y alejó a la clientela.

apoyo de sus hijos mayores. Posteriormente la economía se frenó, los hermanos se fueron, el papá de Esteban se enfermó y murió. Aunque Esteban refiere a estos hechos como negativos, sigue afirmando que el negocio es bueno y le gusta dedicarse a él.

**Los relatos de mortandad empresarial** se presentan en el anexo A, gráficas 11 y 12. Es interesante encontrar que los relatos de Tortillería Rosa y de La Ruta del Hotdog, son muy similares a la estructura que dominó en los relatos de supervivencia (en forma de pico ▲). Esperaba encontrar quizá relatos regresivos, pero no fue así.

De los 12 relatos, 11 (menos Tapicería de la 2) comenzaron con una etapa inicial evaluada como “difícil”, en algunos relatos durando un poco más que en otros. De la etapa inicial se sigue un periodo progresivo de aprendizaje, crecimiento, ganancias, entre otras. En cuanto a la evaluación del momento presente, varias gráficas terminan con una evaluación de estabilidad medianamente favorable, la mayoría (8 de 10 de los relatos de supervivencia) no superan una etapa pico favorable anterior. Solamente 2 negocios evalúan su estado actual igual de bueno que el pico anterior: Trasmisiones Aries y Estética Valeria.

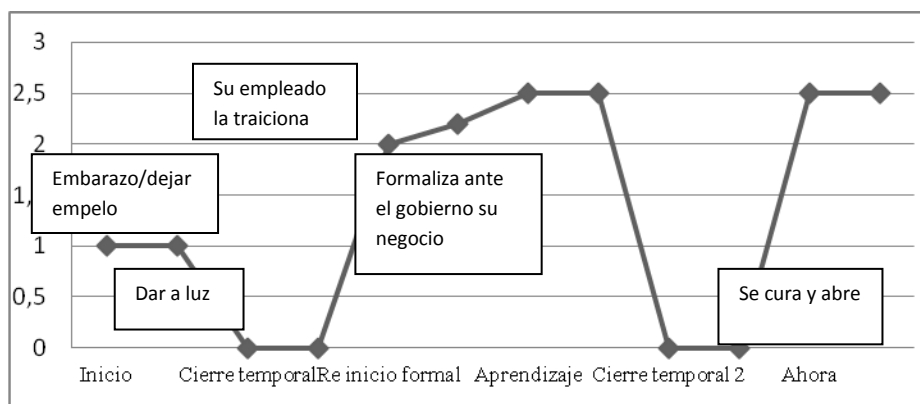
Aunque cierran operaciones (La Tortillería de un local y La Ruta del Hotdog el negocio completo), la estructura del relato termina con una evaluación progresiva. El último acto de “Tortillería Rosa” se llama “Levantamiento” pues refiere a una época presente en la que el emprendedor conserva uno de sus locales y diversificó su producto y el tipo de clientes. Por otro lado, el último acto de “La Ruta del Hotdog”, también refiere al presente en el que el microempresario evalúa el enorme aprendizaje que ahora tiene a partir de la experiencia de emprender (igual de cara y más útil que una maestría). Es decir que para estos microempresarios, la forma en que significan el cierre de sus locales, no es tan negativo como en ocasiones lo presentan los libros de texto. Para ambos, fue un cierto alivio.

### **Razones de cambio en el relato**

Como vimos en la revisión teórica, es posible analizar los cambios de trama en las narraciones. Como ejemplo, represento en la figura 5 los puntos de cambio presentes en el relato de Estética Valeria. Agregué a la gráfica casillas donde marco los 'puntos de cambio' que anteceden cada tipo de evaluación (progresiva, regresiva y de estabilidad).

**Figura 5. Puntos de cambio en el relato de Estética Valeria**

Enfermedad rara
--------------------



Después de analizar cada relato de esta manera, se enlistaron todos los puntos de cambio de los 12 relatos. En tabla sintetizo los cambios de trama que antecedieron el nacimiento empresarial en los 12 relatos estudiados.

**Tabla 2. 'Puntos de cambio' del relato asociado al nacimiento empresarial**

<i>Tipo de "punto de cambio"</i>	<i>Ejemplos</i>
Momentos de vida del empresario	Se embaraza la propia empresaria (dejan trabajo previo) Dar a luz (ya le permite trabajar) El empresario se da cuenta que puede ejercer su oficio
Cambios en la familia	Embarazo de esposa (deciden emprender) Querer que la mujer esté cerca de educación de sus hijos Embarazo de hija Se muere su cuñado (emprende para ayudar a la hermana)
Reciben ayuda o influencia de otros	Otra persona los anima a emprender Recibe ayuda de incubadora de negocios
Situación de la Región	Oportunidades para comprar terreno Falta de servicio/oportunidades de negocio

Aspectos del interior del empresario	Se le ocurre una idea Piensa que le puede ir mejor con negocio
Prácticas administrativas	Ahorros disponibles Reciben dinero de liquidación o indemnización Uso de tandas para capitalizarse

En la siguiente tabla se sintetizan los puntos de cambio que aparecieron en el relato antecediendo relatos progresivos para la supervivencia del negocio.

**Tabla 3. 'Puntos de cambio' del relato asociados a la supervivencia empresarial**

<i>Tipo de “turning points” que anteceden relatos progresivos y estables</i>	<i>Ejemplos</i>
Momentos de vida del empresario	El empresario recupera su salud
Reciben ayuda o influencia de otros	Reciben ayuda de familiares Reciben ayuda de un nuevo socio
Situación de la Región	El gobierno arregla el parque
Sucesos del contexto	Huracanes <sup>214</sup> (bueno para abarroteros que venden) Subsidio de gobierno federal para tortillerías
Aspectos del interior del empresario	Piensan que les puede ir mejor con el negocio Piensan que no hay trabajo para ellos Prefieren tener negocio que trabajar para

<sup>214</sup> “las exposiciones cognitivas del conocimiento individual son ampliamente aisladas y vulnerables; y si viven todavía, porque carecen de justificación convincente- tanto en términos de una teoría fundacional del conocimiento como en los de la teoría de la metodología- lo hacen con tiempo prestado” (Gergen: 1996, 26).



	<p>alguien más</p> <p>Sueñan con que les vaya mejor a ellos y a sus familias</p>
Prácticas administrativas	<p>Uso de tandas para capitalizarse</p> <p>Formalizar negocio ante el gobierno</p> <p>Reciben un préstamo</p> <p>Reinvertir en mercancía o equipo para trabajar</p> <p>Alianza con otro negocio</p> <p>Aparecen clientes</p> <p>Pueden pagarse sueldos</p> <p>Cambio de local</p> <p>Renegociación de contrato de renta</p> <p>Se diversifican</p>

Por último, presento en la tabla 5 los puntos de cambio que estuvieron vinculados a momentos regresivos del relato (evaluaciones negativas sobre lo que sucedía en el negocio).

**Tabla 5. 'Puntos de cambio' del relato asociados a riesgos de mortandad empresarial**

<i>Tipo de "Turning Point"</i>	<i>Ejemplos</i>
Momentos de vida del empresario	<p>Enfermedades del empresario</p> <p>Parto que impide trabajar</p> <p>Cambio de interés profesional</p>
Cambios en la familia	<p>Mudanza de hijos (hijos deja de ayudar con el negocio- silvestre)</p> <p>Discusión o distanciamiento familiar</p> <p>Enfermedad o muerte de un familiar</p>

	Cambio de intereses en miembros de la familia
Sucesos históricos	Huracanes Derrumbe de Torres Gemelas Crisis económica de Estados Unidos Crisis de la Influenza Cambio de regulaciones de la tortilla Aumento de criminalidad en sexenio de Calderón
Situación de la competencia	Abren competencia en la zona Falta de regularización de la competencia Apertura de granes tiendas de autoservicio
Prácticas administrativas	Aumento en deudas Pelea con socios Pérdida de clientes grandes por cuentas por cobrar

### Discusión:

El análisis gráfico anterior permitió acceder a la forma en que los microempresarios se han explicado la historia de los negocios; por otro lado, el análisis estructural de “los puntos de cambio” permitió enriquecer esta información detectando qué sucesos del relato explican estos cambios de evaluación.

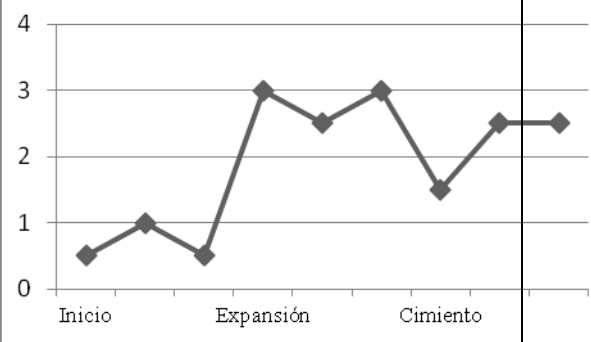
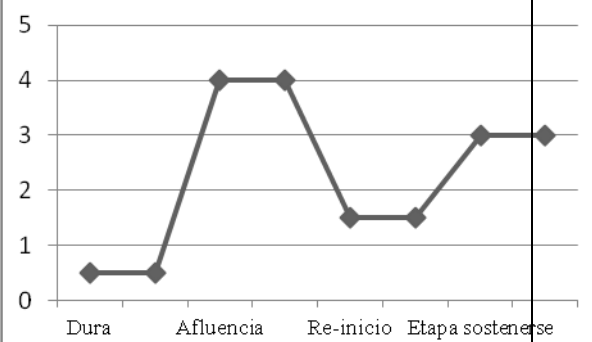
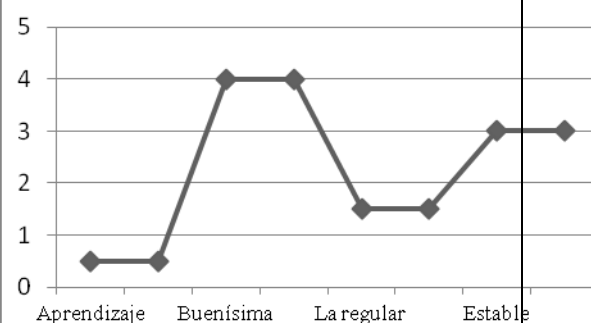
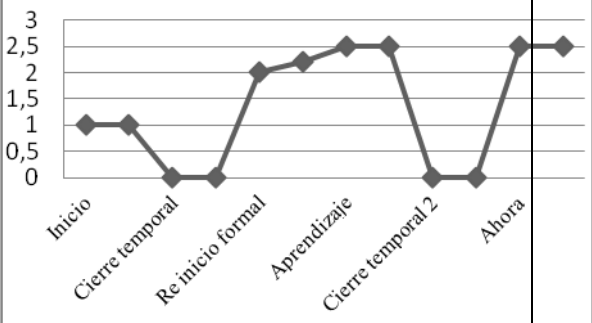
En el análisis de **cambio de trama** de las narraciones se encontraron algunos eventos que explican el continuo cambio de evaluaciones progresivas, regresivas o estables. De acuerdo a los propios microempresarios, estos cambios de etapa se debieron a momento de vida del propio empresario, la situación familiar, el contexto histórico (regional, nacional, internacional), la situación de la competencia y las prácticas administrativas. Estos son factores que, de acuerdo al conocimiento de los propios propietarios, afectan favorable o desfavorablemente la vida de sus negocios. El análisis de “cambio de trama” facilitó el hallazgo de “posibles explicaciones” que orientan la supervivencia y mortandad empresarial. Este análisis fue particularmente interesante,

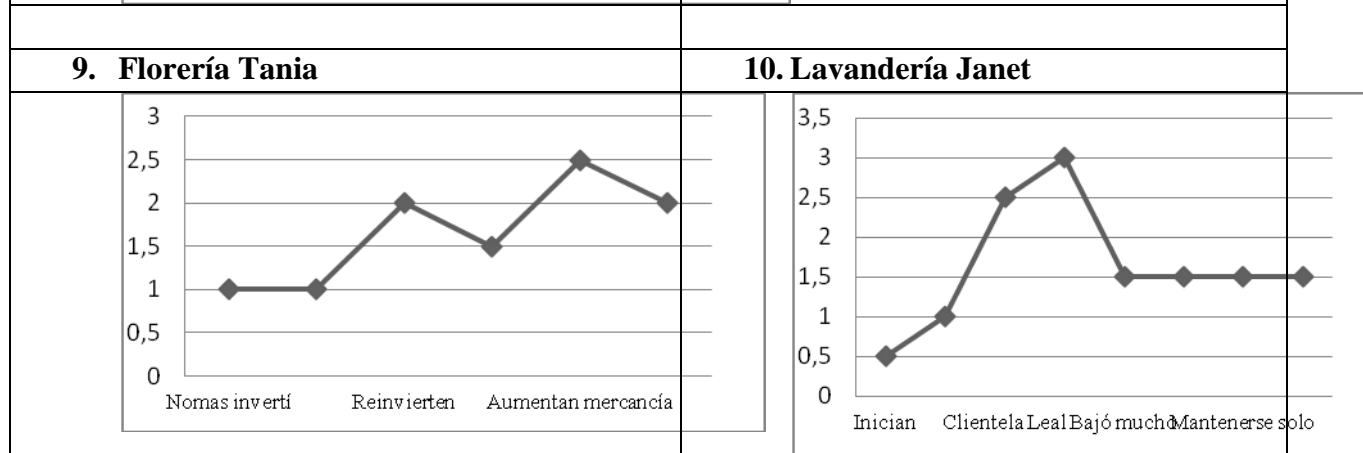
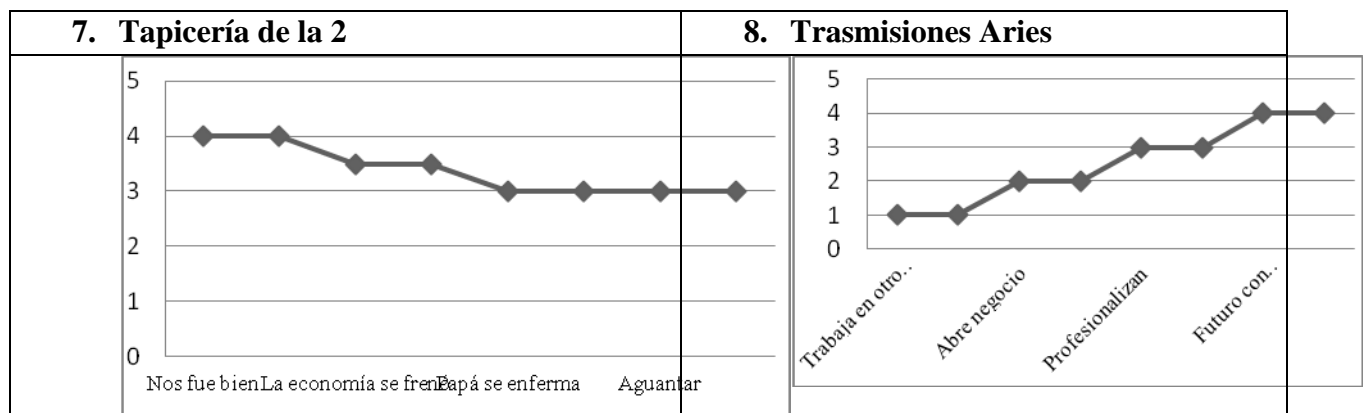
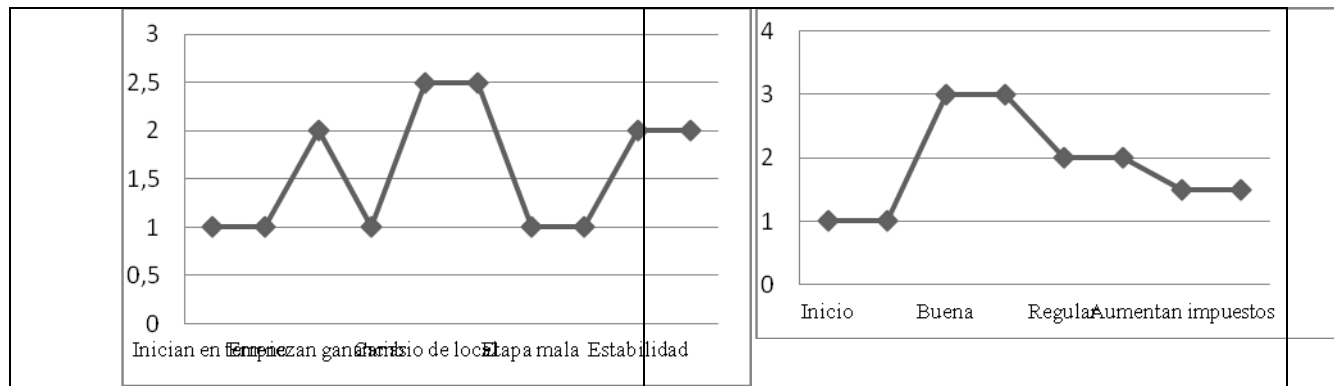
porque nos permite ver que en estos cambios de sucesos o de trama no solamente encontramos razones administrativas sino también aspectos del contexto histórico, sucesos familiares y momentos personales.

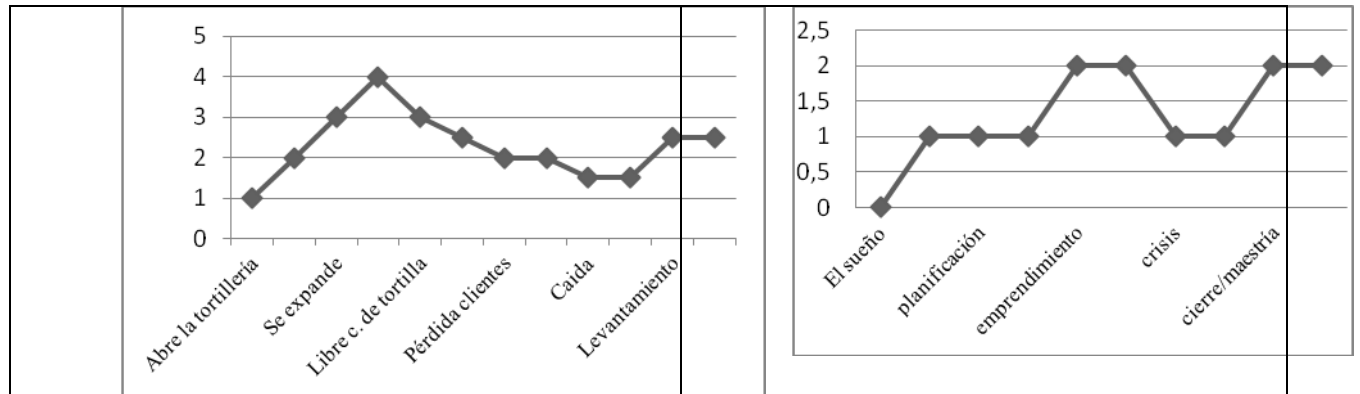
El valor principal de este trabajo radica en la perspectiva que toma para mirar la problemática de la supervivencia/mortandad empresarial. Que focaliza elementos psicológicos y sociológicos que están presentes en los sucesos de supervivencia y mortandad empresarial.

Una segunda aportación de este trabajo es de carácter metodológico, ejemplifica el uso de la herramienta del **análisis narrativo de tipo estructural** para el estudio de fenómenos sociales dentro de las organizaciones.

**Anexo A. Estructuras narrativas**

<p><b>1. Papelería Samuel</b></p>  <table border="1"> <caption>Data for Papelería Samuel</caption> <thead> <tr> <th>Etapa</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Inicio</td><td>0.5</td></tr> <tr><td></td><td>1.0</td></tr> <tr><td></td><td>0.5</td></tr> <tr><td>Expansión</td><td>3.0</td></tr> <tr><td></td><td>2.5</td></tr> <tr><td></td><td>3.0</td></tr> <tr><td>Cimiento</td><td>1.5</td></tr> <tr><td></td><td>2.5</td></tr> <tr><td></td><td>2.5</td></tr> </tbody> </table>	Etapa	Valor	Inicio	0.5		1.0		0.5	Expansión	3.0		2.5		3.0	Cimiento	1.5		2.5		2.5	<p><b>2. Arrendadora de Banquetes</b></p>  <table border="1"> <caption>Data for Arrendadora de Banquetes</caption> <thead> <tr> <th>Etapa</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Dura</td><td>0.5</td></tr> <tr><td></td><td>0.5</td></tr> <tr><td>Afluencia</td><td>4.0</td></tr> <tr><td></td><td>4.0</td></tr> <tr><td>Re-inicio</td><td>1.5</td></tr> <tr><td></td><td>1.5</td></tr> <tr><td>Etapasostenerse</td><td>3.0</td></tr> <tr><td></td><td>3.0</td></tr> </tbody> </table>	Etapa	Valor	Dura	0.5		0.5	Afluencia	4.0		4.0	Re-inicio	1.5		1.5	Etapasostenerse	3.0		3.0						
Etapa	Valor																																												
Inicio	0.5																																												
	1.0																																												
	0.5																																												
Expansión	3.0																																												
	2.5																																												
	3.0																																												
Cimiento	1.5																																												
	2.5																																												
	2.5																																												
Etapa	Valor																																												
Dura	0.5																																												
	0.5																																												
Afluencia	4.0																																												
	4.0																																												
Re-inicio	1.5																																												
	1.5																																												
Etapasostenerse	3.0																																												
	3.0																																												
<p><b>3. Abarrotes Tomy</b></p>  <table border="1"> <caption>Data for Abarrotes Tomy</caption> <thead> <tr> <th>Etapa</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Aprendizaje</td><td>0.5</td></tr> <tr><td></td><td>0.5</td></tr> <tr><td>Buenísima</td><td>4.0</td></tr> <tr><td></td><td>4.0</td></tr> <tr><td>La regular</td><td>1.5</td></tr> <tr><td></td><td>1.5</td></tr> <tr><td>Estable</td><td>3.0</td></tr> <tr><td></td><td>3.0</td></tr> </tbody> </table>	Etapa	Valor	Aprendizaje	0.5		0.5	Buenísima	4.0		4.0	La regular	1.5		1.5	Estable	3.0		3.0	<p><b>4. Estética Valeria</b></p>  <table border="1"> <caption>Data for Estética Valeria</caption> <thead> <tr> <th>Etapa</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Inicio</td><td>1.0</td></tr> <tr><td></td><td>1.0</td></tr> <tr><td>Cierre temporal</td><td>0.0</td></tr> <tr><td></td><td>0.0</td></tr> <tr><td>Re inicio formal</td><td>2.0</td></tr> <tr><td></td><td>2.0</td></tr> <tr><td>Aprendizaje</td><td>2.5</td></tr> <tr><td></td><td>2.5</td></tr> <tr><td>Cierre temporal 2</td><td>0.0</td></tr> <tr><td></td><td>0.0</td></tr> <tr><td>Ahora</td><td>2.5</td></tr> <tr><td></td><td>2.5</td></tr> </tbody> </table>	Etapa	Valor	Inicio	1.0		1.0	Cierre temporal	0.0		0.0	Re inicio formal	2.0		2.0	Aprendizaje	2.5		2.5	Cierre temporal 2	0.0		0.0	Ahora	2.5		2.5
Etapa	Valor																																												
Aprendizaje	0.5																																												
	0.5																																												
Buenísima	4.0																																												
	4.0																																												
La regular	1.5																																												
	1.5																																												
Estable	3.0																																												
	3.0																																												
Etapa	Valor																																												
Inicio	1.0																																												
	1.0																																												
Cierre temporal	0.0																																												
	0.0																																												
Re inicio formal	2.0																																												
	2.0																																												
Aprendizaje	2.5																																												
	2.5																																												
Cierre temporal 2	0.0																																												
	0.0																																												
Ahora	2.5																																												
	2.5																																												
<p><b>5. Tortas el Panzón</b></p>	<p><b>6. Servicio de Bicicleta Walter</b></p>																																												





## Referencias

Agustin, F. N. (2011). *Factores Administrativos que inciden en la supervivencia y desarrollo de pequeñas empresas industriales, Departamento de ZACAPA Guatemala*. San José Costa Rica: Tesis Doctoral. Programa Doctoral en Ciencias Administrativas.

Arias, A., & Quiroga, F. (2008). Cese de actividades de las PYMES en el área metropolitana de Cali (2000-2004): un análisis de supervivencia empresarial. *Cuad.Adm* , 249-277.

Berger, P., & Luckmann, T. (1997). *La construcción social de la realidad* (14 ed.). Argentina: Amorrortu.

Bruner, J. (1991). *Actos de significados. Más allá de la Revolución Cognitiva*. Madrid: Alianza Editorial.

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage Publication.

Geok, L., & Wang, J. (1996). An exploratory study of factors affecting the failure of local small and medium enterprises en Asia Pacific. *Journal of Management* . , 13 (2), 47-61.

Gergen, K. (1996). *Realidades y Relaciones. Aproximaciones a la Construcción Social*. España: Paidós.

Gergen, K., & Gergen, M. (1983). Narratives of the self. En T. Sarbin, & K. Scheibe, *Studies in social identity* (págs. 254-273). Nueva York: Praeger.

Gusdorf, G. (1957). *La palabra*. Galatea Nueva Visión.

Ionescu, G., & Negrusa, A. L. (2007). The Study about Organizational Life Cycle Models. *Review of International Comparative Management* , 8 (4), 5-17.

Labov, W. (sf). *Oral Narratives of Personal Experience* . Recuperado el 5 de junio de 2013, de <http://www.ling.upenn.edu/~wlabov/Papers/FebOralNarPE.pdf>

Labov, W., & Waletzky, J. (1967). Narrative analysis: Oral version of personal experience. En J. Helm, *Essays on the verbal and visual arts* . . Seattle: University of Washington Press.

Masías-Hinojosa, V. H. (2010). La estructura narrativa de la conversión religiosa en convertidos : el Caso de los convertidos a la Iglesia Metodista Pentecostal en Chile. *Forum: Qualitative Social Research* , 11 (1).

Mendoza, R., & García, R. I. (S.F.). Discurso y organización. El caso del Sindicato Nacional de Trabajadores para la Educación de los Adultos. En M. V. Rendón, *Organización y Cultura. Tradición, poder y modernidad en México*. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa.

Rodríguez. (2010).

Schütz, A. (1989). *La construcción significativa del mundo social*. Barcelona: Paidós.

Sellerberg, A.-M., & Leppanen, V. (2012). A Typology of Narratives of Social Inclusion and Exclusion: The Case of Bankrupt Entrepreneurs. *Forum: Qualitative Social Research* , 13 (1 ART 26).

Surdez, E., Sadoval, M. d., & Aguilar, N. (2007). El empresario administrador de empresas pequeñas industriales consolidadas en Villahermosa, Tabasco. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas* , 13 (35), 17-28.

Tweed, D., & McGregor, J. (2004). Seven Years and still trading: Exploding the high SME mortality myth. *En Memorias de 5th Hawaii International Conference on Business* , 2-16.

Wang, K.-c. (s.f.). Business Life Cycle and Five Elements Theory. 1-14.

# ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PyMEs) EN ESPAÑA Y AMERICA LATINA, PERIODO 2005-2013.

**Dr. Manuel Idefonso Ruiz Medina**

Universidad Autónoma de Sinaloa  
[mrmanuelruiz@uas.edu.mx](mailto:mrmanuelruiz@uas.edu.mx)

**Dr. Jesús Eligio Tirado Ramos**

Universidad Autónoma de Sinaloa  
[jeligio\\_tirado@hotmail.com](mailto:jeligio_tirado@hotmail.com)

**MC. Juan Carlos Segura Mejía**

Universidad Autónoma de Sinaloa  
[juan\\_carlos\\_segura@hotmail.com](mailto:juan_carlos_segura@hotmail.com)

## Resumen

Esta investigación se apoya en un estudio bibliométrico, sobre la base de una exploración cuantitativa de la producción científica. Tomando como sujeto de estudio el tema de PyMEs (SMEs, small and medium size enterprises) en la base de datos *ISI Web of Science* (ISI WoS) durante el período 2005-2013, obteniendo variables bibliométricas como lo son: publicación por año, autores, revistas, idiomas y palabras clave asociadas a los documentos fuente. Con estos registros se conformó una base de datos en el programa *EndNote X3*, obteniendo una red con los autores más representativos sobre el tema. Este trabajo permitirá a los estudiantes de posgrado una definición más eficiente de temas de investigación de frontera acordes a las necesidades que se presentan en el ámbito global.

**Palabras clave:** Estudio bibliométrico, PyMEs, producción científica, Scmago Journal Rank, redes de autores.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son reconocidas como actores fundamentales dentro de la economía del e-business en la Unión Europea (Howard, 1990). En España, las pymes representan más del 99.8 por ciento del total de empresas registradas, generan alrededor 70 por ciento del empleo y contribuyen al 65 por ciento del producto interno bruto (Cegarra y Sabater, 2005).

En los ambientes de negocios globales, las PyMEs se desarrollan utilizando tecnologías de información y comunicaciones (TIC) basadas en el comercio electrónico (CE) para obtener ventajas competitivas y tener acceso a los mercados globales (Al-Qırım, 2003).

Lugo (2007), establece que el entorno económico internacional en la actualidad se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización. Tendencias como la creciente interdependencia entre países, la formación de bloques regionales, el surgimiento de economías emergentes en

Asia y América Latina, así como los sorprendentes avances tecnológicos en diferentes sectores, configuran un entorno mundial crecientemente competitivo y cambiante.

Las PYME de rápido crecimiento son un grupo selecto con impacto significativo en su economía, ya que crean más puestos de trabajo, mientras que sus homólogos más grandes los pierden (Acs y Mueller, 2007; Halabisky et al, 2006).

En este contexto, se considera imprescindible profundizar en estudios especiales con herramientas de gestión capaces de combinar el impacto tanto macroeconómico como microeconómico con la finalidad de determinar y fundamentar los objetivos a alcanzar y efectuar una planeación adecuada.

El diseño de estas estrategias constituye en la actualidad una de las líneas de investigación más recurrente en los programas de posgrado, y por lo tanto es imprescindible que las Instituciones de Educación Superior (IES) que ofertan estos programas, fortalezcan el desarrollo de destrezas que les permitan a sus estudiantes el uso adecuado de la Tecnología de la Información y Comunicación (TICs), considerando principalmente aquellas habilidades que los vinculen con la oferta documental científica arbitrada que facilite la selección de temas de investigación de frontera acordes a las necesidades que en el ámbito global se presentan, es por ello que este trabajo, pretende generar las bases para el desarrollo de una estructura que facilite el diseño de un mapa conceptual para el análisis de las distintas teorías de frontera del término en inglés de SME, en las áreas de gestión de empresas, administración pública, economía, derecho, las finanzas, la planificación, desarrollo, y las relaciones laborales de trabajo.

En el mapeo de temas científicos se ha utilizado con éxito la bibliometría, que es la ciencia que permite el análisis cuantitativo de la producción científica a través de la literatura, estudiando la naturaleza y el curso de una disciplina científica (Wallin, 2005). Los trabajos pioneros sobre la bibliometría son los realizados por Lotka (1926) y Bradford (1934). En la actualidad los indicadores bibliométricos se han convertido en una cuestión de creación urgente para políticas de evaluación de la producción científica y están siendo implementados para las decisiones presupuestarias, o de financiamiento (Weingart, 2005).

Esta investigación es un estudio bibliométrico sobre las pequeñas y medianas empresas, el cual consiste en la exploración cuantitativa de la producción científica sobre el tópico indexada en la base de datos del *Institute for Scientific Information (ISI Web of Science o ISI WoS)* en el período 2005-2013. Para el desarrollo de este trabajo se consideran las variables bibliométricas estándar como lo son: publicación por año, autores, revistas, idiomas y palabras clave asociadas a los documentos fuente. Éste tipo de trabajos se han utilizado por Antelman, (2004); de Arenas, Santillan-Rivero, Arenas, & Valles, (2003); Garfield, (2004); Gu, (2004), y últimamente por Richard, Martínez & García (2011).

El objetivo principal del presente trabajo, es obtener una red que proporcione una visión panorámica de los principales autores sobre el tema, e identificar las líneas de investigación



vigentes en las PyMEs, esto, mediante el análisis de los autores más productivos, sus países de origen y principales idiomas de publicación.

Lo anterior, se convierte en una información básica para el diseño de temas de investigación que permitan mejorar el desempeño en la investigación de los estudiantes de Posgrado, particularmente en las Maestrías en Administración Estratégica con acentuación en Capital Humano y Desarrollo Empresarial y en el Doctorado en Ciencias Administrativas de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa, logrando con esto organizar el conocimiento, de tal forma, que los objetos de estudio sean acorde a las necesidades imperantes actuales en la línea de investigación en recursos humanos.

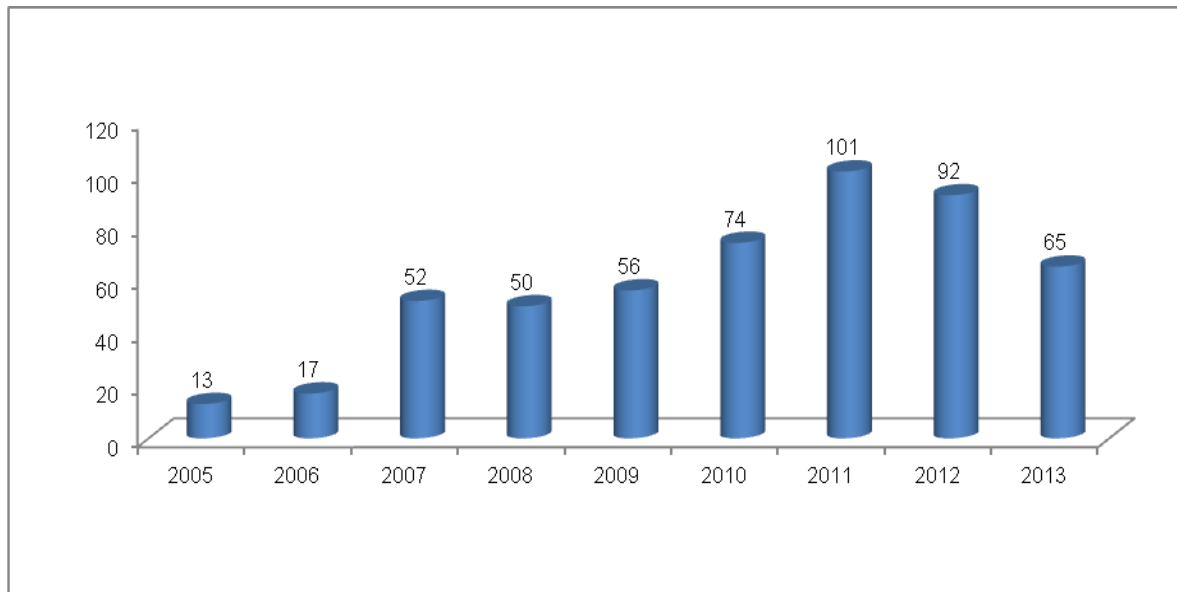
### **Metodología**

La información fuente se obtuvo de la base de datos de *ISI Web of Science (ISI WoS)* mediante el perfil de búsqueda avanzada que plantea que por sus términos en inglés: *Smes, or Small Enterprise, or Small Business, or Medium Enterprise, or Medium Size Business, a su vez relacionados como: Management or Business or Public Administration or Economics or Law or Business Finance or Planning Development or Industrial Relations Labor*, deben de estar contenidos en los títulos de los documentos a incluir en el estudio, en los tipos de documentos artículo o resumen y en todas las áreas que la base de datos proporciona, en el periodo de 2005 al 2013.

Las fichas referenciales recuperadas suministran información referente a años de publicación, tipología de los documentos, idioma, revistas, palabras claves, autores, organizaciones, países, publicaciones y tipo de documentos. Con las fichas referenciales recuperadas se conformó una base de datos en el programa *EndNote X3* en las diferentes tipologías existentes no se excluyó ninguna; los cuadros y gráficos se utilizó *Excel de Microsoft Office* y el programa *Visual Foxpro 9.0*, con el objetivo de visualizar la red de autores se recurrió a *Cmaptools 5.04.01*.

### **Resultados**

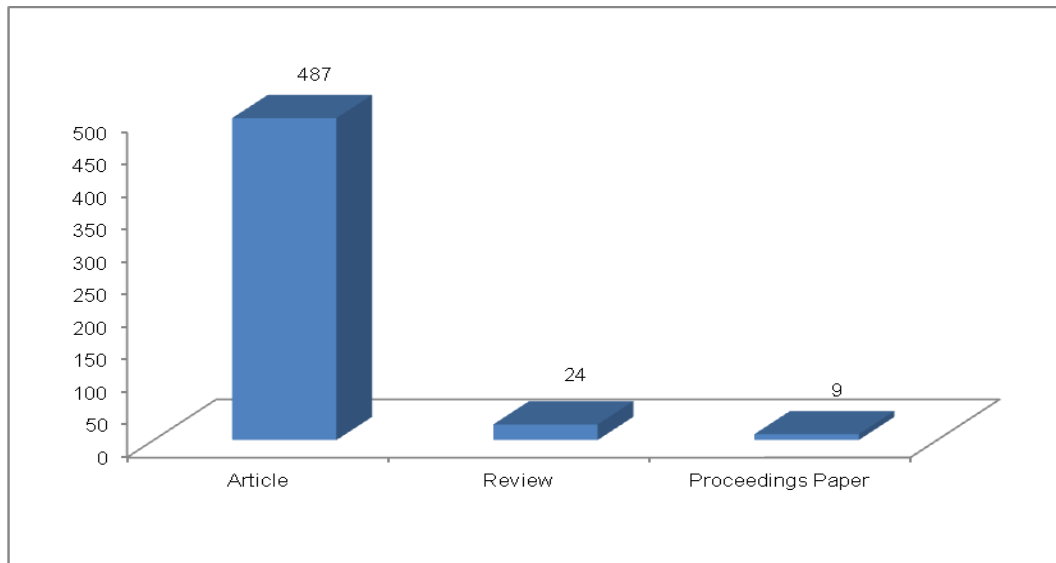
El periodo de estudio para la presente investigación comprende los años del 2005 al 2013, según la base de datos del *ISI Web of Science* y considerando las variables PyMEs y otros sinónimos, se obtuvieron la cantidad de 520 referencias bibliográficas, que en un primer proceso del programa *EndNote X3* utilizando la condicionante de años, los registros se clasificaron como se muestra en la Figura 1.



**Figura 1.** *Publicaciones por año*

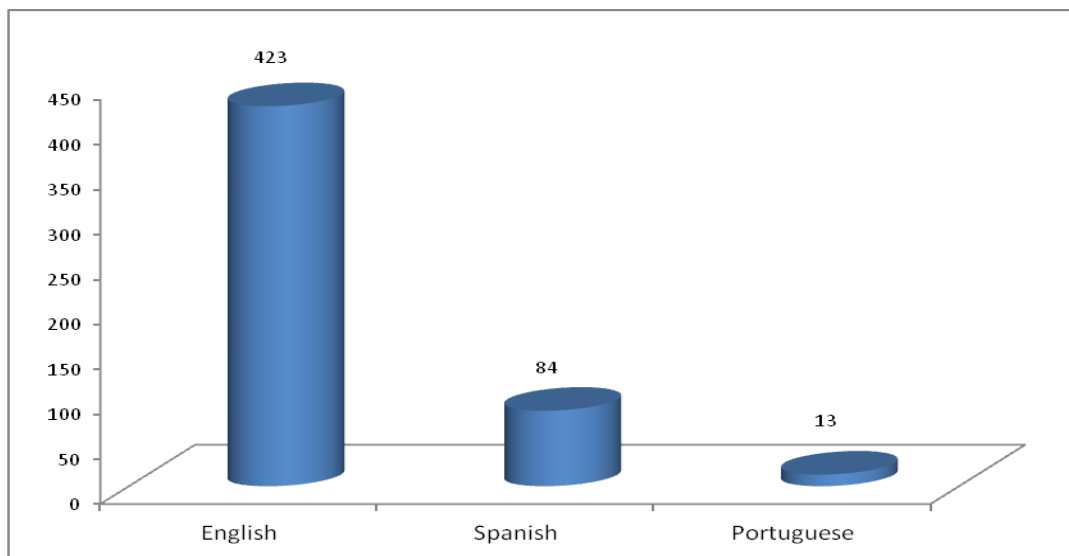
A partir del año 2005 se observa una tendencia al crecimiento del número de publicaciones anuales referentes al tema de estudio, alcanzando su punto máximo en el año 2011; a partir del 2012 se inicia una disminución del mismo indicador, tendencia que debe mantenerse para el año 2013, considerando que el último dato se revisó el día 9 de septiembre de 2013, o sea, 3/4 partes del año; proporcionalmente, al final del año 2013 se registrarían aproximadamente 88 publicaciones, lo que indica que la tendencia a la baja continuaría.

Los 520 registros obtenidos en la base de datos *ISI Web of Science*, y que fueron procesados en el programa *EndNote X3* también se analizaron en un segundo plano en función del tipo de documento con el cual fue registrado, como se observa en la Figura 2, y de la cual se puede deducir que la mayoría de las investigaciones optan por ser publicadas como artículo científico (*article*) con 487 registros, correspondiente a un 93.65 por ciento del total, perteneciéndole el segundo lugar a revisiones temáticas (*review*) con un 4.61% con 24 referencias y un 1.73 de documentos procedentes de encuentros científicos (*proceedings paper*) con 9 publicaciones, indudablemente, hoy en día, el formato de *article* es con mucho el más utilizado para publicar información científica sobre el tema que nos ocupa. Sin embargo, las revisiones con 24 registros y con porcentaje de 1.73 son las más importantes debido a que son revisiones de los documentos más significativos de un tópico específico y que destacan los elementos más trascendentes y en un momento pueden definir nuevas teorías.



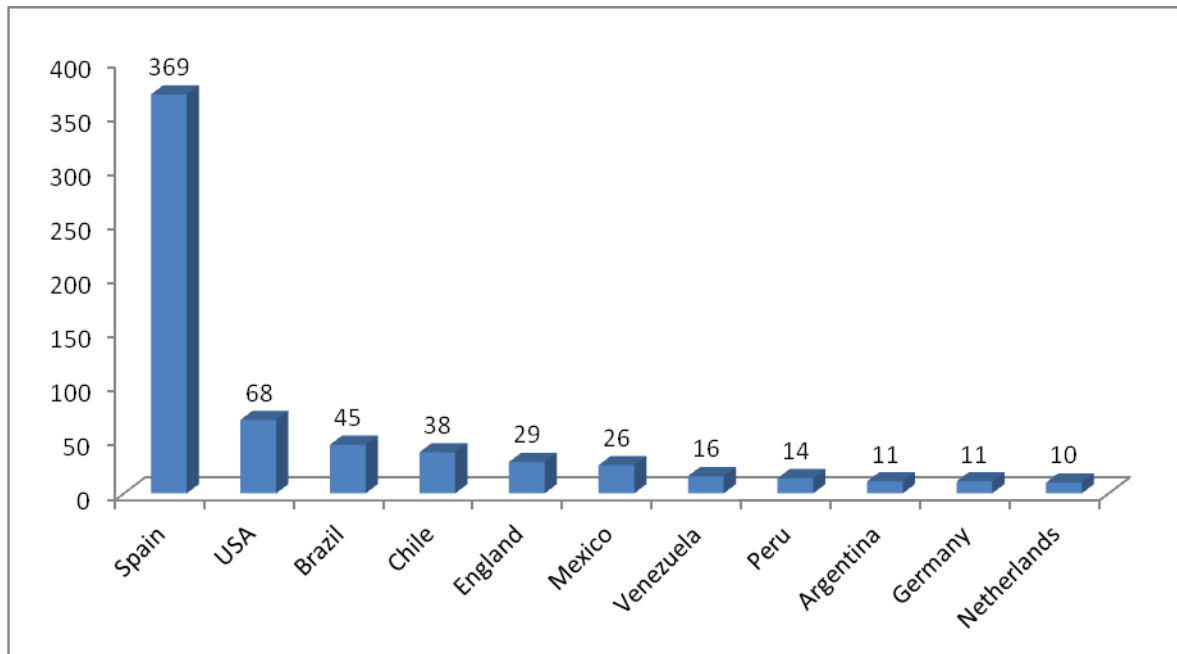
**Figura 2.** *Publicaciones por tipo de documento*

Otra de la clasificación que se consideró en este trabajo, fue respecto al idioma en que se publicaron los documentos en los 3 tipos de variantes, para este efecto solo se consideran los 3 únicos idiomas que el proceso programa *EndNote X3* mostró, siendo estos los idiomas más importantes. La Figura 3 muestra que el inglés es el idioma predominantemente utilizado en publicaciones científicas sobre el tema de nuestro estudio, el 81% de los documentos obtenidos en la investigación están escritos en el lenguaje de la ciencia, 16% de los documentos recuperados en la búsqueda fueron preparados en español, y tan sólo el 3% de los mismos, se presentan en portugués. El criterio de búsqueda incluyó solo países hispanoparlantes, sin olvidar que se pueden encontrar países asociados en redes con los primeros, que no necesariamente tienen el español como lengua materna.



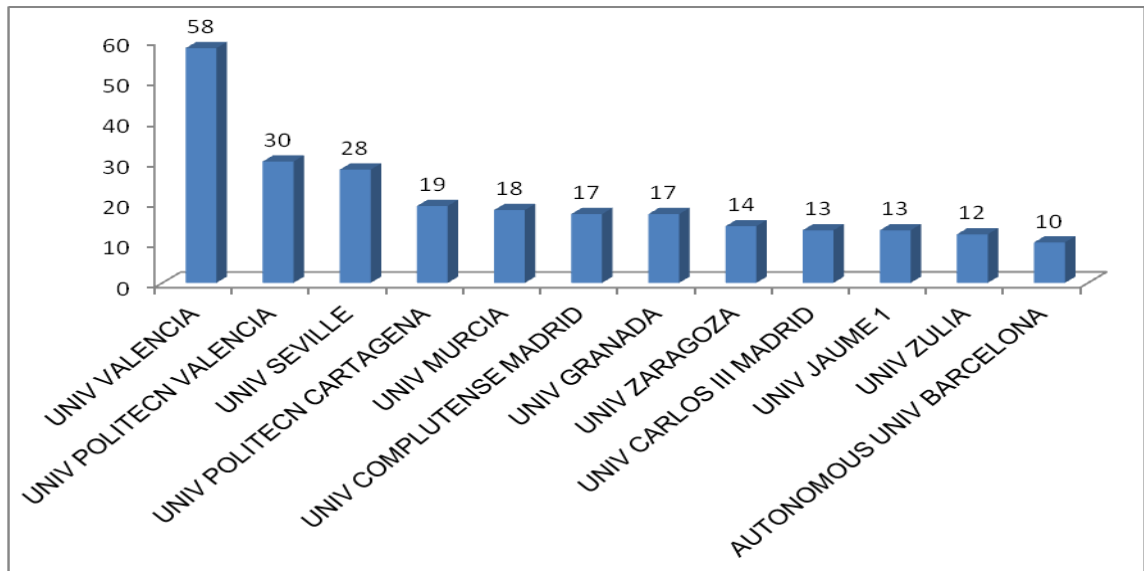
**Figura 3.** Base de datos ISI Web of Science

La presión por publicar en inglés está llevando al uso del castellano a una situación muy preocupante, por un lado cada día son más los investigadores de España y de Latinoamérica que publican sus trabajos en revistas editadas en inglés, debido a que tienen mayor factor de impacto; y por otro, cada año más revistas españolas se editan en inglés (Buela 2003).



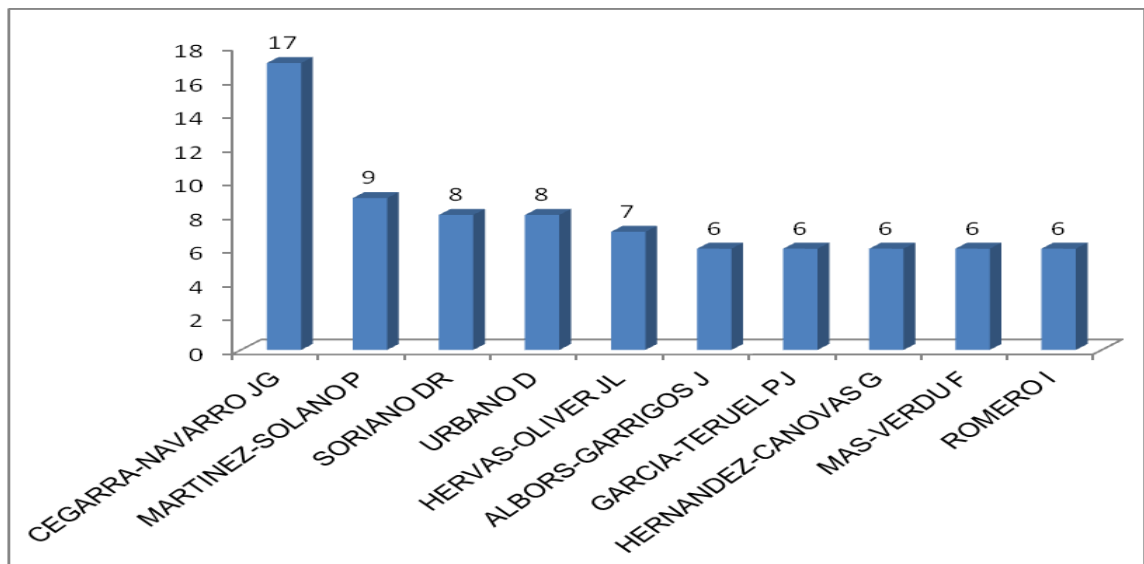
**Figura 4.** Publicaciones por país

La Figura 4, muestra las publicaciones por país, se observan como mínimo 10 publicaciones en el tema de investigación y periodo que interesa, se encuentra a los Países Bajos, Alemania y Argentina, con una participación mínima del 2%; posteriormente, con un 3% se encuentran los países de Perú y Venezuela; nuestro país, México, se incluye con un 5%; seguido de Inglaterra, Chile y Brasil, con una participación respectiva en ese orden de 6, 7 y 9%; como el segundo país con mayor número de publicaciones en el tema de estudio, aparece Estados Unidos con un 13% de participación; finalmente, el país de España se muestra con el máximo número de publicaciones, muy por arriba del resto de los países implicados en el estudio, lo cual representa un 71% del total de documentos encontrados.



**Figura 5.** *Publicaciones por organización*

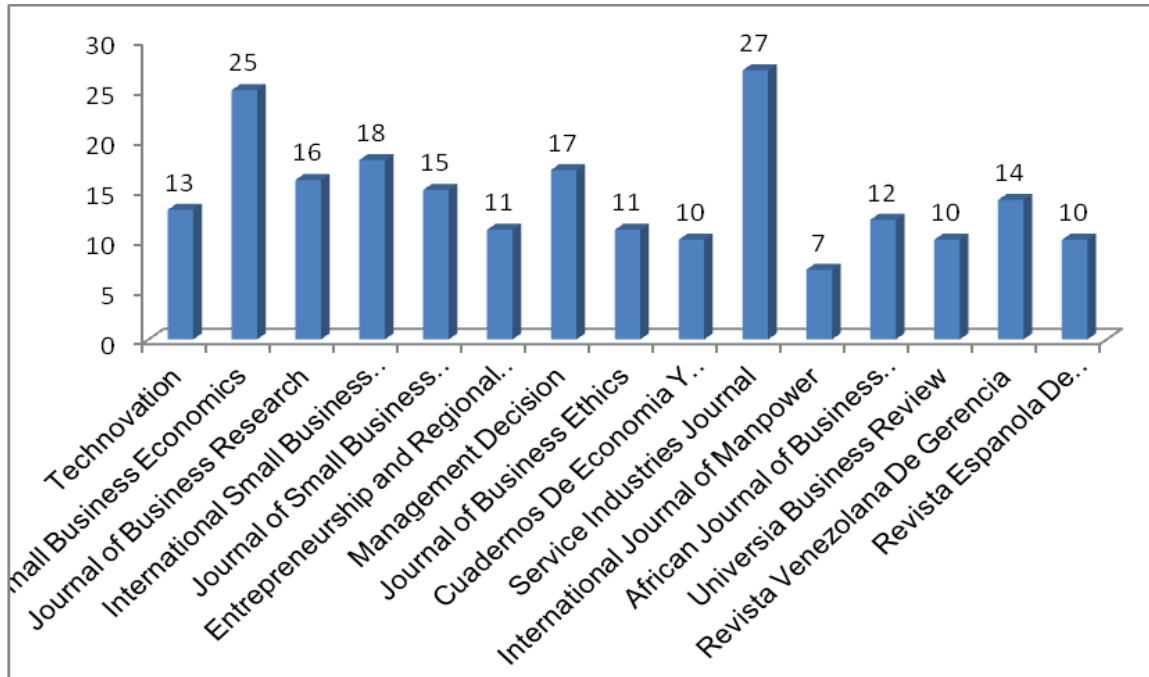
Analizando a las organizaciones que como mínimo presentan 10 publicaciones en el tema de investigación y periodo que nos interesa, la Figura 5 localiza en orden ascendente a la Universidad Autónoma de Barcelona y Universidad de Zulia, con la participación mínima del 2%; posteriormente, con un 3% se encuentran las universidades de Jaume I, Carlos III Madrid, Zaragoza, Granada, Complutense Madrid y Murcia; seguidas de Universidad Politécnica de Cartagena, Universidad de Sevilla y Universidad Politécnica de Valencia, con 5, 6 y 7%, respectivamente; finalmente, la Universidad de Valencia se muestra con el máximo número de publicaciones, pero no muy por arriba del resto de las organizaciones involucradas en el análisis, con un 11% del total de documentos revisados. Lo que significa que la clasificación del número de publicaciones por organización es más homogénea que las clasificaciones anteriores.



**Figura 6.** Publicaciones por autor

En publicaciones por autor (Figura 6), se observa mayor homogeneidad que en las clasificaciones que se analizaron con anterioridad, dado que el único autor o autores que sobresale(n) con 17 publicaciones y un 3% de participación en el tema analizado en el estudio es (son) Cegarra-Navarro JG; un poco más abajo se ubica a Martínez-Solano P, Soriano DR y Urbano D, con un 2% de participación; finalmente, contando tan solo con 1% de participación y tomando en cuenta como mínimo 6 publicaciones, se encuentra a Hervas-Oliver JL, Albors-Garrigos J, García-Teruel PJ, Hernández-Canovas G, MAS-Verdu F y Romero I.

En referencia a artículos publicados por revista (Figura 7), *Service Industries Journal*, tiene registrado 27 publicaciones y tiene un factor de impacto (SJR) desde la perspectiva de Scopus Scimago Journal Rank (SJR) de 0.33.



**Figura 7.** Número de artículos publicados por revista (journal)

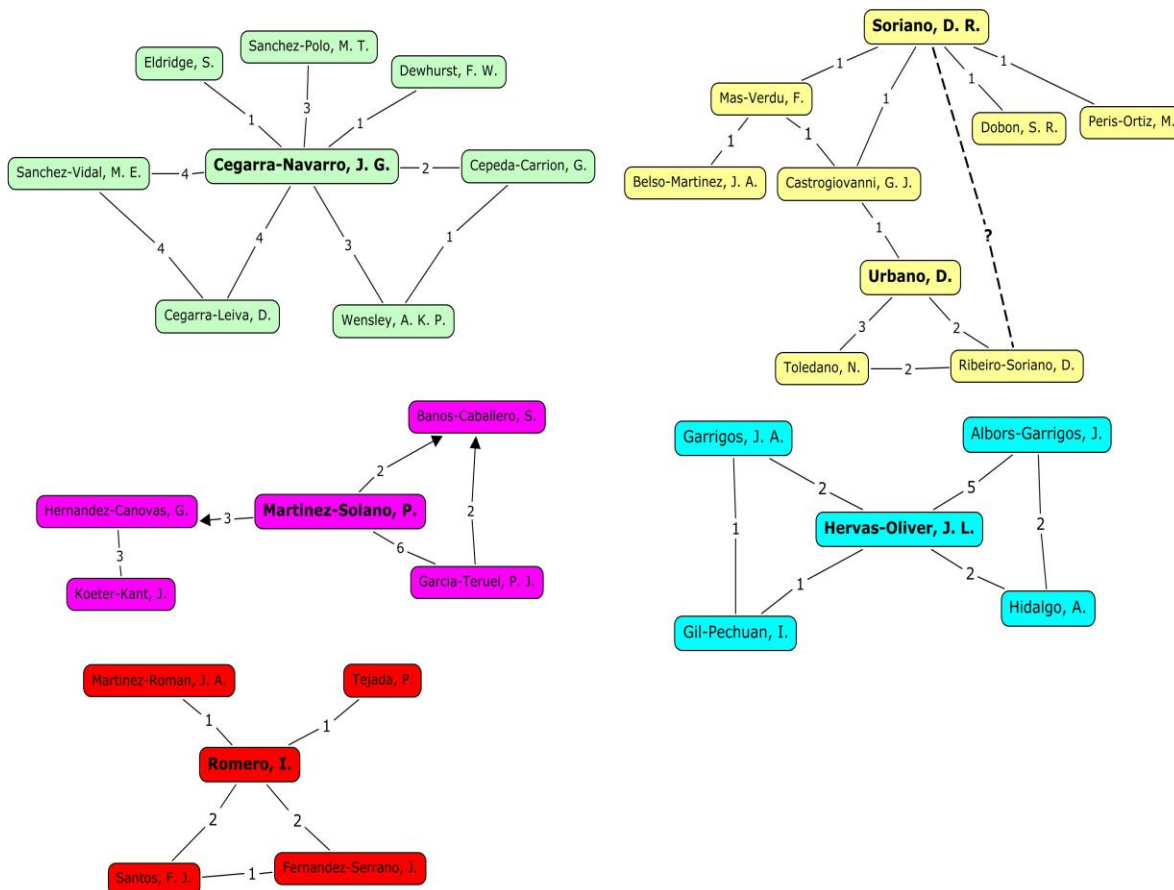
El *SJR Indicator*, proporciona un índice de calidad relativo de las revistas incluidas en la base de datos *Scopus* a partir de 1996. Lo mismo que *JCR* se realiza un cálculo de citas recibidas a artículos de una revista para un período de 3 años. *SJR* da más valor a las revistas que tiene un alto prestigio (gran cantidad de citas, sin autocitas) utilizando para el cálculo el algoritmo PageRank de Google. El cálculo contempla todos los documentos existentes en la revista, no sólo los artículos citables como se hace en *JCR*.

En la mayoría de los países para evaluar la producción y la calidad de las investigaciones científicas se recurre a índices bibliométricos. Éstos se usan de forma indiscriminada para evaluar

investigadores, centros de investigación, universidades, países, etc. Estos índices se basan en el número de citas que reciben las revistas científicas (en un período determinado y en función de los artículos que publican), tales como el factor de impacto y el factor de prestigio.

Con esta misma información de los autores que por medio de la base de datos de *ISI Web of Science* se obtuvo, se procesó en el programa de *EndNote X13* para realizar el cruce de autores considerando publicaciones conjuntas. Para la construcción de la red de autores, en primer término se elaboró, el registro de producciones conjunta mediante algoritmos desarrollados en *Visual Fox Pro 9.0.*, y para el graficado de las redes se usó *CmapTools 5.04.01*. El resultado se muestra en la Figura 8.

Los criterios que se utilizaron para crear esta red, es que los documentos registrados hayan sido en colaboración de 3 autores o más, y que el vinculo de contribución entre ellos haya sido de 2 o más trabajos. Sin embargo también se muestran autores que están trabajando en lo individual y aparecen aislados, esto, para demostrar lo que se comentaba anteriormente sobre la gran oportunidad que representa investigar y publicar sobre el tema de las PyMEs.



**Figura 8.** *Redes de Autores*

En esta Figura (8), se muestran subgrupos de autores que es importante analizar como lo más representativos, uno de ellos es la red más amplia con respecto a autores (Sánchez Polo, Urbano, Hervas-Oliver, Martínez Solano) entre todos ellos han colaborado en 3 publicaciones, Hervas-Oliver con Garrigós han producido hasta 5 publicaciones. Sin embargo la red más productiva, es la conformada por Cegarra-Navarro, ya que ellos han producido 23 documentos, seguido de Martínez Solano con 16 documentos. Finalmente se observa el trabajo individual de muchos autores que muestran trabajos de investigación eventuales en este campo.

## Conclusiones

La aportación práctica que hace el estudio bibliométrico a esta investigación es muy valiosa, hace una ilustración muy útil de la información que se presenta y pone de manifiesto que las tendencias en las publicaciones científicas registradas en el *ISI Web of Science* sobre la línea de investigación las PyMEs, si bien no han tenido un crecimiento exponencial, mantienen una tendencia hacia la alza.

De las publicaciones registradas la mayoría pertenecen al idioma inglés con 423 registros de los 520 obtenidos, concerniente a un porcentaje del 81.00 del total, de igual forma se observó un alto porcentaje de autores que tienen registrado un solo documento, demostrando que su aportación en este campo es eventual y por lo tanto significa un área de oportunidad muy amplia para poder participar con trabajos de investigación que den la pauta para que las instituciones de educación superior que ofertan estos programas sean referentes del tema a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, los trabajos científicos que se realizan en México y que se deberían divulgar en medios electrónicos en revistas arbitradas e indexadas debido a que diversos posgrados de IES tanto públicas como privadas ofertan estos programas, es muy incipiente, por no decir nula.

Finalmente, es importante que se busquen alternativas que permitan fortalecer la investigación científica de calidad, que proporcione un referente en el ámbito científico global, para eso se le debe apostar a la internacionalización de los programas de posgrado que permitan que los estudiantes realicen de forma obligatoria estancias académicas internacionales y de esa forma conocer el estudio de las teorías de frontera, y por ende realizar investigaciones en beneficio de los sectores de la sociedad.

Este estudio se presenta como resultado del proyecto financiado por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) para el fortalecimiento del Cuerpo Académico “Gestión Estratégica” (CAEF 275 UAS): con la línea de conocimiento: “*Estudios y Análisis estratégicos sobre competitividad y desarrollo de las organizaciones*” de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.



## Referencias

- Acs, Z.J. and Mueller, P.** (2007), "Employment effects of business dynamics: mice, gazelles and elephants", *Small Business Economics*, Vol. 30 No. 1, pp. 85-100.
- Al-Qirim, N.A.Y.** (2003), "E-commerce in the aerial mapping industry: a New Zealand case study", *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 7 Nos 1/2, pp. 67-92.
- Antelman, K.** (2004), *Do Open Access Articles Have a Greater Research Impact? College & Research Libraries News*, 372-382.
- Bradford, S. C.** (1934), *Sources of information on specific subjects. Engineering*, 85–86.
- Buela-Casal, Gualberto,** (2003), *Evaluación de la calidad de los artículos y de las revistas científicas: Propuesta del factor de impacto ponderado y de un índice de calidad*, *Psicothema* 2003. Vol. 15, nº 1, pp. 23-35 ISSN.
- Cegarra, J.G. and Sabater, R.** (2005), "E-learning: organizational requirements for successful feedback learning", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 Nos 5/6, pp. 276-90.
- De Arenas, J. L., Santillan-Rivero, E., Arenas, M. and Valles, J.** (2003), *Performance of Mexican scholarship recipients in the production of scientific knowledge - From bibliometrics to scientific policy? - art. no. 147. Information Research-an International Electronic Journal*, 8, 2 147-147
- Garfield, E.** (2004), *Historiographic mapping of knowledge domains literature. Journal of Information Science*, 119-145.
- Gu, Y.** (2004), *Global knowledge management research: A bibliometric analysis. Scientometrics*, 171-190.
- Halabisky, D., Lee, B. and Parsley, C.** (2005), *Small Business Exporters: A Canadian Profile*, Small Business Policy Branch, Ottawa.
- Howard, T.** (1990), "Can small business help countries compete?", *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 6, pp. 88-103.
- Lotka, A. J.** (1926), *The frequency distribution of scientific productivity. Journal of the Washington Academy of Sciences*, 317-323.

**Lugo Benítez, J.E.:** (2007) "El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual" en *Contribuciones a la Economía*, junio 2007.

**Richard-Ramón, Alicia, Martínez-Blasco, Monica and García-Blandón, Josep** (2011), *Análisis de la producción científica sobre Gobierno Corporativo a través de ISI Web of Science. Revista Española de Documentación Científica*, 79-101.

**Soto, Pineda Eduardo y Dolan, Simón L.** (2003), *Las PyMeS ante el reto del Siglo XXI, los nuevos mercados globales, subtema: El impacto de la globalización en las PyMEs: 4-5.* Geo Impresores, Mexico.

**Wallin, J. A.** (2005), *Bibliometric Methods: Pitfalls and Possibilities. Basic & Clinical Pharmacology & Toxicology*, 261-275.

**Weingart, P.** (2005), *Impact of bibliometrics upon the science system: Inadvertent consequences? Scientometrics*, 62, 1 117-131.

# **DISEÑO DE UNA MATRIZ DE ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GRANOS DE SINALOA**

**MCO Greysell Ramos Aguilar**

Universidad de Occidente

[greysell@hotmail.com](mailto:greysell@hotmail.com)

**Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas**

Universidad de Occidente

**MC Rocío del Carmen Payares Flores**

Universidad de Occidente

## **Resumen**

En fechas recientes los Nuevos Enfoques de la Administración, se caracterizan por estudiar a las organizaciones desde un punto de vista multidisciplinario, donde se conjugan una serie de elementos como la cultura, la estrategia, el cambio, la comunicación y sobre todo la gestión del conocimiento. Por ende, tales dimensiones van a influir considerablemente en el diseño de una estrategia metodológica apta o adecuada para la medición y el análisis de los resultados obtenidos al investigarlas. El presente documento describe una propuesta de estrategia metodológica cualitativa, a través de un estudio de caso, diseñada para estudiar las estrategias de comunicación organizacional y transferencia de conocimiento en una empresa comercializadora de granos. En un primer momento, aparece una reflexión sobre las principales características de los paradigmas de investigación cuantitativo, cualitativo y mixto. Después, se hace mención de los elementos que conforman una estrategia de investigación, tales como el alcance, la temporalidad, el diseño y las técnicas implementadas para recopilar los datos. A continuación, se describe la estrategia metodológica cualitativa diseñada para efecto de medir y analizar la comunicación organizacional y la transferencia de conocimiento en la comercializador de granos Mercanta. Por último, aparecen las conclusiones a las que llegó ésta investigación documental.

**Palabras Clave:** Paradigmas, Cualitativo, Estrategia, Estudio de caso

## **Introducción**

Para empezar, la investigación es un ejercicio intelectual que, con el paso del tiempo, se ha convertido en una evidencia lógica de la evolución que ha experimentado el pensamiento humano, desde sus orígenes –en la antigua Grecia- a la época de la postmodernidad. Cabe observar que, la transformación del pensamiento no es producto de un “capricho” individual e intuitivo, sino que representa un cambio de *paradigma*, el cual se conceptualiza como un conjunto de ideas, creencias o posturas –sistematizadas en teorías y métodos- relacionadas con

hechos de la naturaleza, la ciencia, la sociedad e incluso la religión, resultante de la visión compartida de la realidad en la que interactúan las personas en diferentes lugares y épocas (Burrell y Morgan, 1979; Lincoln y Guba, 1985; Khun, 1962; Chalmers, 2008; Creswell, 2009; Bernal, 2010; Rodríguez, 2010).

Además, el concepto de paradigma, aplicado al contexto científico es una aportación del filósofo relativista Thomas Kuhn (2004), quien emplea dicho término para hacer referencia a las “corrientes teóricas de la ciencia” encargadas de establecer las normas necesarias para legitimar el proceso científico desarrollado en la disciplina que rige y se caracteriza por estar compuesto de leyes y supuestos teóricos que se aplican en diferentes situaciones. Por su parte, Rodríguez (2010) comenta que un paradigma presenta ciertas características esenciales entre las que sobresale su carácter *socializador y normativo*, siendo el primero resultado de la interacción entre los miembros del grupo de personas que comparten la misma visión del mundo, mientras que la normatividad está relacionada con el empleo de estrategias empíricas –como los métodos y técnicas de investigación- adecuadas al estudio de un determinado paradigma que, para los Estudios Organizacionales y las Ciencias Administrativas, se clasifican como cuantitativos, cualitativos o mixtos; cuyas semejanzas y diferencias radican en función del objetivo o propósito que persigue la investigación y el nivel en que la generalización y particularización será una muestra de la realidad social. Incluso, los paradigmas antes mencionados, también se identifican como métodos de investigación, a través de los cuales se tiene acceso a diferentes “concepciones de la realidad social” (Bernal, 2010, p.60), que pueden partir de la recolección y análisis de simples datos numéricos hasta llegar a elaborados discursos que argumenten o justifiquen los primeros.

Por ello, el estudio de las organizaciones se da a través de “... un proceso organizado, sistemático, crítico y científico de captación de información sobre aspectos administrativos, sociales y humanísticos para la obtención de resultados y respuesta exactas a problemas específicos” (Eyssautier, 2006, p. 134). En otras palabras, la investigación de los fenómenos relacionados con las organizaciones y su gestión, obedece a la sistematización de herramientas y técnicas de recopilación de información –como la observación y entrevista- que de finales del siglo XIX a la fecha, se han caracterizado por estudiar y buscar una explicación a los diferentes sucesos y preocupaciones consecuentes de la evolución del estudio de las organizaciones.

### **Los paradigmas de la investigación**

Los paradigmas de investigación social que actualmente se aplican en el contexto de los Estudios Organizacionales y las Ciencias Administrativas son: el cuantitativo (positivista), cualitativo (constructivista) y el mixto (pragmático), cuyas principales características se describen en los siguientes párrafos.

El *paradigma cuantitativo*, también es conocido como método tradicional, naturalista, positivista y racionalista, que consiste en el estudio objetivo de los fenómenos cognoscibles

presentes en la realidad externa al individuo. En palabras más concretas, se puede definir como un proceso de recolección de datos, que se realiza con el objetivo de probar hipótesis o supuestos, a través de la medición numérica y el análisis de los resultados a través de procedimientos estadísticos, con la finalidad de establecer patrones de comportamiento de ciertas variables y con ello, probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Por su parte, Rodríguez (2010) menciona que la investigación cuantitativa se preocupa por encontrar las acciones que fundamentan, explican o describen la presencia de un fenómeno social determinado, el cual facilita la cuantificación de los resultados obtenidos a través del uso de técnicas como la encuesta, el experimento, el análisis de bases de datos numéricas, la observación estructurada y el análisis de contenido. Por lo tanto, el tratamiento de los resultados es meramente numérico y, a su vez, fuera del contexto histórico, social y económico de la realidad, evitando con tal deficiencia el desarrollo cognoscitivo de la discusión (Toro y Parra, 2006, p. 30). Además, los resultados obtenidos a través de este paradigma permiten aceptar o rechazar las hipótesis construidas con base en la relación existente entre las variables sujetas a investigación.

Luego, se identifica en la investigación cuantitativa – sobre todo en las ciencias naturales- una preocupación por generar teoría que conduzca a establecer leyes generales, para explicar los fenómenos, sin embargo, desde la perspectiva de la investigación social –como la realizada en Ciencias Administrativas y los Estudios Organizacionales- se pretende contrastar la teoría existente con el resultado de la investigación. Por ello, la mayoría de los investigadores coinciden en la facultad de “réplica” de los estudios cuantitativos, como un recurso para comprobar la efectividad de dicha metodología (Castillo, 2004; Hernández, Fernández y Baptista, 2006; Bryman y Bell, 2007; Bryman, 2007; Rodríguez, 2010; Bernal, 2010).

Ahora bien, el *paradigma de investigación cualitativa*, también se denomina no tradicional, constructivista y humanista, puesto que se encarga de producir “datos descriptivos” derivados del análisis del discurso oral y escrito de los individuos, así como de la conducta observada en los mismos (Taylor y Bogdan, 1987, p. 20). Cabe mencionar que, la metodología cualitativa también es una forma de enfrentar o solucionar los problemas presentes en el mundo empírico. Además, se encarga de percibir la vida social como una “creatividad compartida” de las personas, la cual se genera dentro de un mundo social o contexto cambiante y dinámico, que a su vez, permite la convergencia entre diferentes realidades – la del investigador, la del individuo y la social- (Rodríguez, 2010).

Luego, los estudios cualitativos tienen como objetivo recoger, almacenar y agrupar información a través del uso de técnicas de investigación como la observación, la entrevista y los grupos de enfoque (Münch y Ángeles, 2011, p. 33), es decir que, a diferencia del paradigma cuantitativo preocupado por la recopilación de datos numéricos que serán reducidos a variables, la investigación cualitativa pretende estudiar los escenarios y los sujetos como un “todo”, a través del análisis del discurso de las personas, la narrativa contenida en los documentos

históricos de una organización e incluso la forma en que se relaciona su recurso humano ante una situación determinada, por mencionar algunos ejemplos.

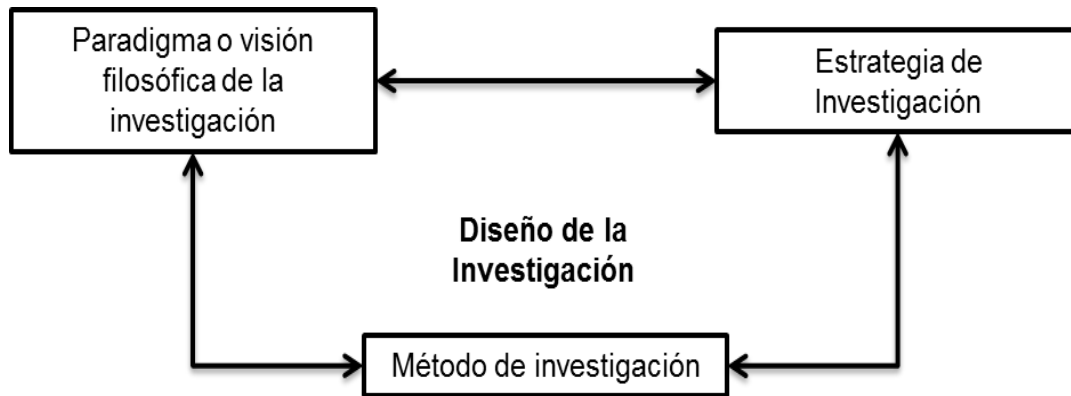
Por último, el *paradigma de la investigación mixto o integrado*, consiste en un movimiento metodológico caracterizado por “combinar” o “integrar” en una sola investigación los enfoques cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de ampliar y profundizar la visión, el entendimiento y/o la corroboración de una temática específica (Creswell y Plano, 2011). Por otra parte, también se puede definir como un estudio multimétodos que tiende a emplear estrategias cuantitativas y cualitativas para el estudio de un fenómeno o la solución de un problema social, económico, organizacional o cultural y se caracteriza por la confrontación de las “tensiones” existentes entre diferentes concepciones teóricas (Hernández, Fernández y Baptista, 2011). También, el paradigma mixto, ofrece la oportunidad de tener un panorama más amplia del *qué* y *cómo* de la investigación (Creswell, 2009, p. 10). Por consiguiente, se conceptualiza como una forma de “explorar” y al mismo tiempo “explotar” los datos obtenidos mediante el trabajo de campo.

Además, el método integrado también se caracteriza por agrupar acciones como la recolección y el análisis persuasivo y riguroso de datos cuantitativos y cualitativos; también se identifica por mezclar, combinar, construir e incrustar simultánea y secuencialmente ambos enfoques; sin embargo, da prioridad a una o ambas formas de datos; luego, el paradigma mixto permite usar el procedimiento de investigación en un estudio simple o en diferentes fases de un programa de estudio; además, se caracteriza por marcar el procedimiento dentro de la cosmovisión de la filosofía y las diferentes teorías; y, por último, el método mixto se identifica por combinar los procedimientos en un diseño de investigación específico que dirige el plan para conducir el estudio (Creswell y Plano, 2011).

### **Estrategia de investigación**

Para empezar, la estrategia que sigue una investigación está vinculada con el paradigma del pensamiento que facilitará la recopilación de la información que permite estructurar la respuesta a la interrogante central de una investigación, al mismo tiempo que se acepta o rechaza la hipótesis suposiciones iniciales de la misma. Investigadores como Creswell (2009), conceptualizan la estrategia como una de las partes fundamentales del diseño de la investigación—ver figura 1.1.—, que facilita delinear la forma en que será conducida investigación.

### **Figura 1.1.** Componentes del diseño de investigación

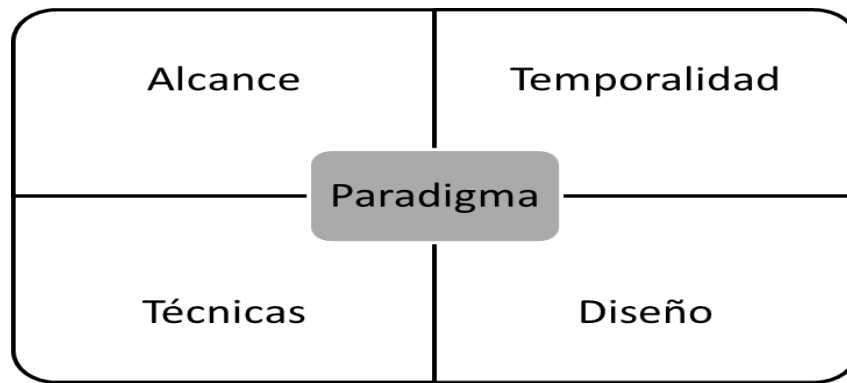


Fuente: Adaptado de Creswell (2009, p.5).

En la figura 1.1. se muestra una relación recíproca entre: el paradigma o visión filosófica, la estrategia y el método de la investigación. El primer elemento, permite determinar el *paradigma* o enfoque que seguirá el estudio, éste puede ser: positivista (cuantitativo), constructivista (cualitativo) o pragmático (mixto o integrado), que. A continuación, se encuentra la *estrategia* de investigación, la cual estará integrada por las técnicas de recopilación de datos como el estudio de caso –bastante popular en los Estudios Organizacionales-y los experimentos, por mencionar algunos ejemplos. También, en la estrategia se explica la aplicación simultánea o secuencial de dos o más técnicas de investigación cuantitativas o cualitativas. Por último, aparece el *método* de investigación, que favorece la organización y el desarrollo de las preguntas que integran los cuestionarios, que serán utilizados para la captación de datos, posteriormente conlleva actividades como el análisis y la interpretación de dichos datos – que estarán sujetos a ciertos criterios de validez- y para finalizar, proporcionan los elementos necesarios para construir un reporte de investigación.

Sin embargo, actualmente existen diversas propuestas teóricas, sobre cómo diseñar la estrategia de investigación para estudios y/o tesis en el área de las Ciencias Administrativas y los Estudios Organizacionales, entre las que se encuentran las expuestas por Bryman y Bell (2007); Ericksson y Kovalainen (2008), Bernal (2010) y Rodríguez (2010). Así pues, después de hacer una revisión detallada de las diferentes propuestas hechas por los autores antes mencionados, se encontró se procedió a construir la siguiente matriz:

**Figura 1.2.** Matriz para diseñar la estrategia de investigación



Fuente: Construcción propia (GRA, 2013).

La figura 1.2. presenta una matriz que facilita la clasificación de los elementos que conforman una estrategia de investigación. En el rectángulo, ubicado al centro de la matriz, aparece el paradigma de investigación, el cual es seleccionado “cuidadosamente” a través de una revisión exhaustiva de la bibliografía disponible en materia de metodología y diseño de investigación, así como del apartado de métodos que aparece en artículos de investigación relacionados con la temática a tratar. Cabe observar que, el paradigma se ubica estratégicamente en el centro de cuatro elementos importantes que conforman el proceso de investigación: el alcance, la temporalidad, el diseño y las técnicas. De entrada, el alcance se encuentra relacionado con el objetivo que se pretende lograr con la investigación y su selección estará determinada en función de la “causalidad” del problema de investigación y la profundidad que requiere el análisis de los datos obtenidos durante el trabajo de campo (Hernández, Fernández y Baptista, 2011). Además, el alcance se encuentra relacionado con el paradigma que rige a la investigación e incrementa el grado de complejidad del objetivo en función del nivel de análisis que demanda el mismo y, sobre todo, el nivel académico del investigador y las competencias que posea para realizar dicho proceso.

Con relación a la temporalidad de la investigación, se puede comentar que el “tiempo” es un factor clave para el diseño y ejecución de un proceso de investigación, ya que influye en la selección de los aspectos –o actores- que estarán sujetos a observación (Babbie, 2000), así como en el lapso de tiempo que comprenderá el trabajo de campo

Ahora bien, el diseño de la investigación es un mapa mental que traza a ruta que debe seguir el estudio, especialmente cuando se encuentra en la fase de trabajo de campo, para llegar al resultado final. Incluso, facilita la expresión de la conexión causal que existe entre las variables, contribuye a generalizar en grandes grupos de personas los resultados obtenidos, también permite entender el comportamiento de las variables en un contexto social específico y hacer una apreciación temporal de los fenómenos sociales y sus interconexiones (Bryman y Bell, 2007).



Por último, aparecen las técnicas de investigación, conceptualizadas por Rodríguez (2010) como “un conjunto de reglas patas para orientar eficazmente una actividad y la destreza necesaria para resolver un problema concreto” (p.15), más que un instrumento, herramienta o medio para recolectar información. Entre las técnicas más populares se encuentran la encuesta, la entrevista, el análisis de documentos y datos numéricos y la observación.

## **El problema de investigación**

Después de realizar una investigación exploratoria en algunas empresas del sector agroalimentario de Sinaloa, se encontró que las principales áreas de oportunidad que tienen tales organizaciones están relacionadas con el diseño e implementación de estrategias de comunicación organizacional y transferencia de conocimiento. Luego, al revisar las investigaciones efectuadas en el área de las Ciencias Administrativas y los Estudios Organizacionales, se encontró una tendencia hacia el estudio de la Empresa Hortícola Sinaloense (EHS), relegando con ello a las organizaciones dedicadas a la comercialización de granos, las cuales movilizan –a nivel nacional e internacional- entre el 25 y 30% del maíz blanco producido en México (García, 2013).

Entonces, al realizar un diagnóstico de los síntomas y causas del problema del uso de las estrategias organizacionales –antes mencionadas- en las empresas comercializadoras de granos de Sinaloa, se detectaron dificultades relacionadas con cuestiones de políticas públicas como: la dinámica de trabajo denominada “agricultura por contrato” y el fenómeno social y económico del “cultivo empresarial del maíz”, generado en la región. Asimismo, apareció un “desinterés” de las organizaciones en formar un organismo autónomo que regule las prácticas de las comercializadoras de granos y establezca un vínculo con las instituciones del gobierno como Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA).

También, durante la investigación exploratoria reveló que la mayoría de las empresas sinaloenses no cuentan con un departamento de comunicación organizacional, por lo tanto existe un desconocimiento de la importancia de dicha estrategia al interior de las empresas e incluso, se detecta un uso inadecuado de las Tecnologías de la Información y Comunicación en las actividades administrativas y operativas de las organizaciones. Además, se encontró que en las comercializadoras de granos, surgen barreras físicas y psicológicas que afectan los procesos comunicativos de la empresa. Asimismo, son empresas que carecen de espacios de interacción formal e informal entre sus empleados.

Luego, en relación con las estrategias organizacionales de transferencia de conocimiento, la investigación permitió conocer que, la ausencia de dichas estrategias, dificultan el crecimiento del sector agroalimentario de la región. Por otra parte, son empresas familiares que se caracterizan por formar “empíricamente” al recurso humano que las integra y, a su vez, limitan el

crecimiento del mismo más allá de la esfera gerencial. También, se encontró que dichas organizaciones carecen de una cultura de donación e intercambio de conocimiento entre sus empleados, por lo tanto con frecuencia su clima organizacional se ve afectado por el egoísmo y las rivalidades entre sus empleados, así como la presencia constante de una “fuga de talentos”.

Así pues, los escenarios futuros que acompañan a los problemas descritos anteriormente, se caracterizan por afectar directamente el cultivo empresarial del grano y con ello, los acuerdos compra-venta entre las comercializadoras de granos y la industria de la harina para tortillas. Cabe mencionar que, ambas situaciones impactaran considerablemente la economía de los diferentes sectores de la región. Luego, la ausencia de estrategias de comunicación organizacional en las comercializadoras conducirán al intercambio de mensajes organizacionales incompletos, así como la insatisfacción del recurso humano, e incluso, también evitaran el crecimiento de las actividades de Investigación y Desarrollo (I +D) de la organización. Por otra parte, el uso inadecuado de las estrategias de transferencia de conocimiento conduce al pago de consultorías para resolver problemas organizacionales, además de la monopolización de información para el desarrollo de las actividades laborales y una apatía del personal hacia el trabajo en equipos o redes donde se intercambie el conocimiento.

## **Objetivo**

*Diseñar una estrategia de investigación adecuada al estudio de las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento en la empresa comercializadora de granos Mercanta, ubicada en Ahome, Sinaloa.*

## **Método**

La presente ponencia sobre un proyecto de investigación en proceso, muestra los resultados obtenidos a través de una investigación documental –de enfoque cualitativo-, realizada en publicaciones académicas como libros de textos, ponencias y/o revistas científicas, cuya temática se relaciona con el diseño de métodos y técnicas de investigación adecuadas a las Ciencias Económico-Administrativas, negocios, los Estudios Organizacionales y las Ciencias Administrativas. También, es importante mencionar que se trata de una investigación descriptiva, que trata de representar los elementos del paradigma cualitativo –como el alcance, el diseño, la temporalidad y las técnicas de investigación- que integran una estrategia de investigación para ser utilizada en una tesis doctoral.

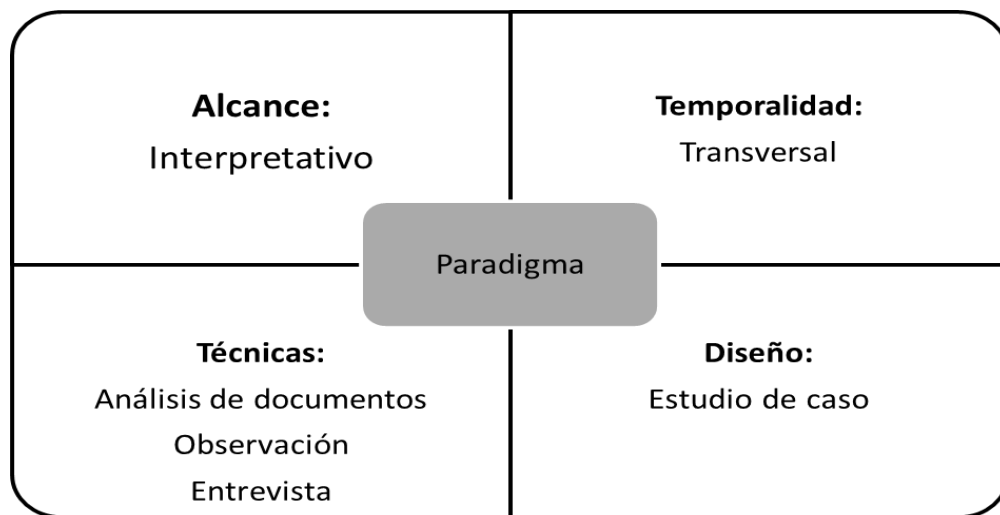
## **Resultados**

La selección del paradigma cualitativo, como guía del proceso de investigación, es consecuente de un proceso de reflexión derivado de una exhaustiva revisión bibliográfica de los principales

autores –locales, nacionales e internacionales- que ha tratado el uso de la metodología en diferentes áreas de investigación –como las ciencias naturales, sociales, administrativas, etc.-. Así pues, se logró determinar que el paradigma cualitativo parte de suposiciones sobre una visión del mundo, un enfoque teórico particular o las indagaciones sobre el estudio de un problema de naturaleza social o humano, que experimentan determinadas personas o grupo de individuos (Creswell, 2009). Incluso, éste enfoque tiene como objetivo la captación y la reconstrucción de significados, mediante procesos de indagación o resultados para explicar la teoría existente sobre el problema de investigación.

Por lo tanto, el diseño de una estrategia cualitativa resulta provechoso para profundizar en el estudio de las estrategias de comunicación organizacional y transferencia de conocimiento, puesto que al estar fundamentadas en actividades inherentemente humanas –como comunicar, aprender y enseñar-, su ejecución y/o aplicación se realiza con cierta subjetividad, determinada por el contexto social de los actores y la organización. Ahora bien, con relación al diseño de una estrategia de investigación para el estudio de tales dimensiones, en la figura 1.3. aparece la selección el alcance, la temporalidad, el diseño y las técnicas de investigación que facilitarán el estudio de la comunicación organizacional y la transferencia de conocimiento en las empresas del sector agroalimentario de la región.

**Figura 1.3.** Estrategia de investigación cualitativa para el estudio de la comunicación organizacional y la transferencia de conocimiento



Fuente: Construcción propia (GRA, 2013).

Para empezar, el estudio de la comunicación organizacional y la transferencia de conocimiento, puede partir de un alcance interpretativo, que facilita el acceso a los significados o realidades de los informantes y las inferencias hechas por el investigador, cuya conducta de

ambos –resultante de sus experiencias ante ciertas situaciones y el contexto social, cultural y organizacional en el que se desenvuelve-, determinará o influirá en el tipo de interpretación que se realice sobre el problema de investigación (Taylor y Bogdan, 1987; Rodríguez, 2010). A continuación, se menciona que la investigación fue de temporalidad transversal, ya que permite el análisis de los datos cualitativos recopilados durante el verano de 2013, a través de observaciones y entrevistas. Sin embargo, también se consideró el análisis de documentos históricos de la organización, de los últimos diez años.

El diseño de la investigación, se caracteriza por seguir la tradición del estudio de caso el cual –desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales y las Ciencias Administrativas- implica la conceptualización de los actores económicos de la empresa –empleados, gerentes o clientes- como un área de oportunidad para “penetrar” en la esfera de las organizaciones a través de la narración del punto de vista, las experiencias y el contexto de las personas que convergen dentro de las mismas (Ericksson y Kovalainen, 2008). Además, éste tipo de diseño permite detectar las particularidades y complejidades que diferencia a una comercializadora de granos del resto, las cuales –a su vez- facilitan la comprensión de su desempeño ante circunstancias especiales, como lo son el diseño e implementación de estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento (Stake, 1999). El estudio de caso, también se caracteriza por ser práctico y normativo, por ejemplo, después de analizar las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento en la comercializadora de granos, se obtendrán resultados aplicables a las prácticas organizacionales vigentes, que pueden facilitar la regulación de la dinámica organizacional de la comercializadora.

Ahora bien, la revisión de los padrones de ASERCA y los datos proporcionados por CAADES, permitieron determinar un universo aproximado de 75 empresas comercializadoras de granos en Sinaloa –de diversos tamaños y razones sociales- entre las cuales se procedió a ubicar una organización que reuniera las siguientes características: Ser una empresa sinaloense con más de 10 años de vida, cuya principal actividad sea la comercialización de granos de maíz blanco en el mercado regional, nacional o internacional. Además, tal empresa deberá tener el reconocimiento en el sector que participa y sobre todo, ser conceptualizada como una organización que participa activamente en el desarrollo de la región. Tal es el caso de la comercializadora de granos *Mercanta*.

Cabe observar, que adicional a las características descritas anteriormente, *Mercanta* se caracteriza por recibir el “Premio Nacional de Exportación 2009”, como reconocimiento por ser la primera comercializadora de granos –a nivel nacional- en exportar maíz blanco y trigo a Estados Unidos, Italia, Argelia y Venezuela, a través del Puerto de Topolobampo, Sinaloa. Luego, esta empresa es una de las unidades de negocios que integran el Grupo Ceres, el conglomerado de naturaleza familiar más influyentes del norte del Estado, debido a su participación activa y dinámica en la “cadena de producción” agroalimentaria de la región, así como una permanencia en el mercado de más de 50 años.

Ahora bien, en los siguientes párrafos se describen las técnicas de investigación –como el acopio de documentos, la observación y la entrevista, que serán implementadas para recopilar los datos cualitativos de la investigación. La primera técnica –el acopio de documentos- consiste en reunir documentos –impresos y digitales- que conforman el discurso de *Mercanta*, los cuales se traducen en términos de reglamentos, manuales, documentos oficiales, informaciones históricas, publicidad y demás textos, para analizar el funcionamiento de la empresa a través del tiempo (Bernal, 2010). Entonces, el trabajo de campo en la organización implicará la recopilación de los siguientes documentos: Documentos institucionales como organigrama, manuales, planeaciones, procesos, etc.; la narrativa impresa y digital de la empresa (filosofía organizacional); los proyectos o programas de capacitación, diagnóstico y resultados de dichos programas; los datos estadísticos de rotación de personal, contratación, jubilaciones, pensiones, etc.; el plan de vida y carrera del personal; así como fotografías sobre la organización.

Luego, la observación es una técnica que se emplea desde la fase inicial de un proyecto de investigación y los primeros acercamientos que sostiene el investigador –directa o indirectamente- con el objeto o sujeto a estudiar (Ericksson y Kovalainen, 2008). Cabe observar que, se ha optado por planear una observación no participante y no intrusiva, puesto que las prácticas de investigación realizadas no afectarán la dinámica organizacional de la empresa ni el comportamiento de los participantes. Ahora bien, los elementos físicos e interacciones que serán sujetos a observación serán: Las instalaciones de *Mercanta*; los medios de comunicación convencionales y Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación que posee la empresa; los procesos de comunicación formal e informal dentro y fuera de la organización; los procesos de transferencia de conocimiento formal e informal en la organización; y los actores que convergen en el proceso de transferencia de conocimiento.

Por último, aparece una herramienta que facilita el acceso al conocimiento empírico de los informantes: la entrevista. Dicha técnica está definida por Taylor y Bogdan (1987), como una serie de encuentros “cara a cara” entre el investigador y los sujetos que participan en el estudio que se realiza, tal interacción se lleva a cabo con el objetivo de lograr una mayor comprensión en torno a las opiniones, las perspectivas y los conocimientos que tienen los informantes sobre el problema de investigación. Incluso, para efecto del estudio de las estrategias de comunicación organizacional y transferencia de conocimiento en *Mercanta*, será necesario dividir a los informantes en dos grupos: los participantes externos a la empresa y los participantes que integran la empresa. En el primer grupo, se pretende entrevistar a: Directivos de las diferentes asociaciones agrícolas de la región; directivos de comercializadoras de granos; y clientes regionales, con el objetivo de tener acceso a información relacionada con los principales problemas de comunicación y transferencia de conocimiento a los que se enfrentan las comercializadoras de granos de la región, además de conocer las estrategias que se implementan actualmente para llevar a cabo –de forma efectiva- las dimensiones antes mencionadas. Luego, en un segundo bloque se encuentran los actores que integran los diferentes niveles jerárquicos de *Mercanta*, como: Integrantes del Consejo de *Grupo Ceres*; el Director General del mismo; el

Gerente General de la comercializadora; y al personal administrativo (contadores, secretarias, etc.) y operativo (vendedores y compradores) de la empresa.

## **Conclusiones**

Para cerrar, la investigación es un recurso valioso que facilita y ejercita el desarrollo del pensamiento humano, sin importar el área de estudio en la que se lleve a cabo dicha actividad. Sin embargo, cuando se trata de profundizar en el estudio de las disciplinas sociales, como los Estudios Organizacionales y las Ciencias Administrativas, los resultados obtenidos a través de la investigación, permiten incrementar los conocimientos en torno a las organizaciones y las diferentes dinámicas que convergen al interior de las mismas, sin las cuales no sería posible su existencia.

Entonces, al tratar temáticas de reciente inclusión como es el caso de las estrategias organizacionales de comunicación y transferencia de conocimiento que se implementan para el desarrollo de las organizaciones, se hace necesario el diseño de una estrategia de investigación que permita profundizar en los diferentes elementos que integran ambas dimensiones y así tener un panorama más detallado de la función de ambas dimensiones, su impacto e importancia al interior de las empresas.

Cabe observar que, diseñar una estrategia de investigación facilita la ubicación de los elementos que participaran en el proceso y permiten delimitar el alcance y objetivo que se pretende lograr a través de la misma; luego, la cronología del tiempo o el momento en específico que será tomado en cuenta para la realización del trabajo de campo o la selección de los documentos sujetos a análisis. Además, la estrategia de investigación también involucra el diseño del proceso de investigación adecuado para encontrar la relación de causalidad existente entre las variables o dimensiones a estudiar. Y por último, las técnicas de investigación que funcionan como herramientas para la recolección de los datos cualitativos que darán respuesta a una serie de cuestionamientos sistematizados al inicio de la investigación.

Así pues, diseñar una estrategia de investigación fundamentada en el paradigma cualitativo de la investigación, facilitará el acceso a los datos que describan detalladamente el diseño e implementación de las estrategias organizacionales antes mencionadas, los cuales se encuentran inmersos en el discurso que aparece en los diferentes documentos oficiales y publicitarios de la empresa, así como en las interacciones sociales que se llevan a cabo dentro de las instalaciones de la misma y, sobre todo, en las experiencias, opiniones, anécdotas y percepciones que poseen los actores de la comercializadora y pueden compartir a través de las entrevistas.

Entonces, una vez realizado el procesamiento –manual o electrónico- de ese universo de información recabada, será necesario clasificarlo en relación con las categorías –previamente establecidas- para así proceder a interpretar dichos datos y facilitar el acceso a los significados o

realidades presentes en la organización sujeto de estudio. Además, el paradigma cualitativo ofrece la ventaja de diseñar la investigación como un “estudio de caso” que permita el acceso a las particularidades y complejidades que hacen diferente a la comercializadora de granos *Mercanta*.

## Referencias

Babbie,Earl. (2000). *Fundamentos de investigación social*. México: Thomson Editores.

Bernal, Cesar. (2010). *Metodología de la Investigación*. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson.

Bryman, Alan. (2009). Mixed methods in organizational research, en Buchanan, David; y Bryman, Alan, *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, pp. 516-531. Londres: The Sage Publications.

Bryman, Alan; y Bell, Emma.(2007). *Business research methods*. Nueva York: Oxford University Press.

Burrell, Gibson; y Morgan, Garet. (2005). *Social paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Inglaterra: Ashgate.

Castillo, M. (2004). *Guía para la elaboración de proyectos de investigación*. Colombia: Alma Mater. Consultado el 11 de marzo de 2012 en <http://books.google.com.mx/books?id=12QAoImkJxsC&printsec=frontcover&dq=proyectos+de+investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=uUlgT9vQA-jm2gWIl6ylCA&ved=0CEIQ6AEwAQ#v=onepage&q=proyectos%20de%20investigaci%C3%B3n&f=false>

Chalmers, Alan. (2008). *¿Qué es esa cosa llamada ciencia? Una valoración de la naturaleza y el estatuto de la ciencia y sus métodos*. México: Siglo XXI Editores.

Creswell, John. (2007). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Creswell, John. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Ángeles: SAGE Publications.

Creswell, John y Plano, Vicki. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Estados Unidos: Sage Publications.

Eyssautier, Maurice. (2006). *Metodología de la investigación*. Desarrollo de la inteligencia. México: Thomson.

Ericksson, Päivi; y Kovalainen, Anne. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Ángeles: Sage Publications Inc.

Hernández, Roberto.; Fernández, Carlos. y Baptista, Pilar. (2011). *Metodología de la Investigación*. 6° ed. México: Mc Graw Hill.

Khun, Thomas. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

Lincoln, Yvonna; Guba, Egon. (1985). *Naturalistic inquiry*. Estados Unidos: Sage Publications.

Rodríguez Peñuelas, Marco. (2010). *Métodos de investigación: diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Stake, Robert. (1999). *Investigación con estudio de caso*. Madrid: Morata.

Taylor, Steve; y Bogdam, Robert. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Barcelona: Paidós.

Toro, Iván; y Parra, Rubén. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Entrevista realizada el 06 de septiembre de 2013 al Mtro. Manuel García, Director General de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa.



# UN ACERCAMIENTO A LA HERMENÉUTICA COMO FORMA DE COMPRENSIÓN DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL

**Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco  
[carlosjnu@gmail.com](mailto:carlosjnu@gmail.com)

**Dra. María Teresa Magallón Diez**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco  
[tediez73@hotmail.com](mailto:tediez73@hotmail.com)

**Dra. Nadia Carolina Rangel Valdivia**

Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
[nrvaldivia@hotmail.com](mailto:nrvaldivia@hotmail.com)

## Resumen

Esta ponencia tiene por intención plantear un acercamiento a la hermenéutica como forma de apropiación de la realidad social a partir de algunos antecedentes filosóficos hasta llegar a algunos autores de sociología, sumamente influyentes en el estudio de las organizaciones. Nos referimos a los siguientes autores: Maurizio Ferraris, Mauricio Beuchot, Gergen Kenneth y Clifford Greetz.

**Palabras clave:** hermenéutica, realidad organizacional.

## Desarrollo

El filósofo mexicano Mauricio Beuchot indica en su texto *Posmodernidad, hermenéutica y analogía*, que la hermenéutica es un intento de acabar con la pretensión positivista de un solo método para las distintas ciencias, con lo cual se plantea la posibilidad de que cada ciencia tenga un método distinto o distintos métodos. Además, la hermenéutica permite discutir si es posible el conocimiento objetivo y qué tan erróneo es el conocimiento subjetivo. La pregunta que se abre aquí es, ¿existe el conocimiento objetivo? En caso de que la respuesta sea negativa, ¿la ciencia no existe? o ¿existe la ciencia subjetiva?

Se plantea la emergencia de una ciencia subjetiva que no puede renunciar a los prejuicios, a la tradición y al principio de autoridad en que se encuentra el autor y el lector. Ninguno de los elementos a los que no se puede renunciar, imposibilitan que se realicen nuevas interpretaciones de distintos textos.

Con la hermenéutica se plantean las relaciones entre el autor, el texto y el lector dentro de distintas historicidades, aparecen distintas intenciones, distintos horizontes de comprensión y de enunciación, por lo que es necesario contextualizar los textos, al autor y al lector.

Estas relaciones se manifiestan como posibles interpretaciones, cómo se interpreta, qué se debe interpretar, cuáles son los límites de la interpretación, son entre otras, las preguntas que la hermenéutica pretende responder. Para realizar lo anterior se dividió la ponencia en los siguientes apartados: en el primero se analizan las contribuciones de Maurizio Ferraris (A), en el segundo se revisan los aportes de Mauricio Beuchot (B), en el tercero se revisa las contribuciones de Gergen Kenneth (C) y, por último, se analizan las contribuciones de Clifford Greetz (D).

#### A) Maurizio Ferraris

En el texto de Maurizio Ferraris *La hermenéutica* el filósofo italiano plantea que la hermenéutica es un descubrimiento moderno. De hecho comienza su libro con una larga cita de algunas de sus investigaciones anteriores, donde él mismo planteaba el origen de la hermenéutica en el mundo clásico griego y había sufrido un desarrollo durante la Edad Media. Pero va a replantear su postura.

Para él los griegos no pudieron considerar como relevante la hermenéutica por dos razones: la primera es que, ellos creían en lo que veían, no podía ser relevante aquello que fuera producto de interpretaciones sobre lo dicho y lo oído; la segunda es que ellos no concebían la historia como horizonte de sentido.

En principio no se podría hablar de una hermenéutica universal, dado que si ésta tuviera su origen en la Edad Media, sería dudoso que, por ejemplo, Aristóteles aceptara que el universo hubiera sido creado por un dios a través de la palabra y que la verdad de éste (del universo) se descubriera en la interpretación de un texto sagrado.

Para Ferraris la interpretación tiene múltiples significados. Un significado de la interpretación, es la expresión lingüística de símbolos; otro, la interpretación como expresión ya sea de música o de una personalidad que no es la nuestra; una más, es la interpretación como explicitación de un sentido no suficientemente determinado, tal sería el caso de la lectura de poesía o de una ley; también está la interpretación como comprensión de lo que nos resulta extraño, de aquello que nos habla, pero que no nos dice nada, como podría ser la naturaleza, otra época, otros hombres; es necesario tender un puente para que nos digan algo. Además, se encuentra la interpretación como desenmascaramiento; sería el intento de desmistificar cierto tipo de expresiones consideradas como falaces, habría que acceder a las verdaderas intenciones que subyacen a las expresiones; por último, está la interpretación, según la cual, no existen hechos, sino sólo interpretaciones, es decir, la interpretación como constitutiva del hecho, todo estaría mediado lingüísticamente y sería producto de dicha mediación.

Para el autor italiano, estos significados de la interpretación tienen un parentesco de *contigüidad metonímica*, dado que en una expresión pueden darse cita varios de los significados de interpretación. Tal podría ser el caso de una puesta en escena de una obra de teatro, en uno de sus múltiples pasajes, que se preste a ambigüedad, o de una película cuyos diálogos creen ambigüedad. En estos dos casos habría que acudir a la interpretación como expresión, explicitación y comprensión.

También podría plantearse un caso similar en una enunciación política rescatada por alguna narración histórica, lo cual implica la interpretación como comprensión, desmitificación, explicitación y expresión.

Lo relevante para Ferraris es saber qué se entiende por hermenéutica hoy. Indica que no puede remontarse a más allá de *El ser y tiempo* de Heidegger y *Verdad y método* de Gadamer, por lo que afirma:

“Para la hermenéutica, entonces, el problema no es tanto ver lo que hay, sino señalar que, detrás de cuanto se nos muestra como evidente, hay algo oscuro, o al menos, escondido; hay algo que es ‘otro’ respecto de nosotros en el tiempo o en el alma: de manera que queda excluida una comprensión inmediata, y más bien se debe postular el primado de la mala comprensión (vale decir que el entender una cosa por otra es una condición más difundida y normal que el entender)” (Ferraris: 2003, 31).

Si bien el autor acepta que es necesario interpretar lo que dicen los demás para comprender, no acepta que sea necesario interpretar todo, para él eso sería algo extravagante e improbable. Muestra que no hay que interpretar, todo es preguntar *¿Qué hora es?* y la respuesta *Son las seis*, diálogo que no requeriría ninguna interpretación. En todo caso, se puede interpretar las intenciones del que pregunta e incluso del que responde, si es que dio una información errónea. La interpretación sería pertinente para comprender las intenciones de quien habla, para trascender lo que nuestro autor denomina la mala comprensión universal, la cual es producto de una emisión confusa.

“Las personas engañan y se engañan, a menudo ‘no saben lo que dicen’ o usan las palabras (por ejemplo hablan de nociones abstractas o sentimientos) de maneras diferentes a las nuestras); así pues, pueden ser(...) absolutos secretos(...)respecto a las cuales nunca se llegará a la verdad definitiva, sino tan sólo a una creciente aproximación” (Ferraris: 2003, 33).

Frente a la emisión confusa se encuentra el receptor de dicha emisión, quien se relaciona con ella desde una perspectiva propia e irreductible. Por eso se abre otro tema: el límite de la interpretación. ¿Qué interpretación es válida y cuál no? Ferraris indica que como respuesta a esta pregunta la hermenéutica recurre a argumentos circulares, como compatibilidad entre el intérprete y lo interpretado, la búsqueda de un justo medio entre afinidad y alteridad, o el apelar a la autoridad y a la tradición. El círculo hermenéutico es la respuesta a la pregunta de qué argumentación es válida, círculo que consiste en aceptar que no existimos sin historia, que cada uno de nuestros juicios está guiado por condicionamientos y prejuicios de los que nunca se será completamente conciente y mucho menos se podrán deshacer o eliminar. El intérprete pertenece a una tradición, pero no debe ser paralizado por ella.

“Hablar de círculo hermenéutico significa, pues, presuponer que no puede existir un entendimiento objetivo, sino tan sólo una asintótica aproximación a la objetividad” (Ferraris: 2003: 36).

B) Mauricio Beuchot

Maurico Beuchot es uno de los filósofos mexicanos de finales del siglo XX y principios del XXI. En su libro *Tratado de hermenéutica analógica* se plantea las siguientes preguntas: qué es la hermenéutica, qué tipo de saber es, sobre qué versa, cuál es su método. A todas pretende dar respuesta en el libro mencionado.

En primer lugar, para este autor la hermenéutica es un arte y una ciencia, es el arte y la ciencia de interpretar los textos, textos que van más allá de la palabra y el enunciado en dos sentidos. Primero son textos mayores que la frase; segundo ahora todo es texto, el texto escrito, el diálogo, la acción significativa, por ejemplo los gestos, las posturas, lo no dicho, lo presente, lo ausente, lo representado, lo no representado, etc.

La hermenéutica sería necesaria para interpretar textos en los que no hay un solo sentido sino polisemia. En la interpretación se encuentran intenciones: la del autor y el lector, lo cual produce una tensión múltiple. Primeramente se buscará que el autor logre plasmar su intención en el texto; después, que el lector descubra la intención del autor plasmada en el texto; finalmente que el lector se vincule a la intención que el propio texto adquiere. De hecho, la hermenéutica tiene por fin descontextualizar para recontextualizar.

Según Beuchot, en el texto se dan tres tipos de verdad: la sintáctica, la semántica y la pragmática. La verdad sintáctica se expresa como coherencia lógica, es intratextual (interior al texto) e intertextual (en relación con otros textos). La verdad semántica como correspondencia con la realidad aludida por el texto, ya sea ésta pasada, presente o futura. La verdad pragmática es la convención que se da entre los intérpretes, a propósito de lo que se argumentó e intentó persuadir producto de la interpretación.

El fin de la hermenéutica sería la comprensión, lo cual sólo se logra una vez que se ha puesto en contexto al texto. Para el autor existen dos tipos de hermenéutica: la *docens* y la *utens*.

“La hermenéutica *docens* es la hermenéutica en cuanto doctrina o teoría general del interpretar, y la hermenéutica *utens* es la hermenéutica misma ofreciendo los instrumentos hallados en su estudio teórico para ser aplicados en la práctica, a saber, las *reglas* de interpretación” (Beuchot: 2000: 22).

Al ser la hermenéutica una ciencia y un arte, implica que es un saber teórico y práctico, que tiene un método que Beuchot denomina *subtilitas* o sutileza, sutileza para la interpretación de la verdad sintáctica, semántica y pragmática. El fin de este método es traducir y apropiarse de la posible intención del autor del texto. Es un método que parte de la hipótesis interpretativa, que a la vez tiene que ser argumentada para ser aceptada por una comunidad de intérpretes. Otros elementos del método hermenéutico son, la pregunta hermenéutica, el juicio hermenéutico y la argumentación hermenéutica, sin olvidar la hipótesis mencionada con anterioridad, todo ello con la pretensión de mostrar la validez de la contextualización realizada.

El autor indica que ante el texto se pueden dar, en principio, dos posturas: la subjetivista y objetivista. Ambas dependen del énfasis que se le asigne a la interpretación, del lugar que se privilegie, el del autor o el del lector. Si se privilegia el lugar del lector, se realizará una interpretación subjetivista que puede convertirse en arbitraria; se pretende, pues, interpretar desde la propia subjetividad lo que uno quiere; si se privilegia al autor, se hará una interpretación

objetivista que pretende alcanzar lo inalcanzable, conocer el mensaje que el autor pretendió emitir; en apariencia se interpretaría la intención del autor sin que fuese determinante la intención del lector, produciéndose así una interpretación objetiva.

Si la primera es una situación no deseable, la segunda es una situación imposible, dado que en la relación autor-lector, mediada por el texto, se plantea un conflicto de intencionalidades, de deseos, de voluntades entre lo que se pretende decir y entre lo que se pretende leer, sin dejar de lado todo un conjunto de ambigüedades en los conceptos y en las ideas enunciadas por el autor. Esto último lleva a reconocer que no basta la intención del autor y que interviene la intención del lector.

Con este reconocimiento Beuchot indica que es posible otra postura ante el texto, la postura analógica: “en la que la intención del autor se salvaguarde con la mayor objetividad posible, pero con la advertencia de que nuestra intencionalidad subjetiva se hace presente” (Beuchot: 2000: 28).

El texto es la mediación a partir de la cual se enfrentan dos verdades, la del autor y la del lector. No se puede en nombre del subjetivismo o del objetivismo sacrificar ninguna de las dos verdades, se tiene que conceder más valor a la verdad del autor o a la verdad del lector, pero no se puede negar por completo a ninguno de los dos.

La hermenéutica tiende a contextualizar el texto, conocer el contexto del texto es el primer paso para una interpretación analógica. Esto implica conocer la intencionalidad del autor a través del conocimiento de su identidad, su momento histórico, la tradición a la que pertenece, sus determinaciones culturales y psicológicas, qué lo motivo a escribirlo, a quién va dirigido, qué quiere decirle. Esto último se encuentra en el texto y está en relación con los destinatarios originales del mismo. Es decir, contextualizar un texto implica también conocer el destinatario original del mismo, dado que permitirá interpretarlo con mayor objetividad. A la vez, hay que aceptar que el hermeneuta es un lector no autorizado por el autor, por lo que el primero debe estar consciente de su contexto, el cual determinará su lectura del texto.

“el interprete ha de disponer de un código para poder descifrar el texto, que es con el que ha sido encodificado y ahora con él tiene que ser decodificado. Es el lenguaje con el que se escribió el texto y que el intérprete tiene que poseer para leerlo o incluso traducirlo” (Beuchot: 2000, 30).

El texto tiene un sentido y una referencia. El sentido del texto permite que se comprenda por el receptor, independientemente de que sea el lector al que va dirigido o el lector intruso llamado hermeneuta. La referencia es aquel mundo al que apunta, ya sea real o ficticio, y que es producido en el mismo texto.

Como se mencionó, para Beuchot hay tres tipos de interpretación posibles: la hermenéutica univocista, la equivocista y por último la analógica.

La principal característica de la hermenéutica univocista radica en la pretensión de que sólo hay una interpretación correcta posible o válida y todas las demás serían inválidas. Ejemplo de ello sería el siguiente texto: *Juan, Pedro, Pablo son hombres*. En apariencia, este texto no podría ser interpretado de manera equívoca. Hombres nada más tendría una interpretación posible y cualquier otra no sería correcta.

La principal característica de la hermenéutica equivocista radica en que predomina el subjetivismo, es decir, múltiples interpretaciones son correctas o válidas. Sin negar al autor y el contexto del texto, se privilegia la lectura del hermeneuta. La hermenéutica analógica tendría la pretensión de que no hay una única interpretación posible, es decir, no acepta el univocismo ni tampoco acepta que cualquier interpretación es válida, es decir, no acepta un equivocismo absoluto: “No se trata de sostener una única interpretación como válida, sino varias, pero dentro de cierto límite, y puede decirse que unas entre ellas se acercan más a la verdad, y, por supuesto, que otras se alejan de ella” (Beuchot: 2000, 51). Parte del hecho de que en los textos hay un sentido relativamente igual, pero predominantemente diverso.

Para Beuchot la hermenéutica tiende a ser analógica, es decir, no puede ser ni univocista ni equivocista. A propósito de la ciencia, el autor afirma: la hermenéutica: “intenta comprenderla de un modo que no sea ni meramente prescriptivo ni meramente descriptivo, sino interpretativo: comprende y orienta (sin imponer) de acuerdo a la indudable pluralidad de las ciencias, con arreglo a sus objetos. Esto lo respeta la hermenéutica en cuanto pensamiento analógico” (Beuchot: 1996, 43). La hermenéutica tiene por finalidad la comprensión e incluso subsumir la explicación en la comprensión.

### C) Kenneth Gergen

Kenneth Gergen plantea en el texto *Realidades y relaciones* una discusión compleja a propósito de la crisis del conocimiento individual<sup>215</sup> y la emergencia de un conocimiento complejo producto de la comunidad lingüística interdisciplinaria que constituye la realidad: “Por el momento retornemos al núcleo de inteligibilidad, un cuerpo de proposiciones interrelacionadas compartidas por los participantes de diferentes enclaves científicos. Prácticamente, todo discurso científico propone una gama de hechos particulares...En efecto, el lenguaje crea una ontología imaginada y una estructura para hacer inteligible cómo y por qué los constituyentes de la ontología se relacionan” (Gergen: 1996, 26-27).

Lo que se está planteando aquí es una crítica a la posición positivista que relacionaría subjetividad y objetividad, lenguaje y hecho, verdad y objetividad. Este autor lo que indica es que la realidad es constituida por el lenguaje, es decir que no hay tal objetividad, que el hecho no antecede al lenguaje y que la verdad no es universal ni objetiva como pretendían los positivistas y la Modernidad empírico-racionalista.<sup>216</sup>

Gergen Kenneth plantea tres críticas al conocimiento como posesión individual y a partir de ellas muestra algunos supuestos del construccionismo social. De fondo las tres críticas a las que apela dicho autor ponen en duda la posibilidad de que el lenguaje sea la expresión de

---

<sup>215</sup> “En el momento nos enfrentamos a la posibilidad de trascender la herencia de la Ilustración y su dualidad empirismo-racionalismo” (Gergen: 1996, 50).

<sup>216</sup> “la crítica ideológica intenta poner de manifiesto los sesgos valorativos que subyacen a las afirmaciones de la verdad y la razón. En la medida que se demuestra que estas afirmaciones representan intereses personales o de clase, ya no pueden calificarse de objetivas o racionalmente trascendentes” (Gergen: 1996, 56).

objetividad, de verdad y de neutralidad que reclamaba el positivismo del siglo XIX. Lo que se está por discutir son los conceptos de ciencia, conocimiento y realidad.

Los tres horizontes desde donde va a hacer la crítica al conocimiento como posesión individual son: el ideológico, el literario-retórica y el social. Veamos de manera breve en qué consiste cada una.

La crítica ideológica: Precisamente lo que se pretende poner en duda y de hecho se logra es la pretensión de que la ciencia proporciona un conocimiento de cómo son las cosas, pues dicha pretensión puede plantearse en términos de sesgos ideológicos que privilegiaban y revelaban.

Además se puede decir que los científicos que pertenecen a un campo epistémico determinado y que poseen cierto grado de consciencia social o realizan análisis en términos de poder la reflexión en términos ideológicos<sup>217</sup> o de manipulación para conseguir los fines u objetivos de un grupo de interés en específico resulta relevante: “Para cualquier grupo preocupado por la injusticia o la opresión, la crítica ideológica es una arma poderosa para socavar la confianza en las realidades que se dan por sentadas propias de las instituciones dominantes” (Gergen: 1996, 56).

Estas teorías plantean que la ciencia es de algún modo u otro la continuación de la política, es decir, hay una relación estrecha entre las relaciones de fuerza, los intereses de grupo y la producción de verdad o conocimiento, no se puede afirmar que el conocimiento se produzca sin ningún interés. Por lo cual la ciencia no puede proporcionar descripciones objetivas, verdaderas y exactas del mundo; el lenguaje dejaría de ser una representación objetiva de la realidad. Los autores que desarrollan este tipo de crítica: “...piden que las pretensiones de neutralidad sean consideradas mistificadoras, que la charla factual sea indexada como manipulación, y así sucesivamente. Al hacerlo destruyen el estatuto del lenguaje como portador de la verdad” (Gergen: 1996, 58).

La crítica literario-retórica: Nuestro autor parte de la afirmación de que es el paradigma el que produce los hechos y no los hechos los que producen el paradigma, por lo que: “Ganamos sustancialmente si consideramos el proceso de estructuración del mundo como un proceso lingüístico y no cognitivo” (Gergen: 1996, 58).

De hecho el mundo factual está determinado por la descripción y no por la cognición. Es a partir precisamente de la corriente estructuralista que la relación entre lenguaje y transmisión de la verdad entra en crisis, pues no resulta fácil saber en qué sentido las exposiciones lingüísticas son objetivas.<sup>218</sup>

Este autor recurre a filósofos como Foucault y Derrida, a demás de a estructuralistas y lingüistas clásicos como Roland Barthes y Ferdinand de Saussure por lo que puede plantear a

---

<sup>217</sup> “En la medida en que las llamadas exposiciones objetivas están conducidas no por acontecimientos, sino por sistemas estructurados (sistemas internos de significado, fuerzas inconscientes, modos de producción, tendencias lingüísticas inherentes, y similares), resulta difícil determinar en qué sentido las exposiciones científicas son objetivas” (Gergen: 1996, 60).

<sup>218</sup> “si se elimina un lenguaje literal del campo, entonces todo el corpus científico queda abierto al análisis como metáfora” (Gergen: 1996, 63).

partir de ellos y junto con ellos que el sentido y significado de un concepto o una frase puede ser múltiple y no unívoca y universal, con lo cual se pone en duda una vez más la relación entre lenguaje y verdad: “Al ir en busca del significado de una palabra, uno encuentra una ininterrumpida y creciente expansión de las palabras. Determinar qué significa una expresión dada es retroceder a una gama enorme de usos del lenguaje o textos” (Gergen: 1996, 61).

Si se acepta lo multívoco del lenguaje y lo equívoco de los conceptos se abre la posibilidad de la interpretación infinita, dentro dicha interpretación quedaría atrapada necesariamente todo el pensamiento científico, el cual tendría que renunciar a su pretensión de objetividad y validez y dar paso a la comprensión, interpretación y resignificación del mismo como metáfora.<sup>219</sup>

La crítica social: Parte de la afirmación, de Karl Mannheim, de que los acuerdos teóricos encuentran su origen en conflictos de tipo político que protagonizan distintos grupos de intereses, por lo cual lo que en un momento dado se piensa que es un conocimiento científico es lo que un grupo impone a otro como tal.<sup>220</sup>

Lo central de esta crítica consiste en identificar explicaciones científicas con relaciones de poder, grupos de interés y estructuras sociales, situaciones que eminentemente dejan de lado la presuposición de que puede haber un conocimiento neutral, pues siempre responde a algún tipo de interés: “...prácticamente todas las exposiciones científicas están determinadas por intereses sociales de orden político, económico, profesional...eliminar lo que hay de social en lo científico no dejaría nada que pudiera valer como conocimiento” (Gergen: 1996, 66).

Gergen plantea la necesidad de reconstruir el conocimiento científico una vez que ha sido devastado el conocimiento científico positivista e individual, ante lo cual propone interpretar el conocimiento como una posesión comunitaria y pasar de una deconstrucción a una reconstrucción epistemológica. De las tres críticas enunciadas es la tercera: “...la social, la que abre el camino más prometedor hacia una ciencia reconstruida, y de manera más particular, a una práctica comprendida como construcción social” (Gergen: 1996, 69).

En la medida que hay una relación íntima entre lenguaje y proceso social es que podemos comprender como se debe dar esta reconstrucción. Resulta evidente que distintos sujetos pertenecientes a diferentes campos epistémicos desarrollan lenguajes que justifican su existencia social y delimitan su articulación a organizaciones sociales específicas, con lo cual los individuos que utilizan esos lenguajes están bajo el dominio de esas organizaciones; por lo que: “es a través de una apreciación crítica del lenguaje como podemos alcanzar una comprensión de nuestras

---

<sup>219</sup> “es útil hacer remontar los compromisos teóricos a orígenes sociales...; los grupos sociales a menudo se organizan alrededor de determinadas teorías;...los desacuerdos teóricos son, por supuesto, cuestiones de conflicto de grupo (o políticos);... lo que consideramos como conocimiento es, pues, algo cultural e históricamente contingente” (Gergen: 1996, 64).

<sup>220</sup> “en antropología social lo que hacen los que la practican es etnografía”. *Ibidem*, p. 20. “Hacer etnografía es como tratar de leer (en el sentido de interpretar un texto) un manuscrito extranjero, borroso, plagado de elipsis, de incoherencias, de sospechas enmiendas y de comentarios tendenciosos y además escrito, no en las grafías convencionales de representación sonora, sino en ejemplos volátiles de conducta modelada” (Greetz: 1973, 24).



formas de relación con la cultura y, a través de él, abrir un espacio a la consideración de las alternativas futuras” (Gergen: 1996, 71).

Ahora bien, si la deconstrucción es de un texto su resultado continúa siendo un texto, la crítica ideológica continúa siendo ideología, con lo cual la producción de saber se encuentra atrapada en el discurso y en la ideología; lo que acontece entonces con las críticas es que desplazan el texto a un espacio discursivo distinto y alternativo al que se encontraba, es decir, se crea otro dominio de la relación discursiva y de esta con la construcción de la realidad: “La duda reflexiva no es un deslizamiento en una regresión infinita, sino un medio de reconocer otras realidades, dando así entrada a nuevas relaciones. En este sentido, los construccionistas puede que utilicen la desconstrucción autorreflexiva de sus propias tesis, declarando así, simultáneamente, una posición, pero eliminando su autoridad e invitando a otras voces a conversar” (Gergen: 1996, 71).

Con la posición expresada en la cita anterior se abre la producción discursiva a un campo multidisciplinario e interdisciplinario sin que necesariamente una solo campo epistémico agote la construcción de sentido y significado de lo que se está construyendo como realidad.

Para Gergen los supuestos del construccionismo social son: primero, que la forma en que construimos el mundo no está dictada *a priori* por los objetos exteriores a la subjetividad, es decir, no hay un *a priori* al sujeto.

Segundo, la forma en que las comunidades epistémicas constituyen sus objetos está determinada por condiciones socio-históricas: “Los términos y las formas por medio de las que conseguimos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, producto de intercambio situados histórica y culturalmente y que se dan entre personas” (Gergen: 1996, 73).

Tercero, en última instancia la forma en que se constituye el mundo depende del proceso social y no de la objetividad.

Cuarto, el significado del lenguaje es producto de cómo funciona las relaciones humanas.

Quinto, el discurso es interpretado a partir de la vida cultural cotidiana por lo que llega a afectar otros enclaves culturales y, a la vez, desde ellos se realiza.

Pareciera ser que el aporte para las ciencias sociales de Kenneth Gergen es significativo con su propuesta de construccionismo social, de todos modos deja todo un campo sin contestar, qué entiende por verdad, cómo se construye está, cuáles son los métodos idóneos para la elaboración de un conocimiento verdadero y lo más importante qué entiende por ciencia en general y por ciencia social en particular a la luz de sus críticas al positivismo y de su propuesta construccionista.

Dentro de los aportes que hace Gergen a propósito del construccionismo social está el hecho de re-centrar al lenguaje como fenómeno primigenio para la constitución del propio conocimiento humano e insertar la relación del humano con el lenguaje en una temporalidad socio-histórica, con lo cual logra trascender todo determinismo objetual apriorístico.

#### D) Clifford Greetz

Clifford Greetz en su texto *La interpretación de las culturas* plantea dos discusiones relevantes desde mi perspectiva. El primero es el concepto de ciencia y el segundo son los conceptos de cultura y de hombre.

Con respecto al primero, es decir al de la ciencia, no logra mostrar en qué consiste, tampoco plantea criterios de científicidad que una disciplina deba cumplir para ser llamada ciencia. De hecho parte de una afirmación que representa un círculo vicioso: “si uno desea comprender lo que es una ciencia, en primer lugar debería prestar atención, no a sus teorías o a sus descubrimientos y ciertamente no a lo que los abogados de esa ciencia dicen sobre ella; uno debe atender a lo que hacen los que la practican” (Greetz: 1973, 20). El problema es saber qué práctica es científica, no puedo primero tener al científico y después a la ciencia o viceversa, primero a la ciencia y después al científico, es necesario establecer criterios de científicidad que si cumple una práctica epistémica debe de aceptarse como científica la práctica y la teoría. Da por hecho que la antropología es una ciencia y que lo que hacen los antropólogos es una práctica científica al estudiar en los fenómenos sociales, es decir, que practican etnografía. Por otro lado indica que las funciones de una ciencia son plantear una nueva complejidad pero que sea inteligible, que revele los procesos que están en la base de un fenómeno de estudio y que debe interpretar teorías y conceptos que permitan construir proposiciones significativas referentes al fenómeno de estudio. Creo que el tema de la científicidad resulta complicado para las llamadas ciencias sociales y parece ser que entre más impugnado esté el estatuto epistemológico de una ciencia social el intento de identificarla con una ciencia se convierte a veces en un discurso no necesariamente consistente que acusa de graves carencias conceptuales, teóricas y problemáticas; tal vez sería conveniente no discutirlo si no se pretende abordarlo con profundidad o tal vez sería pertinente plantear que hay una serie de campos epistémicos que no requieren cumplir con criterios de científicidad y aportan conocimiento relevante y significativo sobre su objeto de estudio.

Con respecto al segundo tema que indicaba que es relevante, la cultura y el hombre podemos rescatar su concepto de trabajo etnográfico<sup>221</sup> con miras a saber qué entiende por estudio de la cultura. Nuestro autor plantean el problema al que se enfrenta un conjunto de comunidades epistémicas e intenta hacer estudios de culturales o de la cultura, pues desde el mismo concepto resulta equívoco y no ha tenido una sola definición a lo largo de la historia de la Modernidad, además en la medida que se enuncia desde algún campo epistémico en particular con la intención de estudiar las características de humanas o “culturales” la selección de perspectivas teóricas complican la comprensión tanto de lo humano como de la cultura.

Los estudios culturales se enfrentan a múltiples problemas y diferentes características como: Saber qué tipo de ciencia es el análisis de la cultura si la que busca leyes o la que interpreta. Algunos tipos de análisis antropológicos como los etnográficos plantean la

---

221 Por disposición del Instituto Politécnico Nacional desde el año 1994 todas las tesis de licenciatura, maestría y doctorado están publicadas en la base de datos de la Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología, en el apartado denominado “Tesis Institucionales”.

descripción densa como medio para realizar dichos estudios: “El etnógrafo encara una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están supuestas, mismas que son extrañas, irregulares, no explícitas y tiene por fin su trabajo captarlas y explicarlas” (Greetz: 1973, 24).

El tipo de descripción al que debe recurrir el etnógrafo es la descripción densa, ello se debe a que nuestro autor entiende por cultura a un contexto dentro del cual pueden describirse todos los fenómenos de forma inteligible; es decir, la cultura es entendida como sistema de interacción de signos interpretables.

Greetz plantea que la descripción etnográfica tiene los siguientes rasgos característicos: es interpretativa, interpreta el discurso social, interpretar consiste en rescatar lo dicho y fijarlo en términos susceptibles de consulta y, por último, es microscópica. En la medida que este autor indica que el papel etnográfico es interpretar y por lo tanto dar respuestas a preguntas sobre fenómenos particulares que otros ya han respondido plantea la necesidad de sumergirnos en la dimensión simbólica de la acción.

Geertz indica que no se pueden hacer generalizaciones sobre el hombre como hombre, nada más que es un animal variado. Ahora bien nos dice que para construir una imagen de hombre hay que seguir las siguientes ideas: la primera, es que la cultura se comprende como una serie de mecanismos de control que gobiernan la conducta; la segunda, es que el hombre es precisamente el animal que más depende de esos mecanismos de control, que están fuera de su piel, de esos programas culturales para ordenar su conducta.

Este autor plantea que la reflexión sobre los fenómenos culturales se puede interpretar como el estudio del mundo socio-histórico en tanto campo significativo y que el estudio de la concepción simbólica es un punto de partida adecuado para desarrollar un enfoque constructivo para el estudio de los fenómenos culturales.

## Referencias

Beuchot, Mauricio, (1996), *Posmodernidad, hermenéutica y analogía*, México, Edición Miguel Ángel Porrúa –UIC.

Beuchot, Mauricio, (2000), *Tratado de hermenéutica analógica*, México, Editorial Itaca-UNAM.

Geertz, Clifford, (1973), *La interpretación de las culturas*, España, Gedisa.

Gergen, Kenneth, (1996), *Realidades y relaciones, Aproximaciones a la construcción social*, España, Editorial Paidós.

Ferraris, Mauricio, (2003), *La hermenéutica*, México, Editorial Taurus.

# **LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES: SU OBJETO DE ESTUDIO Y SU SIMBIOSIS. UN CASO DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN, BASADO EN LAS TESIS DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**Mtra. Ruth Selene Ríos Estrada**

Instituto Politécnico Nacional

[rriose@ipn.mx](mailto:rriose@ipn.mx)

## **Resumen**

El propósito principal de este trabajo es conocer el estado de la investigación en la Disciplina administrativa respecto a sus alcances teóricos y metodológicos.

Se orienta específicamente al conocimiento y caracterización del estado actual de la investigación en administración en el Instituto Politécnico Nacional, a través del empleo de la técnica de análisis de contenido, en las tesis de las Maestrías en Administración de Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería Ciencias Sociales y Administrativas (UPIICSA) y de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás (ESCA), a partir dos líneas de análisis: el abordaje metodológico, en el que se ubican tres dimensiones principales: la estructura, el contenido y el soporte bibliográfico; y el abordaje de la Disciplina Administrativa que subyace en cada una de las tesis seleccionadas a través de tres dimensiones: el objetivo de la investigación, la contribución de la investigación para el desarrollo o aplicación de la disciplina administrativa y el soporte bibliográfico.

Dentro de los resultados obtenidos, permiten identificar que la investigación en administración se puede categorizar en dos niveles conceptuales: La naturaleza del estudio de las organizaciones y la naturaleza de los en la práctica administrativa.

**Palabras Clave:** Caracterización, Metodología, Análisis de contenido, Eficientista

## **Introducción**

En la década de los ochenta y principios de los noventa, la economía mexicana ha transformada profundamente, dando como resultado, cambios en el medio en que se desarrolla la administración en las empresas privadas; estas modificaciones han alterado los parámetros de calidad de los productos y los servicios ante los retos de una economía globalizada. Cada vez más, las modificaciones técnicas y productivas suponen nuevas formas de trabajo que permiten reorganizar los procesos productivos volviéndolos más eficientes con la intención de insertarse en el mercado internacional. Así, hoy en día, la empresa es evaluada no sólo a partir de la venta del producto, sino fundamentalmente, por la atención, la oportunidad y la calidad que le proporciona al cliente.

Actualmente, como resultado de diversos cambios mundiales, las exigencias en la formación académica de los administradores son cada vez mayores para enfrentar situaciones ante nuevos panoramas, tecnologías cambiantes y un contexto diversificado en aspectos políticos, económicos y culturales.

Con base en estos parámetros y en la necesidad de hacer frente a la competencia internacional, se han desarrollado nuevas estrategias organizacionales; estos intentos de búsqueda de “nuevas estrategias de desarrollo” han sido para los empresarios, la vía más factible que les han permitido encontrar formas más competitivas en la economía mundial.

En el caso de la administración se han venido desarrollando diversas modificaciones en sus prácticas, tanto de manera técnica como metodológica, pero ambas generalmente de corte determinista, acrítica y superficial, que se venden como soluciones fáciles y rápidas a las empresas con innegable sentido utilitarista. El riesgo principal reside en que la mayoría de estos modelos son incongruentes con la realidad nacional, convirtiéndose en grandes fracasos, sobre todo dentro de la empresa donde en la cotidianeidad los trabajadores se enfrentan a condiciones adversas. Las consecuencias de esta situación han sido varias, destacando por lo menos dos trascendentales; la primera es el insuficiente esfuerzo por parte de los administradores para adecuar dichas estrategias a las necesidades reales de desarrollo de nuestro país, ignorando los rezagos propios de los países subdesarrollados, en donde las problemáticas de empleo, capitalización y dependencia tecnológica todavía no han sido resueltas; lo que lleva al siguiente cuestionamiento: ¿cuántas empresas realmente están en posibilidades de implantar estos modelos de una forma óptima?.

La segunda consecuencia ha sido una escasa labor académica, la cual ha sucumbido a intereses pragmáticos y eficientistas colocando a la administración primordialmente, como un instrumento de los intereses de los dueños de las empresas y perdiendo de vista a los otros de actores empresariales como los de los trabajadores y los de la sociedad en su conjunto.

Esta última situación plantea retos mayores que deben conducir a los estudiosos de la disciplina administrativa a crear y desarrollar conocimientos propios con el fin de diseñar alternativas de acuerdo con la problemática objetiva de las empresas mexicanas. También resulta necesario erradicar poco a poco, las bases empíricas con la que se ha manejado la administración, complementándolas con teorías sólidas y con mayor alcance que intenten entender, explicar y actuar consciente y congruentemente en la realidad de las empresas mexicanas.

Lo anterior no se puede lograr sólo con buenas intenciones; por tal motivo, el presente trabajo parte del convencimiento de que la labor de la academia es trascendental para estimular que estas teorías se vayan construyendo; por lo tanto, la tesis sustenta que la investigación es la plataforma fundamental de la que el estudioso de la administración debe valerse para elaborar

propuestas conceptuales bien fundamentadas, con más posibilidades de éxito y en un marco idiosincrático coherente; y para ello, es imprescindible, conocer los avances de la investigación en la disciplina administrativa, su situación actual y cuáles son sus limitantes o bien cuál es su avance.

Durante la exploración de estos materiales se identificó que son una fuente importante para conocer algunas reflexiones actuales sobre este tema, lo que permite diferenciar las apreciaciones y concepciones de los textos comunes con una visión lineal y superficial.

Las deficiencias de la investigación, entre otras, versan desde la formación de un sujeto investigador que tenga los elementos mínimos indispensables de orden metodológico y que está preparado para llevar a cabo proyectos de investigación propositivos, críticos y de mayor alcance.

Para la investigación en la disciplina administrativa, en general, el conocimiento administrativo se observa esencialmente prescriptivo, enfocándose predominantemente en la aplicación práctica de técnicas administrativas con poca reflexión. Menor interés goza el conocimiento teórico, el cual trata de establecer generalizaciones a partir de investigaciones con rigor científico e intenta responder a los más estrictos cánones metodológicos propios de cualquier ciencia social.

Lo anterior ha generado que en la disciplina administrativa en nuestro país, retome, casi en su totalidad, textos de otros países, especialmente de Estados Unidos y Japón, lo que ha provocado mantener una posición poco comprometida con los problemas particulares de las organizaciones en nuestro país y por lo tanto, los administradores adoptan o transfieren prácticas que no corresponden a la cultura, los valores y los medios de producción de México.

La investigación en administración se vislumbra en este trabajo como un medio que pueda orientar esfuerzos en la construcción de conocimientos propios, que ayuden realmente a las empresas mexicanas a convertirse en sólidas células económicas generadoras de riqueza social y de empleo bien remunerado.

La problemática en la que está inmersa la investigación en administración tiene por lo menos tres esferas de acción estrechamente relacionadas: la universidad, la empresa y el gobierno. De la necesidad por entender su grado de implicación, surge la reflexión para dedicar parte esta investigación a la revisión de la actuación de la universidad decisivamente en la formación académica del administrador como investigador. Desde esta perspectiva, es importante distinguir y entender que el administrador debe ser al mismo tiempo, un especialista, un dirigente, un coordinador, pero también, un investigador, en el sentido más práctico y esencial de la palabra.

En las instituciones de educación superior, al trabajo investigativo, le corresponde configurar estrategias que orienten y estimulen a sus miembros al interés de programas de investigación con diversas líneas de interés acordes con su formación profesional, es decir, que se cree un espacio institucional propicio de investigación con la capacidad de vigilar y regular la calidad de los productos obtenidos e incrementar los medios de divulgación de hallazgos.

Actualmente, en los programas de estudios en administración prevalece la necesidad de formar administradores para promoverlos en el mundo empresarial, lamentablemente con falsas

expectativas, que van en detrimento de una preparación con sentido real y crítico de su entorno y que reducen la capacidad de fortalecer su formación científica.

El administrador como investigador, se forma con acciones de actualización permanente de conocimientos orientados al pleno dominio de conocimientos técnicos, pero también de alguna especialidad en su campo, donde sea capaz de explicar el comportamiento de fenómenos administrativos con base científica y desarrollar propuestas de mejora creativas y adquirir la habilidad para influir en la transmisión, transformación e innovación de nuevos conocimientos.

Los avances formativos del administrador en la investigación, es parte del resultado de una labor académica donde los profesores capaciten al alumno de manera integral; es decir, para administrar y para resolver problemas de mayor complejidad y estar en posibilidades de mejorar, ampliar y profundizar en el conocimiento de la disciplina administrativa pero también el propio de la naturaleza de las organizaciones.

## **Revisión de la Literatura**

### **Marco conceptual para el estudio de las Organizaciones**

Las organizaciones constituyen una estructura social en donde la administración tiene su campo de aplicación y a su vez, está condicionada por los propósitos de las organizaciones.

El estudio de las organizaciones resulta necesario conocer la significación de organización como actividad y como ente social. A continuación se exponen diferentes definiciones que en los que subyacen enfoques diversos:

Pariante Frago (2002:33) define a la organización de la siguiente manera:

La palabra organización, deriva etimológicamente de la palabra griega *organón*, que significa instrumento. Sin embargo, en nuestro idioma, tiene dos acepciones de tipo administrativo, una que se refiere a una parte del proceso administrativo, ósea, a la acción de organizar, y otra que se utiliza cuando contemplamos a la organización como ente social, como un conjunto de personas que utilizan determinados recursos y procedimientos para cumplir con la misión específica.

De lo anterior, se considera que el concepto de organización se puede distinguir como: La etapa del proceso administrativo, como actividad y el concepto sociológico, como la estructura social.

Hall (1973:99) define a las organizaciones como:

[...] una colectividad con límites, relativamente identificables con un orden normativo, con escala de autoridad y con sistemas coordinadores de aislamiento, esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines.

Se puede observar que este último autor propone un concepto de formación social, con autoridad y objetivos.

Koontz y O'Donnell (1979:9) construyen una definición más integral al decir:

La organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de la información y de autoridad dentro de la estructura de la organización.

Estos autores, incluyen términos que denotan un conocimiento en la aplicación administrativa, no se remiten únicamente de descripción del término sino se refieren también a la organización como: "...una herramienta para lograr los objetivos empresariales." (Koontz y O'Donnell, 1979:9):

La definición de Terry y Franklin (1985:250) dice:

Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de esta manera pueden trabajar juntas con la eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas, para el propósito de realizar alguna meta objetiva. La función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados.

Fremont y Rosenzweig (1998:5) manejan un concepto de carácter humanista, al definirla como:

1) Arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales; individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan en relaciones estructuradas.

Una vez que se han citado diferente conceptos, se puede concluir que la conceptualización no es homogénea; predomina en la visión de cada uno de los autores, con enfoques humanistas y pragmáticos que responden al modo de actuación en una empresa.



Las generalizaciones que se han hecho para la aplicación de diversas metodologías que no contemplan el enfoque de sistemas las han convertido en intentos desafortunados cuando se llevan a la práctica.

Carrillo Landeros (s/a:227) hace la siguiente reflexión:

Los problemas de importancia para la aplicación de metodologías, no serán los mismos que para los países en desarrollo que para los países subdesarrollados. Quizá lo más importante que hoy sabemos en materia de aplicación es que las actitudes y las escalas de valores de los expertos en gestión que estudian esos problemas varían. Por ello, existen diferencias importantes entre las compañías, incluso entre las que se dedican al mismo tipo de actividades. Para poder obtener cualquier ventaja, es preciso determinar previamente el grado de analogía.

De esta singularidad se encuentra, que muchas de estas metodologías han sido creadas por autores extranjeros que no conocen los problemas nacionales, y se exhiben como si tuvieran aplicación universal en término de espacio y tiempo, pero inclusive entre una y otra, con características muy similares en su esencia, las diferencias son contundentes.

En conclusión, una de las prioridades del administrador es considerar el medio en el que las organizaciones esta interactuando y para lograrlo el mismo necesita mantenerse informado sobre las influencias del entorno de las empresas, esto a su vez le permitan una comprensión del medio actual en el que vive con una perspectiva amplia y sobre todo estratégica.

### **Una polémica vigente: La Administración, ¿Ciencia o Técnica?**

Cuando se aborda el tema de la naturaleza de la administración no sólo en su vertiente de orientación hacia la práctica empresarial, sino como un conjunto de conocimientos que posteriormente se constituyen como teorías, entonces se debe considerar el problema del conocimiento administrativo. En esa aproximación adquieren pertinencia preguntas de corte epistemológico elementales tales como: ¿cuáles son los contenidos de este conocimiento?, ¿cómo se construye?, ¿cuáles son los enfoques con los que se ha tratado el conocimiento administrativo: enfoques prácticos, enfoques científicos, enfoques teóricos?

Las ideas que a continuación se exponen intentan un acercamiento a este último cuestionamiento, en el sentido de acotar la realidad sobre la cual la administración tiene su aplicación. Sirva esta discusión para aportar elementos que hagan posible discernir el estatus epistemológico de esta disciplina. Para tal efecto, se pretende realizar una acotación del objeto de estudio conformada por el conocimiento administrativo.

Mucho se ha discutido sobre la categoría que tiene la administración, si es una técnica, una ciencia o un arte; aquí no se tiene la intención de entrar en polémica en torno a la categoría de la administración; sino más bien examinar diversos enfoques encontrados que definen la administración como técnica o ciencia.

Dentro de los temas iniciales de este trabajo se desarrolló el contexto histórico que ha tenido el conocimiento administrativo tomando en cuenta los aportes que se han hecho desde diferentes escuelas y tradiciones del pensamiento. Retomando estos enfoques ahora se pasa a una segunda fase del análisis.

Con el paso del tiempo, han existido múltiples formas de responder a la pregunta: ¿qué es la administración?, este el objeto de estudio se relaciona siempre, con los supuestos que cada corriente defiende Jorge Hermida (1992:5,6) aclara lo anterior diciendo:

Es comprensible, que la orientación y la rigurosidad con que estos autores desarrollaron sus respectivas obras hayan dependido de la definición metodológica con la que cada uno enfocó la materia. Así, quien defina a la administración como un arte parece evidente que realizará estudios y descripciones muy diferentes a las de otro para quien la administración es una técnica, o ciencia, o una teoría, o un sistema de principios, o simplemente la gerencia de las empresas.

Desde este punto de vista, se puede analizar que, por ejemplo, para Taylor (1969) la administración es ciencia y no regla empírica, aunque como ya se observaba, su idea de la ciencia es endeble y nada tiene que ver con el verdadero concepto científico. Para Fayol (1969), la administración es una serie de pasos ordenados y la concibe del arte de gobernar a la empresa. Koontz y O'Donnell (1961) la definen como un sistema de principios. Para Herbert Simon (1963) es una teoría, y Peter Druker (1963) la conceptualiza como una gerencia.

Estas diferentes posiciones implican que al no ponerse de acuerdo en el objeto de estudio de la administración, se incurre en una falta de claridad para entender a la administración, y termina en confusiones inevitables cuando se requiere determinar las alternativas y estrategias (métodos) para estudiar los hechos de la realidad social. Esto deja ver que hasta el día de hoy, la falta de “explicación con profundidad lógica, mantienen a la administración en un caos metodológico” (Jorge Hermida, 1992:5).

El rumbo que puede tomar la administración, si se argumenta que es ciencia, se requerirá evidentemente de una explicación científica (y todo lo que esto conlleva objetividad, racionalidad, sistematización y verificación); y si es considerada como una técnica, se entendería que tiene una utilidad práctica. Luego entonces, se entiende que las dos tienen formas de actuar diferentes.

Con todo esto, parece como si se tuviese temor al definir la administración como técnica perdiera todo su valor, y por el contrario, si se define como ciencia adquiere mágicamente otro *status*.

Todo esto no es sino una manifestación, de las confusiones encontradas en la abundancia de opiniones.

A continuación, al respecto, se citan algunas definiciones sobre la Administración:

Silva Camarena (2004:133) define a la administración como "... un conocimiento ya logrado y probado que el ser humano aplica en un orden o curso regular para obtener determinados resultados previamente establecidos, no es conocimiento teórico sino práctico".

Siendo así, entonces; ¿la administración se trata de un modelo únicamente operativo y práctico?, o por el contrario; ¿de interés meramente teórico y científico?

Por su parte Mario Bunge (2000:52) dice: "... en resumen podemos definir a la administratecnia, o el sistema de disciplinas que estudian la administración". La expresión "administratecnia" se considera en definitiva imprecisa y poco didáctica, por lo se cree que puede confundir aún más.

Fernando Cruz K. en Carlos Dávila (2001:282) propone lo siguiente "... tal pareciera como si para algunos, la administración no fuese más que un conjunto de técnicas para enseñar a planear, organizar, dirigir, integrar y controlar a las organizaciones, con lo cual quedaría reducida al proceso administrativo mismo."

Sólo basta analizar superficialmente los programas de estudio de la licenciatura en administración industrial, para darse cuenta que lo que más importa, es conocer; casi como, un dogma, el proceso administrativo y sus técnicas. Pero no sólo eso, si lo llevamos al plano empresarial, existe la convicción de que el uso adecuado de estas técnicas resulta lo más útil.

Paniagua (S/F: 16) argumenta:

Se considera a la administración como ciencia, porque, ante todo, emplea el método científico para que sus hallazgos sean útiles y aporten realmente soluciones válidas a los problemas que surgen dentro de su campo de acción. En otras palabras, no es el campo de estudio lo que determina si una disciplina es ciencia o no lo es, sino la actitud y la conducta son las que definen su carácter.

Se debe entender que, ¿si en la administración se utiliza el método científico para verificar supuestos, entonces los resultados serán considerados como ciencia?

Definitivamente, se podría continuar haciendo todo tipo de reflexiones en torno a este tema; en la actualidad se cae en debates interminables, sin embargo, este punto en esta investigación se ha limitado simplemente a apuntar los elementos fundamentales de una discusión abierta para proseguir una exposición que, al menos, no debía pasar completamente por alto; de lo contrario

se caería en controversias dignas del campo de la epistemología que desviarían el objeto de estudio, pero no por esto resulta de poca relevancia.

Lo que se desprende de lo anterior, son dos puntos importantes:

Que el objeto de estudio de la administración determinará los métodos a utilizar y la técnica y la ciencia son dos formas de conocimiento; en ese sentido todo conocimiento es susceptible de ser estudiado, aunque de manera distinta. Al respecto, Carlos Sabino (2004:35) hace una diferenciación muy clara al decir:

[ ... ] tendemos a confundir, casi impensadamente, lo que es un problema científico con lo que es un problema práctico.” El problema práctico, lo define como una realidad a saber, mientras que el segundo implica una acción.

Y el segundo, es acotar que en este trabajo, la administración se considerará como una disciplina administrativa, que auxilia de otras ciencias sociales y mantiene toda la rigurosidad científica que la dotan las ciencias sociales.

### **Objetivo General**

Caracterizar la investigación en administración en el Instituto Politécnico Nacional con base en el análisis de las tesis de administración de las maestrías de Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería Ciencias Sociales y Administrativas y de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, a partir de los abordajes metodológicos empleados, así como del abordaje respecto a la disciplina administrativa aplicando la técnica de investigación de análisis de contenido.

### **Método Utilizado**

A continuación se describen los pasos que se siguieron para realizar el estudio de campo:

1er. Paso: El primer paso fue presentar el contexto del IPN respecto a las escuelas de nivel superior que actualmente ofrecen maestrías y doctorados en el área de ciencias sociales y administrativas; adicionalmente, se consideró como elemento de análisis el “Reglamento de Estudios de Posgrado del Instituto Politécnico Nacional”, como marco normativo que se debe observar en la práctica investigativa de las escuelas, en donde se define que la diferencia entre las maestrías con orientación científica y orientación profesionalizante.

Se retomaron algunas de las etapas de la técnica de análisis de contenido, las cuales se adaptaron a la investigación de campo tales como: determinación del sistema de categorías, determinación del sistema de codificación, y la inferencia.

En este paso se hizo la determinación de categorías, determinando las unidades de análisis seleccionando las dos maestrías en Administración de la UPIICSA y en Administración de Negocios de la ESCA Sto. Tomás, de un total de 7 maestrías en el área de ciencias sociales que

se imparten dentro del IPN. Estas unidades de análisis se caracterizaron tomando en cuenta algunos elementos que para la exploración de las tesis también constituyen un indicador; tal es el caso de lo estipulado en la misión, visión, perfil del egresado, planes y programas de estudio. Para el caso de la UPIICSA se presentó el programa de estudios de la licenciatura de Administración Industrial pues se consideró que constituye un antecedente que es necesario analizar respecto a la enseñanza de la materia de metodología de la investigación.

Para ambas maestrías se retomaran otros referentes como las líneas de investigación, los planes de estudio, el contexto normativo que en materia de investigación rige las maestrías para después conocer los lineamientos metodológicos exigidos para la realización de las tesis.

2do. Paso: Se realizó el diseño de 3 instrumentos de análisis. La ficha de identificación de tesis, en donde se determinó el sistema de codificación para cada una de las tesis, se elaboró la matriz de análisis del abordaje metodológico, así como, la matriz de análisis del abordaje de la disciplina administrativa, para cada una de estas dos se definieron dimensiones de análisis y para cada dimensión se determinaron variables.

De acuerdo con la técnica de análisis de contenido, las unidades de muestreo, (las tesis), se seleccionaron tomando en cuenta la vigencia de los programas de estudio de posgrado que es de cuatro años y a partir de este periodo nuevamente vuelven a ser revisados y actualizados se consideró un año más con la finalidad de sustentar la investigación con una muestra más amplia. Por lo tanto, la elección de las unidades de muestreo se consideró a partir del periodo 2005 al 2009.

Las unidades de registro se establecieron de acuerdo a la selección de 20 tesis. Dicha elección estuvo basada en un muestreo aleatorio seleccionando dos tesis por año. El segundo criterio se determinó en función de la información respecto al catálogo de tesis que se encuentra en medios electrónicos en el portal web de la Biblioteca Nacional de Ciencia y Tecnología del IPN<sup>222</sup>. En total, la muestra fue de 10 unidades de registro para la maestría de Administración de la UPIICSA y 10 para la maestría de Administración de Negocios de la ESCA-Sto. Tomás.

Las unidades de contexto se consideraron con base las diferencias que existe entre los programas de estudio de la maestría de las tesis analizadas: Administración de Negocios de la ESCA, y la de Administración de la UPIICSA.

3er. Paso: Una vez que se contó con las 10 tesis de UPIICSA y las 10 tesis de la ESCA se llevó a cabo el levantamiento de la información de la siguiente manera: para cada tesis se aplicó la ficha de identificación de tesis, la matriz del abordaje metodológico y finalmente la matriz del

---

<sup>222</sup> Implementado durante las décadas de los cincuenta y sesenta, en países en desarrollo como Argentina, Brasil y México. Consistió en el extenso uso de barreras comerciales para proteger las industrias nacionales de la competencia de las importaciones. Se dio una estrategia de visión hacia el interior en el que las industrias se establecen para suministrar al mercado nacional e inhibir el comercio internacional (Carbaugh, 2009, p. 254).

abordaje de la Disciplina Administrativa, en la aplicación de las matrices se clasificó la información de acuerdo a las preguntas de cada variable y adicionalmente se hicieron comentarios en una columna denominada: “Análisis de Información y Resultados.”

4to. Paso: Los resultados se concentraron en las tablas de resumen de resultados de cada una de las variables correspondientes a las dimensiones, para el total de las 10 tesis de la UPIICSA y las 10 tesis de la ESCA. Los resultados se presentan en primer lugar los respectivos a la aplicación de la matriz de análisis del abordaje metodológico, y en segundo lugar los de la matriz de análisis del abordaje de la disciplina administrativa.

Una vez que se hizo el conteo de los resultados, se hizo el análisis y la interpretación de cada una de las matrices, por variable para la ESCA, enseguida para la UPIICSA y después se hizo un comparativo entre éstas dos escuelas. Para realizar este análisis e interpretación se recurrió nuevamente a la columna de las matrices de “Análisis e Información de los resultados”, la cual sirvió para hacer un análisis y también se estuvo en la posibilidad de auxiliarse de la inferencia.

5to. Paso: A partir de esta información de análisis y comparación, se presentan las consideraciones finales del abordaje metodológico y del abordaje de la disciplina administrativa, se conjuntaron las consideraciones finales de los abordajes y se llegó a resultados y reflexiones finales de un análisis general del referente empírico.

Finalmente se elaboraron las conclusiones que consideran el cumplimiento del objetivo general de la investigación, las aportaciones derivadas de esta investigación que se catalogaron como teóricas, metodológicas y prácticas y como último punto las posibles líneas de investigación que pudieran surgir a partir de este trabajo.

## **Resultados**

Los resultados que para efectos de esta ponencia se presentan, se abocan a la propuesta teórica que resultó a partir del estudio de caso la cual se ha denominado como la categorización de la investigación en administración a través de dos vertientes la naturaleza de la disciplina administrativa y la naturaleza del estudio de las organizaciones y sus puntos comunes.

La propuesta esquemática que se ha construido deriva del análisis de las tesis sobre su abordaje teórico, a partir de este referente se encontró que resulta relevante a conocer la necesidad que existe en confrontar en términos argumentativos las fronteras disciplinarias de la administración y de los estudios organizacionales y la teoría de la organización a partir de la claridad que se pueda observar en la naturaleza interdisciplinaria de la Administración.

Desde la mirada de sus fundamentos conceptuales, nos interesa en principio la Teoría de la Organización, sobre todo bajo la premisa de que el objeto principal de esta corriente son las organizaciones en general, misma que Montaña (2004) ubica entre el paradigma estructuralista

radical. La teoría de la organización “busca ampliar los estudios a las diversas organizaciones existentes, basados en la premisa de que la organización no únicamente es de tipo empresarial”. En cuanto a estas dos teorías, la de la organización y la de los estudios organizaciones se identifica que existe un uso de metodologías que no se circunscriben únicamente a lo cuantitativo, con el fin de comprender a la organización es necesario retomar diversos planteamientos teóricos y metodológicos, además de que no existe un modelo aplicable a todas las organizaciones, sino que existen tantas como contextos que los que se encuentran.

A diferencia de la Teoría de la Organización, esta investigación permite comprender que el análisis organizacional, se ubica totalmente en el paradigma de la comprensión con una orientación subjetiva; desde esta perspectiva, investigar en administración requiere de las teorías de análisis organizacional para formular soluciones con base en la interpretación, de un ambiente interno cambiante e influido por complejas relaciones de poder y de roles, que no son fáciles de entender.

A continuación se presenta esquemáticamente la propuesta que se diseñó a partir de los resultados de esta investigación.

Con lo anterior se puede saber que la discusión de la naturaleza de la investigación en administración, aún ha sido poco explorada desde la teoría de la administración, tal estado se debe entre otros factores, a las deficiencias metodológicas, tanto a nivel empírico, como a nivel teórico, situación que como ya se ha estado diciendo a lo largo de este trabajo, conduce a inadecuados intentos de sistematización, desorientaciones conceptuales, deficientes marcos conceptuales. Por tal motivo, se estructuró un esquema constituye un esfuerzo para integrar en una misma presentación los elementos sustanciales, aspectos relevantes que subyacen en la investigación en administración como paso previo para el establecimiento de una conceptualización de la administración que dé respuestas más contundentes a la problemática señalada, y permita una claridad en el manejo conceptual.

Como un primer momento se la diferenciación para entender qué es la investigación en administración a partir de dos aristas principales las cuales se consideran como objeto de estudio de la administración: como actividad práctica y como disciplina científica. Retomando una idea que apoya esta diferenciación se puede recurrir a la distinción que hace López, F. y Salas H. (2009) respecto a los estudios sobre Administración.

**Esquema 1: Aristas de la Investigación en Administración**  
(Elaboración Propia)





## Referencias

ARIAS GALICIA, Fernando. *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México. Ed. Trillas, 1998.

BARBA A., Antonio. Ponencia. *De la administración a los estudios organizacionales: Concordancias, tránsito y divergencias.*” VIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.” Año 2003.

BUNGE, Mario. *La Investigación Científica*. México. Ed. Siglo Veintiuno Editores, 2000.

CARRILLO LANDREROS, Ramiro. *Metodología y Administración*. Ed. Limusa. S/F.

DÁVILA L. DE GUEVARA, Carlos. *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico*. 2ª. ed., Colombia. Ed. Mc Graw Hill, 2001.

FONT PLAYAN, Isabel. *El administrador frente a la necesidad de transformación organizacional*. Revista Gestión y Estrategia. Ed. UAM. México. 2003

GARCÍA CASTILLO, Rafael. *Dialéctica de la administración en la práctica de la administración de los negocios y el estado*. UNAM, México. 1983.

HALL, Richard. *Organizaciones estructura y proceso*. Ed. Prentice Hall Internacional, España. 1973.

IBARRA, Eduardo y MONTAÑO, Luis. *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. México. Ed. UAM y Miguel Ángel Porrúa, 1991.

IBARRA, Eduardo y MONTAÑO, Luis. *Mito y poder en las organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*. 2ª. ed., México. Ed. Trillas, 1987.

LAROCCA A., Héctor y BARCOS J. Santiago. *¿Qué es la administración?* Argentina. Ed. Macchi, 1997.

MONTAÑO H. Luis. *La investigación en administración. Reflexiones para el caso de México*. En Administración y Organizaciones. Año de la revista, no. 199. México, 1999.

\_\_\_\_\_. *Dilemas y desafíos de la Investigación en Administración en México*. En Contaduría y Administración. Año de la revista, no. 202, México, 2001.

\_\_\_\_\_. *Los Estudios Organizacionales en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente. Editorial Porrúa, México, D.F. 2004.

NAMAKFOROOSH M. Naghi. *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed., México. Ed. Limusa, 2000.

PACHECO ESPEJEL, Arturo y Cruz Estrada Ma. Cristina. *Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas*. Grupo editorial Continental. México, 2006.

PANIAGUA JIMÉNEZ, Ma. de la Luz. *Metodología científica en investigación administrativa*. México. Ed, Instituto Politécnico Nacional, S/F.

SABINO A., Carlos. *El proceso de investigación*. 5ª. ed., Colombia. Ed. Panamericana, 2000.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Adolfo. *La ideología del fin de las ideologías*. En Barcarcel J.L. et. al, *La filosofía y las ciencias sociales*, Editorial Grijalbo, colección Teoría y Praxis, México. 1976),  
TAMAYO Y TAMAYO, Mario. *Metodología informal de la investigación científica*. México. Ed. Limusa, 1998.

# DECISIONES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS PARA EL ESTUDIO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO EXPORTADOR EN LA MEDIANA EMPRESA SINALOENSE

**MC. Beatriz Carolina Romero Medina**

Universidad de Occidente  
[rcarolina81@gmail.com](mailto:rcarolina81@gmail.com)

**Dra. Aida Alvarado Borrego**

Universidad de Occidente  
[aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx](mailto:aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx)

**MC. Rocio del Carmen Payares Flores**

Universidad de Occidente  
[rociopayares@hotmail.com](mailto:rociopayares@hotmail.com)

## Resumen

El entorno global en que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, hacen necesario el estudio acerca de los nuevos paradigmas organizacionales.

En ese sentido, la presente investigación analiza los enfoques teóricos y metodológicos a partir de los cuales es posible desarrollar una investigación científica, ya que en la actualidad se cuenta con diversos enfoques a través de los cuales se puede abordar un estudio, conocidos como cualitativo, cuantitativo y mixto, descritos en éste trabajo, señalando sus características desde la perspectiva de diversos teóricos clásicos y contemporáneos, con el fin de diseñar el estudio bajo el método integrador sobre el cambio organizacional para el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola sinaloense.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, desarrollo exportador, método mixto, mediana empresa sinaloense.

## Introducción

Existen en el mundo múltiples sucesos, fenómenos y problemáticas que son objeto de investigación científica dada su importancia, ya sea para el desarrollo o simplemente para detectar los aspectos que generan determinada situación y que limitan o explican el funcionamiento de las organizaciones. Es por ello que se torna fundamental la utilización de métodos que permitan alcanzar los objetivos que se persiguen en todo estudio a partir de técnicas e instrumentos que ayuden a explicar determinada investigación. Dado que en el ámbito investigativo es fundamental la generación de conocimiento que explique y busque solución a las problemáticas o situaciones que se generan en el entorno, ya que permitirá la toma de decisiones

con base en un análisis previo y elementos que posibiliten el establecimiento de puntos de partida en la búsqueda del mejoramiento de las organizaciones, instituciones y actores que en ellas participan.

Por lo anterior, el estudio de las organizaciones es fundamental para comprender la dinámica mundial, el entorno en el que se desarrollan, así como las situaciones que se generan en ellas, sea para proponer estrategias de solución de las problemáticas detectadas, o sólo por el hecho de analizar y generar modelos para su análisis.

En ese sentido, generar una plataforma para el análisis de las dimensiones ocultas de la naturaleza organizacional, dado que todas las organizaciones tienen sus particularidades que las hacen únicas y un sujeto interesante para investigación. Por ello, en el trabajo de investigación que aquí se expone, se presenta la metodología utilizada para el estudio cambio organizacional como una estrategia para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa, México. En dicho análisis se desarrollan las causas principales por las que este tipo de organizaciones limita su participación al ámbito local y/o regional, encontrando que entre las más importantes destacan: la ausencia de una cultura empresarial entre los propietarios de estas empresas, la toma de decisiones por intuición y no con base en un análisis del entorno e información sobre las oportunidades de negocio, limitado o nulo personal experimentado en la realización y/o trato con clientes de otras latitudes y formas de hacer negocios, o bien, la falta de interés por diversificar mercados e innovar productos, son las principales causas como lo señalan Rodríguez (2010), Cereceres (2004) y Gámez (2009).

De acuerdo con Yoguel (1998), las PyMES en América Latina, iniciaron su desarrollo circunscritas en el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones<sup>223</sup>, es decir, de manera cerrada hacia el exterior, con baja competencia y alta incertidumbre económica, y que se debieron enfrentar en la década de los noventa, a la liberalización del mercado, apertura al comercio internacional, y a la aparición de nuevos competidores (citado en CEPAL, 2009, p. 13). Además cabe resaltar que las PyMES han cambiado por la presencia de algunos elementos como: el desarrollo de nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización, entre otros (Zevallos, 2003).

Luego del análisis planteado sobre la situación que guardan las PyMES en el mundo, no se debe olvidar que el fenómeno de globalización apareció en la escena mundial en los años ochenta del siglo pasado, trayendo consigo transformaciones políticas, sociales, culturales, pero sobre todo económicas. Ocasionando grandes desafíos para éste tipo de empresas, requiriendo de nuevas habilidades para permanecer en el mercado cada vez más competitivo.

Por tal, Rodríguez Peñuelas (2004), establece que el perfil de la organización emergente corresponde a estructuras flexibles, descentralizadas y planas, orientadas a la innovación y al

---

<sup>223</sup> Entendiéndose como cualquier alteración o modificación en el orden o situación actual de las cosas. O bien, según Chiavenato (2006, p.322), es definido como la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado hacia otro distinto. Implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción.

cambio<sup>224</sup>, que requieren la utilización de nuevas tecnologías; nuevas formas organizacionales; un tipo de trabajo polivalente, variado y cambiante; contratación de personal altamente calificado y una cultura fuerte, participativa que involucre a los miembros de la organización, es decir, hoy en día las organizaciones no pueden esperarse a que el cambio suceda, para adaptarse a él, sino que deben generar el cambio, bajo una planeación y objetivos claros (Hodge, Anthony y Gales, 2007, p. 366). Esto debido a que el mundo de hoy es lo que Rodríguez (2010, p. 24) describe como una *aldea global*<sup>225</sup>, en el que los productores de bienes y servicios compiten en el ámbito doméstico e internacional.

Según lo que se ha citado, las micro, pequeñas y medianas empresas son un factor de desarrollo fundamental en las economías del mundo, ya que representan más del 90 por ciento de las empresas establecidas.

Sin embargo, las PyMES establecidas en América Latina, presentan bajos índices de orientación de sus productos y/o servicios hacia el exterior, ya que solo exportan alrededor del 20 por ciento del producto nacional mundial, orientando un 80 por ciento de sus operaciones en el mercado interno (Albuquerque, 1997, citado en Zevallos, 2003, p.54). Generan el 61 por ciento del empleo y 28 por ciento del PIB, desarrollando solo el 8.4 por ciento de las exportaciones. Destacando que Brasil es el país de Latinoamérica que compone el mayor número de exportaciones con un 12.5 por ciento, mientras que países como México desarrollan menos del 5 por ciento de exportaciones en ese tipo de empresas (SELA, 2010).

Por otro lado, de acuerdo con Rodríguez (2010, p.50), se observan cifras sobre el fracaso de las PyMES suscitadas a nivel internacional en las que se aprecia que en Argentina, de cada diez empresas que se crean, una de ellas llega al segundo año de operación, es decir, solo 10 por ciento. En Chile, de cada 10 empresas que se generan, llegan al segundo año de operación tres de ellas, lo que representa un 25 por ciento, por su parte en México, de diez empresas creadas, solo dos llegan al segundo año de operación, esto es un 20 por ciento. Asimismo, la CEPAL señala que en los países subdesarrollados, entre 65 y 75 por ciento de las pequeñas empresas deja de existir durante los primeros dos años. En Estados Unidos, de cada 10 empresas que surgen, cinco de ellas llegan al segundo año de operación, o sea, 50 por ciento. En Italia, de cada 10 empresas surgidas, casi cuatro de ellas llegan al segundo año de operación, lo que representa un 40 por ciento. Finalmente, en España, de cada 10 empresas que se crean, tres de ellas llegan al segundo año de operación, lo que significa el 30 por ciento.

Algunos de los problemas que ocasionan la desaparición de dichas organizaciones y que enfrentan los pequeños empresarios al crear una empresa son en su mayoría el financiamiento

---

<sup>224</sup> Según McLuhan (1968) se finaliza la era de la cultura basada en el libro, lo cual implica que la televisión y los nuevos sistemas electrónicos de comunicación han instalado ya al ser humano en una sociedad audio-táctil trivializada a escala planetaria, es decir, la globalización desvanece las barreras geográficas y las personas se enfrentan a nuevas realidades socioculturales en las que podrán conocer y hacer contacto directo a través de los medios de comunicación. (citado en Ramírez y Landeros, 2010, p.6).

<sup>225</sup> Entendiéndose como el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero (Bancomext, 2005, p. 17).

(38 por ciento), seguido por un 25 por ciento los trámites que deben realizar, así como la creación de mercado, representa un 22.8 por ciento, la localización de la empresa, 3.7 por ciento, falta de personal capaz, 3.7 por ciento, un 2.9 por ciento se encuentran ante la problemática de aceptar el riesgo y finalmente un 3.9 por ciento se enfrenta con otras dificultades (Rodríguez, 2010, p.155).

La situación que se presenta, es alarmante si se considera que este tipo de empresas son las que desarrollan la mayor cantidad de empleos en los diversos países del mundo y en el caso específico de México, generan más del 70 por ciento de los puestos de trabajo y alrededor del 50 por ciento del producto interno bruto (Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012).

Cabe señalar que para este estudio se analiza la mediana empresa hortícola ubicada en el municipio de Culiacán, Sinaloa, México, debido a que suponen gran relevancia en el desarrollo regional, ya que se plantean elementos estructurales de impacto, gracias a la generación de empleos, la alta producción de bienes de dicho sector que se genera en la entidad y su exportación<sup>226</sup> hacia otros países, así como la contribución al producto interno bruto (PIB), entre otros. Por tal motivo, se presenta la siguiente investigación que trata de generar un espacio de reflexión y posibilidades sobre los aspectos que deben cambiar en la organización con la finalidad de lograr un desarrollo de este tipo de estructuras en el contexto internacional.

Vale destacar que se en el desarrollo de la investigación se analiza el cambio organizacional, desde las propuesta que realiza Daft (2007, p.407), quien argumenta que el cambio organizacional es la adopción de una nueva idea o comportamiento que es nuevo para la industria, mercado o entorno general de la organización. Estableciendo cuatro tipos principales: tecnológico, de producto, de estructura y cultural. Teniendo una ingerencia directa sobre el desarrollo exportador<sup>227</sup> de las organizaciones analizadas.

Asimismo, se establece el tipo de enfoque bajo el cual se realiza la investigación, ya que la selección de la metodología, sea cualitativa, cuantitativa o integración de ambas, suponen una de las partes nodales en el desarrollo de la investigación científica.

Por lo anterior, a continuación se describen las decisiones teóricas y la metodología abordada en el desarrollo de este trabajo de investigación.

---

<sup>226</sup> Morales (2012) afirma que el desarrollo exportador es el inicio de la comercialización de productos y/o servicios que son elaborados en territorio nacional y se dirigen de manera legal hacia otros mercados a nivel internacional.

<sup>227</sup> Definido por Kuhn (2004, p.268) como toda constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada. Por otra parte, denota una especie de elemento de tal constelación, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos pueden remplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal. En ese sentido, un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma. Empero, las comunidades científicas pueden aislarse sin recurrir previamente a paradigmas; éstos pueden ser descubiertos, entonces, analizando el comportamiento de los miembros de una comunidad dada.

## Revisión literaria y enfoques teóricos

De acuerdo con Rojas (2011, p.40) el tipo de metodología que se adopta en una investigación científica depende de diversos factores, entre los que señala el marco teórico ya que es el fundamento y sustento del estudio, además de las características y complejidad del objeto de conocimiento, por otro lado, establece que estará en función de los tipos de objetivos que se pretenden alcanzar, asimismo, los lineamientos institucionales, es decir, tiempo para desarrollar la tesis, recursos disponibles, vinculación con el objeto de estudio, etc., y por último, las características personales del investigador.

Dado lo anterior, la finalidad del presente trabajo de investigación es presentar y describir la metodología desde diversos enfoques, ya sea cuantitativo, cualitativo o integración de métodos, tal como lo señalan: Kuhn (2004), Bryman (2006), Flick (2007), Hernández, *et.al.* (2010), Rodríguez (2010), Doz (2011), Creswell y Plano Clark (2011), entre otros. Luego, a partir de la metodología seleccionada para la explicación del fenómeno que se estudia, los enfoques referidos proponen de acuerdo al tipo de metodología que se elige, procedimientos y herramientas diversas, tales como la observación, encuestas, cuestionarios, investigación de campo, por señalar algunos ejemplos, sin embargo, en este apartado se detallarán dichos aspectos y se propondrá el método a utilizar para la explicación y obtención de información los cuales servirán de guía en la elaboración de este estudio.

Se asume que el diseño del tipo de metodología a seguir, sea cuantitativa, cualitativa o integración de métodos, estará sujeta a los intereses de cada investigador y fines que se persigan, ya que la investigación de un mismo tema, puede ser estudiado de formas completamente distintas entre un investigador y otro, en razón de su formación académica, el entorno en que se desenvuelve, los intereses personales a alcanzar con la investigación, así como acorde a los requerimientos del tipo de objeto de estudio, entre otras.

En ese sentido, Taylor y Bodgan (1986) describen a la metodología como el modo en que el investigador enfoca los problemas y busca respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Así, el determinante en la selección del tipo de investigación, sea *cuantitativa* o *cualitativa*, estará basada en los propósitos, supuestos e intereses del investigador.

Por tal, se infiere que todo estudio de investigación científica debe partir de la aplicación de diversas técnicas de recolección de datos y análisis desde un enfoque determinado, sea cualitativo o cuantitativo o una mezcla de ambos, dados los objetivos del trabajo que se realiza.

Así pues, en lo que concierne a los paradigma<sup>228</sup> establecidos en el estudio específico del campo de la administración se encuentran dos tipos de enfoques: *cualitativo* y *cuantitativo*, por lo que en los apartados posteriores se realizará una definición y acercamiento a dichas posturas,

---

<sup>228</sup> Cabe señalar que para efectos de esta investigación se utilizará método o enfoque mixto o integrador de manera indistinta para referirse a éste tipo de paradigma.

las que, independientemente de la selección para el desarrollo de la investigación, deben atender los objetivos que se persiguen con dicho trabajo, así como dar respuesta a los supuestos o hipótesis de investigación.

### **Metodología cuantitativa**

Este enfoque también se conoce como positivista, racionalista, científico-naturalista, científico-tecnológico y sistemático-gerencia (Rodríguez Peñuelas, 2010), dado que se basa en aspectos medibles y cuantificables. Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4).

Asimismo, Rodríguez Peñuelas (2010), muestra que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los que pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente. Para éste método la naturaleza de la realidad es objetiva, estática, única, dada, fragmentable y convergente. La relación sujeto/objeto es de independencia. La teoría norma la práctica. Los instrumentos y estrategias que emplea son medición de test, cuestionarios, observación sistemática y la experimentación (ver cuadro 1).

#### **Cuadro 1. Características del enfoque cuantitativo**

---

- Representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio.
  - Presta más atención a las semejanzas que a las diferencias.
  - Trata de buscar las causas reales de los fenómenos.
  - Los estudios son diseñados de manera que se excluye al máximo la influencia del investigador, se busca la objetividad.
  - Modelo pensado para explicar, controlar y predecir fenómenos.
  - Parte de una realidad dada y algo estática que puede fragmentarse para su estudio.
  - El investigador debe ser independiente.
  - Los valores del investigador no deben interferir con el problema a estudiar.
  - El planteamiento epistemológico tiene su origen en la unidad del método científico.
  - Adopta el modelo hipotético deductivo. Utiliza métodos cuantitativos estadísticos, por lo que se basa en fenómenos observables susceptibles de medición, análisis matemático y control experimental. Todos los fenómenos sociales son categorizados en variables entre las que se establecen relaciones estadísticas.
  - El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna.
  - Los procedimientos utilizados son: control experimental, observación sistémica y la correlación de variables.
  - Adopta la generalización de procesos e implica una visión restringida de la realidad.
  - Rechaza los aspectos situacionales concretos e irrepetibles y de especial relevancia para
-



---

la explicación de los fenómenos y situaciones determinadas.

- Pone énfasis en la verificación científica del dato y la búsqueda de eficacia.
  - El objeto de estudio se adecua al método.
  - Se seleccionan muestras aleatorias de las poblaciones a estudiar para asegurar su representatividad.
  - La validez del estudio se basa en la comprobación de hipótesis y relación causa-efecto del fenómeno que se investiga.
  - En este enfoque se persigue la generalización y réplica de resultados encontrados en la muestra analizada hacia una población mayor.
- 

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Flick (2007), Hernández *et al.* (2010) y Rodríguez Peñuelas (2010).

Según lo antes referido, el enfoque cuantitativo representa para el investigador un análisis objetivo de información basado en datos duros, a través de los números, y la interpretación o manejo de evidencias a partir de programas estadísticos, los cuales permiten presentar la realidad que se estudia.

En definitiva, el enfoque antes descrito parte de una teoría ya construida, la cual servirá de base para el análisis de la problemática que se ha planteado, a través de instrumentos como el cuestionario el cual se deriva de las preguntas de investigación propuestas que supondrá el diseño de hipótesis que posteriormente serán probadas a partir de la medición de sus resultados por medio del análisis estadístico e interpretación de variables, persiguiendo que los hallazgos encontrados en el estudio sean replicados por la comunidad científica en análisis de situaciones relacionadas con lo que se ha encontrado.

### **Metodología cualitativa**

El desarrollo de una investigación científica a partir de la metodología cualitativa, según diversos autores como Taylor y Bodgan (1986), Creswell (2006), Rodríguez Peñuelas (2010) y Tamayo (2012), por mencionar algunos, han coincidido en señalar que este enfoque obedece al interés de quien realiza el estudio de explicar hechos a partir de la palabra escrita y no de datos numéricos.

Por otro lado, se pueden señalar algunas propuestas establecidas por diversos autores como Flick (2007) quien argumenta que los rasgos esenciales de la investigación cualitativa son: la elección correcta de métodos y teorías apropiados, el reconocimiento y el análisis de perspectivas diferentes, las reflexiones de los investigadores sobre su investigación como parte del proceso de producción del conocimiento y la variedad de enfoques y métodos (p.18). Así, encontramos algunas otras características que se describen en el cuadro 2., y el cual presenta diversas perspectivas de autores como Taylor y Bodgan (1987), Eisner (1998), Rossman y Rallis (1998), Flick (2007) y Creswell (2007).

#### **Cuadro 2. Características de investigación cualitativa**

<b>Taylor</b>	<b>y</b>	<b>Eisner (1998)</b>	<b>Rossmann y Rallis (1998)</b>	<b>Flick (2007)</b>	<b>Creswell (2007)</b>
---------------	----------	----------------------	---------------------------------	---------------------	------------------------

<b>Bodgan (1987)</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es inductiva.</li> <li>- Perspectiva holística.</li> <li>- Sensibilidad hacia los posibles efectos debido a la presencia del investigador.</li> <li>- Comprensión de las personas dentro de su propio marco de referencia.</li> <li>- Suspensión del propio juicio.</li> <li>- Valoración de todas las perspectivas.</li> <li>- Métodos humanistas.</li> <li>- Énfasis en la validez.</li> <li>- Todos los escenarios y personas son dignas de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un arte.</li> <li>- Los estudios cualitativos tienden a estar enfocados.</li> <li>- El yo como instrumento.</li> <li>- Carácter interpretativo.</li> <li>- Uso del lenguaje expresivo.</li> <li>- Atención a lo concreto, al caso en particular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es creíble gracias a su coherencia, intuición y utilidad instrumental.</li> <li>- Se desarrolla en contextos naturales.</li> <li>- Utilización de múltiples estrategias interactivas y humanísticas.</li> <li>- Focaliza en contextos de forma holística.</li> <li>- Naturaleza emergente.</li> <li>- Proceso basado en un razonamiento sofisticado, multifacético e interactivo.</li> <li>- Fundamentalmente interpretativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La adecuación de los métodos y las teorías.</li> <li>- Las perspectivas de los participantes y su diversidad.</li> <li>- El poder de reflexión del investigador y la investigación.</li> <li>- La reconstrucción de casos como punto de partida.</li> <li>- La construcción de la realidad como base.</li> <li>- El texto como material empírico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un entorno natural en estrecha interacción con la fuente de información.</li> <li>- Los investigadores son instrumentos clave en la recolección de datos.</li> <li>- Múltiples fuentes de datos provenientes de palabras e imágenes.</li> <li>- Análisis de datos de manera inductiva, interactiva y recursivamente.</li> <li>- Enfoque en la perspectiva subjetiva de los participantes y sus significados.</li> <li>- Comportamiento humano enmarcado en las creencias, dada la perspectiva cultural, el contexto social, político e histórico.</li> <li>- Investigación fundamentalmen</li> </ul>

				te interpretativa. - Visión holística de los fenómenos sociales.
--	--	--	--	---

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Creswell (2007), Flick (2007) y Rodríguez Peñuelas (2010).

Del cuadro anterior, se puede observar que los autores analizados convergen en afirmar que en la perspectiva cualitativa, el investigador reflexiona sobre los fenómenos observados durante el estudio, lo que le permite enriquecer la construcción del conocimiento, dado que se involucra con los sujetos analizados y su entorno. Además de basar parte del análisis en la interpretación de los resultados de la observación durante la realización del estudio, lo que enriquece los hallazgos y las conclusiones de la investigación.

### **Integración de métodos**

A través de la historia, diversos estudios han sido generados en el ámbito de las ciencias administrativas y los estudios organizacionales, asumiendo ya sea el enfoque cualitativo o cuantitativo según el objetivo u objetivos planteados y dada la perspectiva del investigador como se ha señalado en apartados anteriores. Sin embargo, en la primera década del siglo XXI se ha incrementado la utilización del método integrador o mixto, el cual de acuerdo con Hernández *et al.* (2010) es denominado de distintas maneras, como lo hace Johnson y Onwuegbuzie (2004) al llamarla investigación integrativa, investigación multimétodos, concepto designado por Hunter y Brewer (2003) y Morse (2003); Smith (2006) por su parte, lo denominó métodos múltiples; asimismo, Sandelowski (2003) lo nombró estudios de triangulación, y en los últimos años múltiples autores la han nombrado investigación mixta (Bryman, 2006; Bergman, 2008; Hernández Sampieri y Mendoza, 2008; Tashakkori y Teddlie, 2009; Creswell y Plano 2011)<sup>229</sup>.

Vale la pena decir que el enfoque integrador o mixto, permite analizar de manera más completa los hallazgos y datos obtenidos durante la investigación, ya que se combinan ambos paradigmas, por lo que según Bryman (2006) se han incrementado este tipo de estudios en la actualidad. Lo cual obedece a la necesidad de la comunidad científica de explicar de manera integral los sucesos y variables que se identifican en el desarrollo de la investigación, a través de la unión de las diversas técnicas existentes en cada uno de dichos enfoques, por ejemplo, la combinación de datos numéricos y la utilización de la palabra, análisis estadístico y fenomenológico, así como la elaboración de conclusiones con base en el análisis que arrojan los datos estadísticos y las que se generan por medio de la recolección de información a partir de las entrevistas a los diferentes actores que son objeto de estudio.

<sup>229</sup> En todo estudio científico es fundamental la selección de aspectos o características a partir de las cuales se generarán los resultados de la investigación, toda vez que permiten seleccionar con base en los objetivos planteados el sujeto que será estudiado y las características de su entorno.

**Cuadro 3. Tipologías de diseño del método integrador**

Greene, Caracelli y Graham (1989)	Bryman (2006)	Rodríguez Peñuelas (2010)	Creswell y Plano (2011)
<p>a) <b>Triangulación.</b> Busca la convergencia, correspondencia y corroborar resultados de los diferentes métodos.</p> <p>b) <b>Complementariedad.</b> Busca elaboración, mejora, ilustración y aclaración de los resultados de un método con los resultados de otro.</p> <p>c) <b>Desarrollo.</b> Pretende utilizar los resultados de un método para ayudar a desarrollar o informar al otro método, donde el desarrollo es ampliamente interpretado para incluir el muestreo y la puesta en práctica, así como las medidas de decisión.</p> <p>d) <b>Iniciación.</b> Busca el descubrimiento de paradojas y contradicciones, nuevas perspectivas, nuevos modelos de preguntas o resultados de otro método.</p> <p>e) <b>Expansión.</b> Busca ampliar el alcance de la investigación utilizando diferentes métodos para diversos componentes de investigación.</p>	<p>a) <b>Triangulación o mayor validez.</b> Se refiere a la opinión tradicional de que le investigación cualitativa y cuantitativa puede combinarse para triangular los resultados con la finalidad de que se puedan corroborar mutuamente.</p> <p>b) <b>Compensación.</b> Se refiere a la recomendación de que los métodos de investigación asociados tienen sus propias fortalezas y debilidades, por lo que su combinación (cualitativo y cuantitativo) permite al investigador una compensación de sus debilidades para sacar sus los puntos fuertes para ambos.</p> <p>c) <b>Integridad.</b> Se refiere a la idea de que el investigador puede reunir una explicación más detallada sobre el área de análisis en la que está interesado si se emplean ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo).</p> <p>d) <b>Proceso.</b> La investigación cuantitativa proporciona una explicación de las estructuras en la vida social pero el análisis cualitativo proporciona sentido al proceso.</p> <p>e) <b>Diferentes preguntas de investigación.</b> Se refiere al argumento de que tanto la</p>	<p>a) <b>Diseño de dos etapas.</b> Dentro de la misma investigación, se aplique primero un enfoque y posteriormente el otro, de forma independiente. En cada fase de la indagación cada paradigma emplea sus propias técnicas.</p> <p>b) <b>Diseño de enfoque dominante.</b> El estudio se desarrolla bajo la perspectiva de algunos de los dos paradigmas, en el cual uno predomina más.</p> <p>c) <b>Diseños en paralelo.</b> El estudio se desarrolla utilizando el enfoque cuantitativo y el cualitativo simultáneamente.</p> <p>d) <b>Diseños mixtos o complejos.</b> Los dos enfoques se combinan en todo el proceso de</p>	<p>a) <b>Diseño de triangulación o triangulación concurrente:</b> su objetivo es combinar las fortalezas de ambas metodologías para obtener datos complementarios sobre un mismo problema. En este se recolecta, procesa y analiza la información en una sola etapa.</p> <p>b) <b>Diseño mixto empotrado:</b> para este no es suficiente un conjunto de datos exclusivamente de una u otra metodología, sea cuantitativa o cualitativa dado que se plantean distintas preguntas de investigación que requieren ser respondidas con datos de distinta naturaleza.</p>

	<p>investigación cuantitativa como la cualitativa pueden responder diversas preguntas de investigación.</p> <p><b>f)Explicación.</b> Se refiere a cuándo un método se utiliza para explicar los resultados generados por el otro.</p> <p><b>g)Resultados inesperados.</b> Se refiere a la recomendación de que tanto la investigación cuantitativa como cualitativa pueden ser combinadas fructíferamente cuando una genere sorpresivamente resultados que se pueden mediante el empleo de la otra.</p> <p><b>h)Desarrollo de instrumentos.</b> Se refiere a los contextos en los que la investigación cualitativa se emplea para desarrollar cuestionario y escala de datos, por ejemplo, generar una mejor comprensión con preguntas cerradas.</p> <p><b>i)Muestreo.</b> Situaciones en las cuales se utiliza un enfoque para facilitar la toma de muestras de los encuestados.</p> <p><b>j)Credibilidad.</b> Recomendaciones que se emplean en ambos enfoques para mejorar la integridad de los resultados.</p> <p><b>k)Contexto.</b> Casos en los que la combinación se racionaliza en términos del enfoque cualitativo, provee comprensión del contexto con conclusiones generalizables,</p>	<p>investigación o al menos en la mayoría de las etapas. Creswell (2005) señala que son diseños para lidiar con problemas sumamente complejos. Los resultados se generalizan, se puede desarrollar teoría emergente, probar hipótesis, etc. En ésta modalidad los datos cuantitativos y cualitativos son recolectados simultáneamente y se realizan análisis cuantitativos y cualitativos sobre los datos durante todo el proceso.</p>	<p><b>c)Diseño mixto explicativo:</b> es un diseño de dos etapas en el que el dato cualitativo ayuda a explicar los resultados significativos, sorprendentes o límites de la primera etapa cuantitativa.</p> <p><b>d)Diseño exploratorio mixto:</b> es de dos etapas, es decir, los hallazgos de la metodología utilizada en la primera etapa del estudio, por ejemplo la cualitativa, contribuye en el desarrollo o a informar la segunda etapa, la cuantitativa.</p>
--	---	--	--

	<p>externamente válidas o amplias relaciones entre variables descubiertas a través de la encuesta.</p> <p><b>l) Ilustración.</b> Se refiere al uso de datos cualitativos para ilustrar resultados.</p> <p><b>m) Utilidad de los resultados.</b> La combinación de los dos enfoques será más útiles para profesionales y otros.</p> <p><b>n) Descubrir y confirmar.</b> Utilización de datos cualitativos para generar hipótesis y usar la investigación cuantitativa para probarlas, dentro de un solo proyecto.</p> <p><b>o) Diversidad de puntos de vista.</b> Combinación de investigadores y la perspectiva de los participantes en el enfoque mixto y el descubrimiento de la relación entre variables a través de la investigación cuantitativa mientras revelan las opiniones de los participantes a través del método cualitativo.</p> <p><b>p) Mejora en el desarrollo cualitativo y los resultados cuantitativos.</b> Implica una fuente para incrementar los hallazgos tanto cualitativos como cuantitativos mediante la recopilación de datos.</p>		
--	--	--	--

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Bryman (2006), Rodríguez (2010) y Creswell y Plano (2011).

Según la tipología anterior, la utilización del enfoque integrador supone aspectos incluyentes más que excluyentes, ya que la investigación se enriquece al utilizar ambas perspectivas

metodológicas haciendo uso de sus estrategias de recolección, análisis e interpretación de datos. En ese sentido se puede argumentar que el enfoque cuantitativo permite validar los datos recolectados en el estudio a partir de datos estadísticos mientras que el paradigma cualitativo representa la interpretación de dichos datos y la consolidación de los resultados del estudio.

Por tal, el desarrollo de la presente investigación se justifica a plenitud, toda vez que permite analizar los diversos métodos existentes y seleccionar el que esté acorde con los objetivos del trabajo que se realiza.

## **Objetivos**

Objetivo general:

*Analizar las perspectivas metodológicas en el estudio del cambio organizacional en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa, a partir de la implementación de estrategias, prácticas y modificaciones que le han permitido alcanzar el desarrollo exportador y lograr una posición de reconocimiento en los mercados internacionales.*

Objetivos específicos:

- a) *Estudiar los factores que incentivaron el cambio en las medianas organizaciones hortícolas en Sinaloa para alcanzar el desarrollo exportador a partir del paradigma integrador.*
- b) *Plantear el impacto y los resultados que genera el método integrador en el estudio cambio organizacional para el desarrollo exportador de la mediana empresa hortícola de Sinaloa.*

## **Metodología empleada en la investigación**

En la construcción científica, uno de los elementos de mayor preocupación es la selección del método que se utilizará en el desarrollo del estudio debido a su importancia en la explicación del objeto de estudio. Por tal motivo, la investigación que aquí se desarrolla se realiza bajo el método integrador, en el que de acuerdo con la tipología anterior mostrada desde la perspectiva de Rodríguez Peñuelas (2010) se presenta un enfoque dominante que a partir el análisis realizado por del investigador se trata del método cualitativo.

Entre los motivos que generaron este tipo de selección se pueden señalar los siguientes: que se trata de un estudio sobre una problemática encontrada en la investigación exploratoria de la mediana empresa hortícola sinaloense, y que se presenta en la actualidad no sólo en la región sino también en el mundo. En ese sentido se ha propuesto el estudio dentro de un contexto social, tratando de entrelazar los datos con la teoría analizada en secciones anteriores. Así pues, se establece el estudio del *Cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola del Estado de Sinaloa*. Con los resultados que se explican en los últimos

capítulos de éste trabajo, se complementan los trabajos que se han desarrollado y a los que se ha hecho referencia.

**Cuadro 4. Características de la investigación**<sup>230</sup>

Criterio	Método	Investigación	Estudio
<b>Según el objetivo</b>	Descriptivo		
<b>Según el enfoque</b>	Experimental		
<b>Según la concepción del fenómeno social</b>		Ideográfica	
<b>Según las fuentes</b>		Bibliográfica Metodológica	
<b>Según el lugar</b>		Campo (etnográfico)	
<b>Según la temporalización</b>	Transversal		
<b>Según el número de individuos</b>			Grupo

*Fuente:* Elaboración propia, 2013.

Según la metodología mixta con enfoque dominante, el estudio se desarrolló partiendo del método descriptivo el cual busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández, *et al.* 2010, p. 80). En ese sentido se describió contexto actual de las pequeñas y medianas empresas en el mundo, sus repercusiones en México y las implicaciones de la apertura comercial en el sector hortícola de Sinaloa. Además de que se desarrolló el enfoque experimental sobre la causa que genera la situación objeto de estudio. Así pues, se trata de una investigación de tipo social, al indagar sobre una problemática que impacta el entorno en que se desenvuelve y se realizó dicha tesis a partir de la observación de campo en las medianas empresas del sector hortícola de Culiacán, Sinaloa, partiendo de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica (TLCAN) en 1994 al año 2012, con el fin de analizar las transformaciones en dichas organizaciones, así como las tendencias.

#### **Consideraciones para su aplicación**

Los aspectos a considerar para la aplicación de la metodología mixta en el diseño de la investigación, suponen las etapas de desarrollo, así como las características que la identifican, tales como: la revisión de literatura, el acopio de datos obtenidos de la encuesta, la entrevista y de la observación, asumiendo un retorno recurrente entre las diferentes fases o etapas del proceso de investigación, ya que esto permite el enriquecimiento de la tesis.

En ese sentido, cabe señalar que el trabajo que se desarrolló es de tipo etnográfico<sup>231</sup> y transversal<sup>232</sup>, toda vez que se analizó a las medianas empresas hortícolas exportadoras

<sup>230</sup> Al realizar el análisis del grupo a partir de la observación del tipo de organización que se estudia, analizando su desarrollo, valores, motivaciones, comportamiento e interacción entre los agentes que participan.



establecidas en Culiacán, Sinaloa, en un periodo de operaciones que data entre 1994, año en el que entró en vigor el Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá y que marcó una etapa de transformaciones en el desarrollo de negocios del país, concluyendo en el año 2012, en el que se estudian los avances y retrocesos en materia de PyMES a dos años de que se implementa un nuevo Plan Estatal de Desarrollo en la entidad y que persigue nuevos objetivos para este tipo de organizaciones.

Destaca que el análisis del objeto de estudio se inició a partir de la aplicación de encuestas a los diferentes sujetos involucrados de los que se obtuvo información importante, además de hacer la recogida de datos de las diversas fuentes secundarias, entre las que destacan: página web de las empresas, datos estadísticos, reportes anuales, por mencionar algunos, los cuales arrojaron datos cuantitativos que fueron analizados a partir del programa estadístico especializado SPSS. Por otro lado, se obtuvieron datos por medio de entrevistas<sup>233</sup> a profundidad realizadas a directivos, gerentes, empleados, funcionarios de gobierno e investigadores, así como la observación en los diferentes campos de estudio.

### Diseño de investigación

Para el diseño de investigación realizada, basada en métodos mixtos con enfoque dominante se realizó un modelo basado en los aspectos relevantes de la investigación, el cual se muestra en la figura 1.

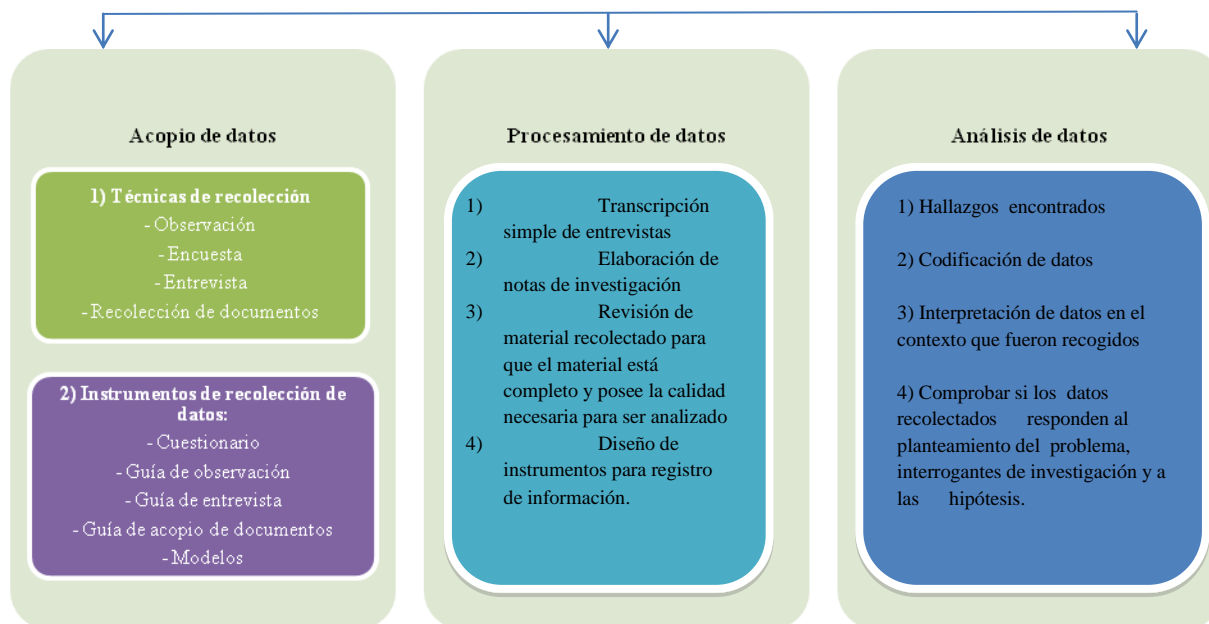
**Figura 1. Modelo de Diseño de la Investigación de Campo**



<sup>231</sup> Permite delimitar periodos de tiempo para el análisis de datos e información sobre determinado fenómeno que es investigado, por lo que es fundamental delimitar el lapso de su estudio, dado que una manifestación puede presentar diferentes características y resultados entre una época y otra.

<sup>232</sup> Las entrevistas se realizaron a partir de guías de entrevistas conformadas por preguntas semi-estructuradas con la finalidad de recopilar la mayor información posible por parte de los entrevistados.

<sup>233</sup> La empresa grande es aquella que exporta más de 2 millones de dólares estadounidenses (USD); por su parte la empresa mediana es la que presenta un tamaño de exportaciones de 500,000 a 2 millones de USD y la pequeña empresa son los que tienen resultados de exportación de 50,000 a 500,000 USD (Secretaría de Desarrollo Económico de Sinaloa, 2012).



Fuente: Elaboración propia, (2013).

El modelo anterior, trata de esquematizar las acciones realizadas en el desarrollo de la investigación, desde la pregunta central de investigación que fungió como guía de estudio, así como las etapas de acopio, procesamiento y análisis de los datos para el desarrollo del trabajo de tesis, utilizando las estrategias metodológicas antes descritas.

### Selección de muestra

En relación con la selección de la muestra, es preciso destacar que dado el enfoque que se seleccionó para el desarrollo de la investigación se deben clasificar las muestras para cada método, es decir la muestra que representará al análisis cuantitativo de datos, así como la del análisis cualitativo, ya que de acuerdo con Hernández *et al.* (2010), en el enfoque cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta. Para ese efecto se establecen dos tipos de muestras: la *probabilística* -aleatorio simple, estratificado, por racimos y sistemático-, (Rojas, 2011), subgrupo de la población en el que todos los elementos de éste tienen la misma posibilidad de ser elegidos y la *no probabilística o dirigida* -por conveniencia, por criterio, por cuota-, (Méndez, 2012), es decir, un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Luego, una vez identificados los aspectos a analizar se procedió a la selección de criterios iniciales para la muestra a investigar:

- 1) Que fueran empresas sinaloenses, ubicadas en el municipio de Culiacán.
- 2) Que estén inscritas en el directorio de exportadores del Estado de Sinaloa, que pertenecieran al sector hortícola y que fueran de tamaño mediano de acuerdo con la

clasificación que establece la Secretaría de Desarrollo Económico de la entidad, que generaran de 50,000 a 2 millones de USD al año en exportaciones.

- 3) Que realicen actividades de exportación.
- 4) Tener más de 10 años en el mercado.
- 5) Contar con el reconocimiento del sector como empresa líder en Sinaloa.
- 6) Ser un modelo a seguir por la comunidad empresarial y directivos.

Posteriormente y con base en los criterios de selección para muestras probabilísticas y no probabilísticas se establecieron las variables (figura 3).

**Figura 3. Criterios de selección de muestras cualitativa y cuantitativa**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Hernández *et al.*(2010), Rojas (2011) y Méndez (2012).

Según los aspectos anteriores se procedió a la búsqueda de tales empresas, con la finalidad de entrevistar a los directivos, funcionarios de gobierno, académicos e investigadores y realizar encuesta a los empleados.

Asimismo y dado el análisis de datos cuantitativos que se establece en el paradigma integrador, se debe determinar el método para la selección de muestra, por lo que se procedió a realizar el análisis del padrón de exportadores en Sinaloa al año 2012, encontrando un total de 500 empresas de los sectores industrial, agrícola, pesca y turismo, las cuales se estratifican<sup>234</sup> con base en el tamaño de sus exportaciones dólares. En el caso de las medianas empresas hortícolas exportadoras en Culiacán –objeto de esta investigación suman 13 firmas, mismas que serán analizadas para determinar el tamaño de la muestra.

Una vez determinada la muestra, se establece que se encuestarán a las 13 empresas hortícolas exportadoras de tamaño mediano establecidas en el municipio de Culiacán, ya que esto permite un análisis más certero sobre las características y problemáticas que enfrentan de estas organizaciones, lo que enriquecerá el estudio planteado.

<sup>234</sup> Se dice espectro ya que es asociado a una amplia variedad de características, síntomas, factores etiológicos e incluso respuestas frente a los tratamientos Lopez, S. and R. Rivas (2009). "Revisiones sobre el autismo." Revista Latinoamericana de Psicología **41**.

## Resultados esperados

Los resultados del estudio sobre las decisiones teóricas y metodológicas para el estudio del cambio organizacional para el desarrollo exportador en la mediana empresa hortícola sinaloense, sirven como guía para la realización de futuros trabajos de investigación en el ámbito de los estudios organizacionales y la administración, toda vez que se analizan las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa, lo que enriquece los datos e información obtenida a partir de las entrevistas y encuestas que se desarrollan a los diversos sujetos involucrados en este estudio. Basándose principalmente en la reorientación de esfuerzos y las formas de hacer negocios de los medianos empresarios de Sinaloa y a su vez, incentivar el crecimiento y desarrollo económico internacional de la región y del país.

## Referencias

- Banco Nacional de Comercio Exterior (2005). *Guía Básica del exportador*. (12ª. Ed.), México: Bancomext.
- Bryman, A. (2006) (2013, 6 de mayo). *Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?* En *Qualitative Research*. Vol. 6(1)97-113. Recuperado de <http://qrj.sagepub.com/cgi/content/abstract/6/1/97>.
- Calderón, Hinojosa Felipe (2012, 13 de marzo). *Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012*. Recuperado de [http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND\\_2007-2012.pdf](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf).
- Cereceres, Gutiérrez Lucía (2004). *Evolución organizacional. Procesos de cambio de pequeña a mediana empresa*. Culiacán Rosales, Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS).
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. Estados Unidos: Sage.
- Creswell, J.W. y Plano, Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Estados Unidos: Sage.
- Daft, Richard L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. (9ª. ed). México: Cengage Learning.
- Doz, Y. (2011). *Qualitative research for international business*. En *Journal of International Business Studies (JIBS)*. Vol. 42, Número 5, pp. 582-590. Recuperado de [www.jibs.net](http://www.jibs.net)
- Flick, U. (2007) *Introducción a la investigación cualitativa*, segunda edición, Madrid: Morata.
- Gámez, Gastélum R. y López, Leyva S. (2009). *Cambio Organizacional por uso de las TIC en Empresas Mexicoamericanas: Caso Subsector Hortícola*, (1ª.ed.). México: UAS.
- Hernández, Sampieri R., Fernández, Collado C. y Baptista, Lucio P. (2010), *Metodología de la investigación*, Quinta edición, México: McGraw Hill.

Kuhn, T.S. (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.

Méndez, Álvarez, C.E. (2012). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ª.ed.). México: Limusa.

Morales, Troncoso Carlos (2012). *Exportación para PyMES: Cómo detectar, analizar y planear negocios de exportación*. México: TAX.

Rodríguez, Peñuelas M. A., (2010). *Método de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

Rodríguez Peñuelas, M. A. (2003). *El proceso de modernización de la empresa hortícola sinaloense. El caso de la empresa Agrícola San Isidro*. Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana.

Rodríguez, Valencia Joaquín (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. (6ª. ed). México: Cengage learning.

Rojas, Soriano, R. (2011). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez.

Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

España\_ Paidós.

# LA PATOLOGÍA AUTISTA EN LA ORGANIZACIÓN: UNA INTERPRETACIÓN A PARTIR DE LA METÁFORA BIOLÓGICA

**Mg. Nely Perez Martínez**

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

[nelyperezm@yahoo.com](mailto:nelyperezm@yahoo.com)

**Ph.D Carlos Alberto Rodríguez Romero**

Universidad Nacional de Colombia

## **Resumen:**

Esta investigación presenta una ruta distinta para la comprensión de las organizaciones a partir del uso de la metáfora, trasladando el conocimiento de la patología autista al cuerpo social. Se ha analizado desde el paradigma del Humanismo Radical y se trata de una comparación de investigaciones de carácter cualitativo halladas en la teoría organizacional disponible y los rasgos que integran las variables disfuncionales características del autismo: comportamiento, comunicación, aprendizaje y socialización. La investigación busca responder a la pregunta ¿es posible hablar de *autismo organizacional*?

**Palabras clave:** Autismo, organización, metáfora, comportamiento, comunicación, aprendizaje, socialización.

## **Introducción:**

La búsqueda de alternativas que se acerquen a la comprensión de las organizaciones humanas, ha traído como resultado la utilización de formas diversas e imaginativas de comparación como la metáfora. Esta figura, propia de la literatura, es generosa en la asimilación de conceptos de un cuerpo de conocimiento a otro campo distinto. La metáfora permite la identificación de similitudes, en este caso, de un cuerpo teórico ya construido: *la patología autista*, con el cuerpo social humano denominado: *la organización*.

El trabajo de investigación presentado a continuación, está construido sobre una revisión de la teoría de la organización hecha a partir de un enfoque humanista, profundamente crítico de los modelos tradicionales de administración de las organizaciones, básicamente de carácter lucrativo, que dan cuenta de la presencia de ciertas patologías, tal y como se presentan en el autismo. Este enlace provoca el objetivo principal de esta investigación: comprender la organización y validar esta comprensión sobre una revisión teórica.

A partir de una breve descripción de la patología autista y de la organización, se identifican y clasifican una serie de rasgos dentro de lo que denominamos Unidades de Análisis, acordes con las cuatro características que, desde la medicina y especialmente desde la psicología, evidencian

el autismo en una persona: Comunicación y lenguaje; socialización, aprendizaje y comportamiento.

Con las unidades de análisis establecidas, se procede a realizar la comparación que consiste, básicamente, en identificar cada uno de los rasgos de la condición autista en la producción teórica referente a la organización y la administración. Seguidamente, se presenta una propuesta de rasgos susceptibles de ser catalogados como rasgos autistas de la organización lo que, creemos, satisface la pregunta de investigación: ¿Es posible hablar de autismo organizacional?

### **Revisión literaria o enfoque teórico:**

#### **La metáfora, la patología autista y la organización**

De acuerdo con Morgan (1980) la teoría de las organizaciones y la investigación se construyen en un entorno de asunciones dadas por ciertas y muestra la relación entre paradigma y metáfora como contribución a la construcción de teorías, configurándose como una herramienta que permite nuevas perspectivas para el análisis de las organizaciones, extraídas de visiones ortodoxas. En este sentido, autores como Montoya and Montoya (2003) y Valle (2011), ofrecen un amplio recorrido donde la metáfora se utiliza como medio para comprender mejor dinámicas económicas y organizacionales, comenzando por Marshall quien en 1890 compara el crecimiento económico de la firma con el crecimiento de los árboles en el bosque; McGuire en 1963 desarrolla la Teoría Organicista del crecimiento mediante una analogía con la biología, basándose en el ciclo de la vida; Morgan (1991) en su libro *Imágenes de la Organización* logra evidenciar diferentes concepciones que se tienen sobre las organizaciones tales como máquina, cárcel, organismo, cultura, sistema político, etc.; terminan relacionando a Beer quien en 1997 empleó el abecedario como método de entendimiento de la complejidad teórica de la ciencia de la administración, lo que se llamó posteriormente el ABC de los modelos, sugiriendo que cada letra del abecedario podría acercarse una teoría de investigación en administración: (A) acústica, (B) biológica, (C) cibernética, (D) demográfica, (E) Engineering (ingenieril), (F) fluidos, (G) genética.

Igualmente, son conocidos los estudios de Illera (1982) quien desarrolla la metáfora usando términos propios de la biología humana, anatomía y fisiología, en una extrapolación hacia la organización en términos de su estructura y su funcionamiento en una visión sistémica que cohesionan nutrición, crecimiento y desarrollo. Incluso, propone una serie de elementos patológicos referidos como deficiencias estructurales y orgánicas debido a la no observancia de alguno o algunos de los principios elementales de la organización. Por último, la tesis doctoral de Montoya (2010) muestra cómo, a través de metáforas biológicas, pueden plantearse nuevas alternativas de gestión de los sistemas de integración empresarial ya que, igual que en la naturaleza, las especies que trabajan conjuntamente co-evolucionan para poder permanecer y desempeñarse con mayor eficiencia. La metáfora anima a explorar los paralelismos entre un objeto de interés y algo que es más conocido, o por lo menos saberlo en una forma diferente (Hatch 1997).

☒ Pero, cuales son las virtudes de la metáfora para permitir tan amplitud y diversidad en su aplicación? En el argumento de Carrillo (2003), la analogía y la metáfora constituyen recursos metodológicos adecuados para describir y comprender aspectos centrales de la dinámica organizacional, no accesibles por otros métodos. Uno de los aspectos más relevantes de su utilización, señalado por Alvesson (Citado en Hämmal and Vadi 2010) el poder de las metáforas para destacar de la gente ideas inconscientes y pensamientos acerca de la cultura en sus organizaciones. En este mismo sentido, Davenport (citado en Hämmal & Vadi, 2010) afirma que las metáforas permiten a la gente hablar acerca de fenómenos complejos en las organizaciones. Se utilizan para caracterizar la cultura, ya que llaman la atención y están cargadas de significado. Además, la interpretación de las metáforas se queda en la mente de los pueblos por largo tiempo.

Según la tradición de los maestros de retórica, la metáfora, según Quintiliano (Citado en Perelman and Olbrechts-Tyteca 1989) es un tropo, es decir un acertado cambio de significación de una palabra o de una locución. Incluso sería el tropo por excelencia. Por la metáfora, señala Dumarsais (Citado en Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1989) se traslada la significación propia de un nombre a otra significación que sólo le conviene en virtud de una comparación que se encuentra en la mente. En este sentido, se otorga un significado del autismo, como patología biológica, a la organización, en un intento por hallar en ésta un significado similar al que le dio origen a la comparación.

### **La patología autista**

El término autismo, proviene del griego autos que significa sí mismo y refiere a la expresión de ausente o perdido. Fue utilizado por primera vez por Bleuler en 1911 para referirse a un trastorno del pensamiento que aparece en algunos pacientes esquizofrénicos y que consiste en la auto referencia continua que hacen estos sujetos de cualquier suceso que ocurre (Coto 2007). Según la American Psychiatric Association APA, el autismo se caracteriza por una perturbación grave y generalizada en varias áreas del desarrollo: Habilidades para la interacción social, habilidades para la comunicación y presencia de comportamientos, intereses o actividades estereotipadas. Gran parte de la dificultad en la construcción de su definición yace en su complejidad, a la multiplicidad de variables, a la no especificidad de los síntomas considerados e incluso a los desacuerdos entre los diversos paradigmas de investigación existentes (Rivas, Lopez et al. 2009).

La comprensión del espectro autista<sup>235</sup> se ha intentado desde varios modelos investigativos y se han construido diversa teorías.

---

<sup>235</sup> Fue Henry Maudsley en 1867 el primer psiquiatra que prestó atención a niños pequeños que presentaban trastornos mentales graves con unas alteraciones comunes del desarrollo, que en un principio, fueron diagnosticados de psicosis. Schweser, K., S. B, et al. (1996). Sinopsis de Psiquiatría: Trastornos de Ansiedad.. Buenos Aires, Editorial Médica Panamericana.



**Tabla 18** Algunas teorías del estudio sobre el autismo

Modelo	Planteamiento central	Autores
Desde la psicología:		
Teoría de la Mente	Sitúa como base de la explicación, la alteración en la capacidad cognitiva de realizar meta-representaciones.	(Baron-Cohen, Leslie et al. 1985; Baron-Cohen 1988; Baron-Cohen 1990)
La teoría del déficit ejecutivo	Plantea que el déficit central no es ni cognitivo ni general (es decir, es más básico y no afecta sólo al procesamiento de la información social), afectando a un conjunto de procesos necesarios para controlar y regular la acción, tales como la planificación, inhibición, flexibilidad, memoria de trabajo, generatividad y monitorización.	(Baron-Cohen, Wheelwright et al. 2008; Ustárroz and Lario 2008; Pellicano 2012)
La teoría de la Coherencia Central o “Coherencia Central Débil”	Postula dificultades para integrar la información. Es un estilo cognitivo caracterizado por la tendencia al procesamiento local o de detalles y la dificultad para elaborar representaciones significativas globales a niveles tanto perceptivos como cognitivos.	(Rivière 1983; Shah and Frith 1993; Jolliffe and Baron-Cohen 1999; Peeters 2001)
La teoría socio afectiva	Los autistas carecen de componentes constitucionales para interactuar emocionalmente con otras personas, teniendo como consecuencia falla en reconocer que los demás tienen sus propios pensamientos y/o sentimientos. Severa alteración en la capacidad de abstraer, sentir y pensar simbólicamente.	(Hobson 1986; Hobson 1989; Hobson 1995)
Desde la neurología		
Alteraciones	Existen alteraciones a nivel del sistema límbico, cerebelo y oliva inferior. Existe una	(Bauman and Kemper

anatómicas	disminución de las células de Purkinje a nivel de la corteza cerebelosa, lo que sugiere una etiología autista.	1991, 1998)
Alteraciones en el neurodesarrollo	Posible alteración en el neurodesarrollo a nivel de distintas estructuras cerebrales, dado el aumento del volumen cerebral y el aumento del volumen de los ventrículos laterales en los sujetos con autismo, frente a otros sujetos de control, no autistas, con problemas de lenguaje	(Filipek, Richelme et al. 1992).
Disfunción biológica del Sistema Nervioso Central SNC	El déficit autista resultaría de una organización cortical diferente que, funcionalmente, provocaría un déficit en los mecanismos del aprendizaje. De acuerdo con ésta alteración cortical frontal se destacan: ausencia de empatía, falta de espontaneidad, afectividad pobre, reacciones emocionales inusuales - hipo e hiperactivas -, rutinas, perversaciones, conducta estereotipada, intereses restringidos, creatividad limitada y dificultades en la focalización de la atención.	(Rivas, Lopez et al. 2009) (Rivas, López et al., 2009)(Gillberg, Steffenburg et al. 1991)

Fuente: Elaboración propia a partir de (Baron-Cohen, Leslie et al. 1985; Gillberg, Steffenburg et al. 1991; Bauman and Kemper 1991, 1998; Filipek, Richelme et al. 1992; Hobson 1995; Palomo and Belinchón 2006; Lopez and Rivas 2009; Rivas, Lopez et al. 2009)

Quizá una de las posturas más conocidas, y de más amplio debate, es aquella abordada desde el punto de vista del contacto afectivo y cognitivo que, entre otras cosas, fue la que dio a conocer al mundo esta patología (Kanner 1943). Otras, desde el punto de vista fisiológico, establecen que el autismo es el resultado de una alteración más o menos generalizada del sistema nervioso central (Gillberg, Steffenburg et al. 1991), asociada a factores incluso genéticos de los progenitores, condiciones ambientales, etc.

Dado que esta investigación busca comparar las similitudes entre el cuerpo social (la organización) y la patología autista, el elemento común es aquel fundamentado básicamente en las relaciones, es decir desde la psicología. De este modo, se han seleccionado los enfoques del contacto afectivo y cognitivo del autismo para hacer dicha comparación. Estos enfoques se detallan a continuación.

### **Enfoque del contacto afectivo y cognitivo.**

Este enfoque aleja al autismo de la condición esquizofrénica puramente dicha<sup>236</sup> con la que se solía confundir en el pasado. Desde esta perspectiva, el primero de estos estudios fue publicado en 1943 por Leo Kanner, un psiquiatra austriaco, como resultado de la observación directa de once menores (ocho niños y tres niñas) que exhibían comportamientos extraños. Fue el primero en denominar el autismo como un síndrome único, que se presenta de manera diferente en cada individuo que lo padece y que, posiblemente, se encuentra relacionado con el afecto y la emoción. También establece que los niños autistas tienen una incapacidad innata para responder emocionalmente al medio que los rodea (Kanner 1943). Las razones del autismo asociadas al afecto, fueron rebatidas más adelante con el argumento de que las teorías afectivas no explican el autismo, Hobson (1989):

Para explicar el autismo, en términos de un deterioro social, se han propuesto diversas teorías. Una de las más importantes, es la teoría de la mente, propuesta por Baron-Cohen y Frith (1985), dos investigadores de la Universidad de Londres. Básicamente, la teoría de la mente postula que todos los niños autistas tienen en común un déficit cognitivo específico que es el responsable fundamental de los déficits nucleares del Autismo. Este déficit consiste en la incapacidad que muestran para tener una Teoría de la Mente. Es decir, una incapacidad para predecir y explicar la conducta de otros seres humanos en términos de su estado mental. (Baron-Cohen, Leslie et al. 1985).

Fingir es un caso especial de actuar “como sí,” donde el fingidor percibe correctamente la situación actual. La diferencia entre fingir y actuar “como sí,” es que en la ficción hay dos representaciones de la situación. Una es cómo la situación se percibe actualmente, mientras que la otra representa lo que la ficción es. Esto es un plátano, y la persona finge que es un teléfono. Puesto así, la ficción es una manifestación de la teoría de la mente, ya que los individuos, desde su nacimiento incluso, pueden hacer representaciones acerca del mundo que los rodea: personas, cosas y acontecimientos. Las representaciones llevan el mundo a la mente, pero a partir del primer año los niños desarrollan la capacidad de dar un paso gigantesco en su maduración y es aquel en el que hacen representaciones de las representaciones, es decir, metarepresentaciones de los sucesos del mundo real. Las representaciones son a las metarepresentaciones, como los conocimientos son a los conocimientos sobre los conocimientos.

Llevado a otro nivel es lo que Ruesch y Bateson denominaron pensamientos de segundo orden (1951), en lo cual puede haber disfunciones como las mencionadas por Von Foerster en su artículo visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden como por ejemplo: no ver que no vemos, no saber que no sabemos y que uno debe comprender lo que ve, o de lo contrario no lo ve (Foerster 1994). De acuerdo con esto se puede creer entonces que, en el caso de las personas con

---

<sup>236</sup> Es un orden que todos entendemos porque sabemos cómo fue hecho. Pero no es el único ni aún el principal tipo de orden en el que el trabajo de la sociedad descansa; ni puede la totalidad del orden de una sociedad ser producido de esta manera Hayek, F. (2002). " Clases de Orden en la sociedad." Revista Libertas 36 Instituto Universitario ESEADE

autismo, las disfunciones se presentan en las primeras representaciones y en las personas sin autismo tales disfunciones suelen presentarse en las metarepresentaciones o pensamientos de segundo orden. En otras palabras, la persona con autismo, dada la teoría de la mente, no sabe que no puede ponerse en el lugar del otro, ni siquiera es plenamente consciente de la existencia del otro; en cambio una persona típica, si es consciente de ello y sabe, además, que puede “seguir el juego” planteado imaginativamente por el otro.

La inexistencia de una teoría de la mente en el individuo autista, puede explicar la evitación al contacto visual, el carácter inadecuado de muchas expresiones sociales y ambas se deben a que no comprenden lo que piensan, sienten, o desean las otras personas. Desde Kanner (1943), rescatado por los estudios de Hobson (1989), la teoría es representada en los siguientes puntos: carencia de acción y reacción necesarias para la construcción de un mundo común; carencia de intersubjetividad y de representación simbólica.

### **La organización**

La organización<sup>237</sup> se puede definir, según Hayeck, (2002), como aquella que surge de un orden social creado, dirigido o exógeno. Es creada con un propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión. Pero además de ser un sistema social que produce bienes o servicios orientadas por una racionalidad social, también posee elementos que las constituyen: poseen un subsistema administrativo o de gestión, unos recursos, unos objetivos racionales, se encuentra delimitada por una estructura socioeconómica específica y mantiene una interacción con el entorno (Martínez 2007)

Para Pesqueaux, (2005) la organización es un agente elemental de la economía y de la sociedad que justifica la existencia de una economía de las organizaciones y la existencia de una sociedad de las organizaciones. Al ser considerada la organización como una institucionalización de relaciones implica que, en escenarios de modo y circunstancia, ésta debe sostener relaciones con otra u otras organizaciones. Estas relaciones son tan vitales que para Pfeffer (2000) los estudios organizacionales deben orientarse hacia las redes de contactos y las relaciones sociales. En el mismo tenor Etkin y Schvarstein, (1995) la organización es el conjunto de relaciones entre las personas que hacen uso de sus capacidades y recursos para lograr los fines que se proponen y Schvarstein (2006) propone describir la estructura de las mismas en tres dominios: el de las relaciones, el de los propósitos y el de las capacidades. Para Morin (1990), la empresa es un organismo viviente, se auto – organiza y realiza su autoproducción y se ubica en un ambiente externo en el que se encuentra un mercado que a su vez, es un fenómeno ordenado, organizado y aleatorio. Para él, la comprensión de esta complejidad requiere un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales.

---

<sup>237</sup> Aquí se anota en un sentido reduccionista de la organización, que no tiene nada que ver con el tema del autismo en la organización.

Por otro lado, las diversas corrientes que desde hace ya varias décadas se han acercado a comprender la organización, se han enfocado en alguno o algunos de los aspectos particulares de ésta, lo que implica, una desatención a los aspectos propios organizacionales y generan la necesidad de una visión integradora de la misma (López 1999). Esta fragmentación se favorece en la medida en que se estudia la organización en virtud de sus fines exclusivamente económicos, producto del modelo industrial y también del modelo de la ciencia moderna que divide en “disciplinas autistas”<sup>238</sup> el estudio del mundo y del hombre (Muñoz 2011) y de lo cual, la organización, y la administración misma, no han escapado. Como muestra de ello, la evolución de los estudios de la organización se concentra básicamente hacia la investigación de problemas relacionados con la eficiencia y la eficacia y la ha apartado de las cuestiones sistémicas más amplias (Pfeffer 2000). Es la misma cuestión reduccionista a la que se refiere Morin con la hiperespecialización, que desgarrar y fragmenta el tejido complejo de la realidad, y que trajo tanto avance en el conocimiento científico de occidente, pero cuyas consecuencias nocivas se asoman a comienzo del siglo XX (Morin 1990).

Aquello de la “cuestión social” es señalado como una de las características de las relaciones humanas, la de nuestra mutua interdependencia. Somos seres sociales, más allá de nuestra propia elección (Castel 1997) y es precisamente la práctica de éstas relaciones sociales y su distinción entre el carácter voluntario y obligatorio lo que permite ser sujeto de su propia elección o en objeto de imposiciones externas (Foucault 2005). Quiere decir esto, que las relaciones, tanto de la organización como del individuo con los demás, no dependen del todo de su voluntad, en tanto que, algunas de ellas, le son exigibles por una supra autoridad, dentro de un marco de normalidad. Pero cuando empezamos a trivializar demasiado esta relación, no nos damos cuenta de ello (no vemos que no vemos), la tarea, tal y como lo anuncia Foerster; es entonces destrivializarnos (Foerster 1997). La patología autista, en nuestro análisis, es una forma de destrivializar el modo en que nos hemos acercado a comprender la organización y su comportamiento social.

En este sentido, son las relaciones sociales, junto con el aprendizaje, el comportamiento y la comunicación, los elementos y el conocimiento que se tiene de estos, los que se pretenden trasladar desde la metáfora médica<sup>239</sup>, más exactamente desde la patología autista, a la organización con el propósito de aproximarnos a una mejor comprensión. La comparación entre las variables que integran la patología autista y el modo en el que es posible identificarlas en la organización, es el centro de la revisión teórica construida para esta investigación.

## Objetivos

---

<sup>238</sup> La definición de metáfora involucra mínimo dos elementos susceptibles de ser comparados en virtud de sus similitudes. En este caso el primer elemento, ya conocido, es la patología autista abordada desde la medicina de cuyo conocimiento nos valemos para mejorar la comprensión de un segundo elemento el cual nos proponemos conocer: la organización.

<sup>239</sup> Así se denominó el famoso experimento de Elton Mayo en la Western Electric Company que buscaba determinar las causas que provocarían modificaciones en su productividad, dentro del marco de Investigación Industrial de la Universidad de Harvard.

## **Objetivo general**

Comprender la organización en cuanto a su comunicación, capacidad de aprendizaje, comportamiento y socialización a partir de la interpretación y las características de la patología autista.

## **Objetivos específicos**

1. Construir un marco teórico que permita inferir una argumentación para “hablar de autismo organizacional”
2. Establecer una relación entre los elementos que caracterizan la patología autista: comunicación, capacidad de aprendizaje, comportamiento y socialización, y el modo en que se manifiestan en la organización.
3. Proponer un marco de análisis para la determinación de la patología autista en la organización y sus mecanismos de intervención.

## **Método**

La investigación propone el uso de la metáfora, ya que permite profundizar la comprensión que el campo de la organización recubre, al inducir al pensamiento por semejanza y por sustitución de un elemento a partir de otro (Pesqueaux 2005). En este caso, el elemento conocido es la patología autista de cuyos rasgos nos valemos para trasladarlos a la organización. Al tratarse de una descripción de situaciones, se aborda a través de la investigación de carácter cualitativo, que no busca generalizaciones ni réplicas; pretende tan solo un modo distinto de interpretar patrones culturales dentro de un sistema social determinado (Hernandez, Fernández-Collado et al. 2008), en este caso, la organización.

Dado que se identifican las conductas patológicas autistas en la organización el paradigma subyacente es el Humanismo Radical puesto que su marco de referencia se compromete con una visión de la sociedad en la que se recalca la importancia de destronar o trascender las limitaciones de los esquemas sociales existentes (Burrell and Morgan 1985). Al adoptarse una postura crítica, se hace una lectura holística de la realidad, usando modelos profundos y comprensivos, donde el conocimiento se elabora de forma constructivista, dentro de una lógica inductiva y particular (Sandoval 1996). Dentro del paradigma base, la metáfora guía es la de la prisión psíquica, una imagen que expresa la forma como los seres humanos pueden ser llevados a representar realidades organizacionales que se experimentan como confinadoras y dominantes. (Durango 2005)

## **Unidades de análisis:**

Determinados los elementos a relacionar, autismo y organización, a través de la metáfora, se mostrará a continuación la descripción de cada una de las variables que caracterizan la patología

autista y a su vez los rasgos que las integran. Se han identificado cuatro variables: 1. Comunicación y lenguaje, 2. Socialización, 3. Aprendizaje y 4. Comportamiento. Cada una por separado, al igual que en los individuos, no evidencia un individuo con autismo, necesariamente tienen que darse las cuatro, y dentro de cada una, también tienen que darse la mayor parte de los rasgos que las integran, para establecer que una organización tiene comportamientos autistas. Cada una de estas variables son las áreas de análisis del trastorno autista que durante varias décadas de investigación, especialmente desde la psicología, se han determinado para los individuos.

Cada característica, por cuestiones metodológicas, se ha denominado Unidad de Análisis y dentro de cada una se han identificado rasgos o manifestaciones, susceptibles de ser halladas tanto en organizaciones como en individuos en asocio con la metáfora clínica.

**Tabla 19** Clasificación rasgos de acuerdo a las variables identificadas en el autismo

UNIDAD DE ANÁLISIS	RASGO
Comunicación y Lenguaje	1. Uso no pragmático del lenguaje 2. Anomalías en la comprensión del lenguaje
Socialización	3. Deterioro social 4. Interacción repetitiva y restrictiva 5. Comprensión y expresión de emociones 6. Anormal apego y afecto
Aprendizaje	7. Formación de conceptos 8. Déficit de aprendizaje 9. Imaginación empobrecida
Comportamiento	10. Auto referenciación constante 11. Conducta instrumental 12. Preocupación por patrones y las rutinas 13. Resistencia al cambio 14. Respuestas emocionales anómalas 15. Evitación del Contacto físico 16. Alteración de las funciones ejecutivas 17. Ceguera mental 18. Escasa Coherencia central

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kanner 1943; Ruesch and Bateson 1951; Ricks and Wing 1975 ; Rutter 1978; Wing 1982; Rivière 1983; Tinbergen 1983; Hobson 1986; Rutter and

Schopler 1987; Baron-Cohen 1988; Hobson 1989; Wing 1989; Prior, Dahlstrom et al. 1990; Tuchman, Rapin et al. 1991; Bauman and Kemper 1991, 1998; Yirmiya, Sigman et al. 1992; Frith 1993; Riviere, Alvarez et al. 1998; Peeters 2001; APA 2002; Rodas 2004; Coto 2007; Zandt, Prior et al. 2007; Ustárroz and Lario 2008; Lopez and Rivas 2009; Pickles, Simonoff et al. 2009; Pellicano 2012)

Esta distribución permite orientar el desarrollo mismo de la comparación, dentro de un marco básico que estructura el contenido del trabajo, que a su vez el propósito central del mismo.

### Resultados

Para efectos prácticos de presentación del documento, se presentan los resultados en la siguiente tabla, ya que facilita visualizar la comparación. Esta tabla presenta de manera ordenada cada uno de los 18 rasgos identificados clasificados, a su vez, en cada una de las Unidades de Análisis.

UNIDAD DE ANALISIS: Comunicación y Lenguaje	
RASGO: 1. Uso no pragmático del lenguaje	
Evidencia en la patología autista	Hallazgo del rasgo patológico en la organización
<i>Una de las características más evidentes del trastorno autista es el retraso en desarrollo del lenguaje y la comunicación verbal en el individuo. Para él no existe un uso pragmático del lenguaje (Gomez, Sarriá et al. 1995), ya que no representa un medio práctico ni eficaz en la satisfacción de sus intereses, hasta el punto incluso de evitarlo frecuentemente.</i>	<p>Desde la postura crítica del Humanismo Radical expone la violencia a través de la respuesta tangencial, el doble vínculo, colusión, actos de palabra no respetada (Chanlat and Bédard 1997). Estas formas de violencia conllevan a daños psíquicos causados por las situaciones de colusión y “doble limitación” en las que se invita a “jugar a no ver que se está jugando el juego” (Laing R. D. citado en Aktouf 2003).</p> <p>La paradoja pragmática se refiere a las comunicaciones en la cuales la organización formula un requerimiento contradictorio. A pesar de ésta contradicción el receptor no puede dejar de actuar. (por ejemplo cuando se le instruye para que sea espontáneo) (Etkin 1993).</p> <p>Siempre hay un desfase y descoincidencia entre mensaje emitido (comunicación institucional) y mensaje recibido, procesado, metabolizado e integrado (imagen y apego institucional) (Chavez, N. citado en Etkin 1993).</p>



RASGO: 2. Anomalías en la comprensión del lenguaje:	
Evidencia en la patología autista	Hallazgo del rasgo patológico en la organización
<p><i>“Existe en el individuo con autismo un compromiso serio de la interpretación de lenguaje (Pickles, Simonoff et al. 2009).</i></p> <p><i>El individuo autista le da un significado literal al discurso y pareciera sufrir de agnosia verbal o también denominada “falsa sordera” o “sordera central”. Pareciera que ignora cuando se le habla al no emitir respuestas coherentes. (Tuchman, Rapin et al. 1991).</i></p> <p><i>Es incapaz de sostener una conversación con otro (Rutter 1978; APA 2002), y posee un lenguaje limitado, estereotipado y repetitivo. (Zandt, Prior et al. 2007)”.</i></p>	<p>A las organizaciones se les endilga con frecuencia algún tipo de “sordera”, especialmente cuando se abordan el tema del humanismo. Los empresarios han permanecido sordos al llamado del humanismo y estarán condenados a sufrir sus consecuencias. Continúan haciéndole “resistencia” a este tipo de innovaciones (Cruz-Kronfly 2003).</p> <p>Para Aktouf, uno de los principales exponentes del humanismo radical e investigador del humanismo en la organización, en sus observaciones de campo relata cómo un patrón dedicaba tiempo a recorrer “sus” talleres, “para darse cuenta del ánimo de la gente. Pero nadie le decía, nada... para qué? Si él nunca escuchaba. A él no se le podía contradecir”. Igualmente, es común encontrar en sus ensayos referencias a la sordera de los jefes con frases de los empleados refiriéndose a ellos en términos como: “se hacen como si no escucharan” (Aktouf 2003).</p> <p>El tema de la sordera empresarial, se convierte para Savater (1998) en una “tragedia griega” cuando se aborda el tema específico de la responsabilidad social: Entre Antígona y Creonte existe una lucha en la que el coro de la obra representa el sentido común del pueblo: “Tu que nunca oyes, tu que nunca escuchas, oye lo que te dicen” y es un canto inútil. Creonte, además de ser malintencionado, es sordo, no oye a los demás, no se comunica con los otros, es un autista. De esa manera la tragedia se trama a través de la férrea voluntad unida al autismo de sus personajes. Para Savater, las organizaciones no escuchan a la sociedad de manera deliberada. Más aún cuando se trata de cuestiones que han generado y cuyos impactos negativos la sociedad reclama.</p>

UNIDAD DE ANÁLISIS: SOCIALIZACIÓN

RASGO: 3. Deterioro social	
Evidencia en la patología autista	Hallazgo del rasgo patológico en la organización
<p><i>“La alteración fundamental del autismo es la incapacidad para relacionarse normalmente con las personas y situaciones (Kanner 1943). La alteración de la intersubjetividad primaria conduce a los individuos con autismo a una alteración en la relación social dirigida a personas. Para ellos, la interacción con otra persona es a nivel instrumental (Rivière 1983).</i></p> <p><i>Esta condición genera un deterioro debido a la carencia de reciprocidad social y emocional (Howlin 1986; Rutter and Schopler 1987; Volkmar, Rhea et al. 2005). No existe en él el juego (como acto básico de intercambio</i></p>	<p>La reciprocidad social entre las organizaciones y la comunidad se altera por la estructura burocrática que promueve mecanismos que separan las decisiones de administración de las definiciones de política provocando el distanciamiento de la organización respecto a las necesidades y expectativas de la comunidad (Etkin and Schvarstein 1995). Estos autores también indican que el orden burocrático en la organización ha perdido la vinculación directa con los intereses del medio social. Refleja las relaciones y modos internos de funcionamiento cerrando el sistema sobre sí mismo. Es mediatizadora del orden en dos sentidos: a) como reproductora del orden dominante y b) mecanismo de control compensador de cambios en el entorno, contrarios a la cultura burocrática.</p> <p>La percepción de que existe algún tipo de reciprocidad entre la organización (sus dirigentes) y el personal (operario) genera cambios en cualquier nivel. Por ejemplo un informante de la experiencia de Hawthorne<sup>240</sup>, llamado Chase, atribuye el aumento de la productividad al hecho de haberles dado a los obreros el sentimiento de su propia importancia. (Chase, citado en Aktouf 1998).</p> <p>Este experimento le permitió a Mayo obtener muchas observaciones, pertinentes precisamente al deterioro social de sus observados. Entre ellas se encuentra, por ejemplo, las recogidas gracias a sus entrevistas con seis hombres líderes sindicales: No tenían amigos, parecían incapaces de relacionarse fácilmente con otros; No tenían capacidad para la conversación y se limitaban a su discurso revolucionario; Toda acción, como la relación social, era para ellos acción de emergencia; por último, consideraban al mundo como un lugar hostil (Mayo 1945).</p>

<sup>240</sup> De acuerdo con Milton Friedman, Premio Nobel de Economía, una externalidad es el efecto de una transacción realizada entre dos individuos, sobre una tercera parte que no ha consentido ni participado en esa transacción. Achbar, M., J. Abbott, et al. (2003). *The Corporation: . Estados Unidos.*

<p><i>social) imitativo, espontáneo o variado. (Howlin 1986; Yirmiya, Sigman et al. 1992; Baron-Cohen, Wheelwright et al. 2008)</i>”.</p>	<p>La escasa o nula interacción con otros, no se da solamente en plano intersubjetivo. Se presenta como crítica abierta frente al modelo de ciencia moderna que divide en disciplinas autistas el estudio del mundo y del hombre, cada una con sus presupuestos, sus métodos y sus verdades. En este panorama la administración hace eco fiel de la tendencia subjetivadora, y ella misma se hace instrumento, en conglomerado de lógicas con imperativos diferentes, cada una con frecuencia rivales (Muñoz 2011).</p>
<p><b>Rasgo 4: Interacción repetitiva y restrictiva</b></p>	
<p>Evidencia en la patología autista</p>	<p>Hallazgo del rasgo patológico en la organización</p>
<p><i>“En el autismo la reiteración de conductas hacia otros es recurrente. Los cambios de escenarios aturden al individuo. Poseen patrones estereotipados en su interacción con otros. (APA 2002)”.</i></p>	<p>Los administradores han sido preparados para asumir una actitud de constancia de repetición de estilos administrativos uniformes lo cual produce como resultado unos gerentes que administran de acuerdo con clichés repetidos (Aktouf 1998).</p> <p>Los estudios realizados para la comprensión del fenómeno organizacional en el caso colombiano, por los investigadores del grupo Griego permiten evidenciar comportamientos patológicos particularmente en las organizaciones vistas desde el referente financiero: Administradores “externos e independientes”, Juntas Directivas “vigilantes”, ratificadoras, no se involucran demasiado. Dirigentes “delegados”. Dirigentes cuidadosos de su reputación y de su valor en el mercado externo de trabajo, más bien nómadas. Empresa vista como una “cadena de contratos”. Ganancias residuales revertidas en los accionistas. (Rodríguez-Romero 2002; Rodríguez-Romero 2007; Rodríguez-Romero and Duque 2007; Rodríguez-Romero and Tovar Herrera 2007; Rodríguez-Romero 2008; Rodríguez-Romero and Duque Oliva 2008; Rodríguez-Romero and Garzon Santos 2009)</p>

Rasgo 5: Comprensión y expresión de emociones	
Evidencia en la patología autista	Hallazgo del rasgo patológico en la organización
<p><i>“La incapacidad para ponerse en el lugar del “otro” hace imposible el reconocimiento de los sentimientos de los demás y por ende, es incapaz de desarrollar una relación empática (APA 2002). Es físicamente imposible que le importe en alguna forma o circunstancia la situación física o emocional de otros. Esta indiferencia suele ser interpretada por las personas sin autismo como crueldad o indiferencia”.</i></p>	<p>En el documental “instituciones o psicópatas” se evidencia el grado de apatía con el que las grandes corporaciones abordan las consecuencias sociales de sus externalidades<sup>241</sup>. No les interesa el dolor de las demás personas a quienes afectan negativamente, especialmente cuando existen daños a la calidad del ambiente natural (Achbar, Abbott et al. 2003). Además, las organizaciones exhiben un lenguaje masculino y rara vez está orientado a proyectar empatía, interés y afecto (Pfeffer and Rose 1982).</p> <p>En términos de afectaciones económicas, tampoco es evidente su preocupación cuando la gran corporación se retira de una comunidad, porque cree que es posible obtener mayores beneficios en otro lado. No les interesa la suerte de las comunidades que abandonan (Morgan 1990) y (Schvarstein 2006), y como prueba de ello las grandes multinacionales solo sirven a sus deseos al servirse de la explotación de los recursos naturales en el tercer mundo . Un ejemplo importante lo podemos evidenciar en el documental de las tiendas Walmart y el modo en que sustenta su objetivo estratégico de ofrecer siempre precios bajos al público a un costo social muy alto (Grenwald 2005).</p> <p>Por otra parte, también la visión positivista, matemática e impersonal de la administración se construye cada vez más por fuera de la sensibilidad humana. Conduce a una visión ciega del beneficio y de la rentabilidad que es indiferente al sufrimiento humano, al desempleo a la miseria, a la contaminación y a otros problemas causados por la lógica maximalista dominante (Aktouf 2008).</p>

<sup>241</sup> Los empleados son leales a la tarea que realizan y se ven como parte de un “sistema” sobre el cual no tienen ninguna influencia y en consecuencia ven sus responsabilidades limitadas por el puesto que ocupan.

Rasgo 6: Anormal apego y afecto	
Evidencia en la patología autista	Hallazgo del rasgo patológico en la organización
<p><i>La patología autista provoca en el individuo muestras de un afecto que no guarda relación con la familiaridad o no de las personas con las que se relaciona (Villamisar and Polaino-Lorente 1993) y no logra diferenciación entre los padres y otras personas, incluso entre objetos específicos (Howlin 1986), lo que corresponde a una afectación de la base de las funciones de conocimiento y afecto, es decir la interacción (Rivière 1983). Desde el psicoanálisis la relación de los niños con ciertos objetos continúan durante toda su vida o han sido reemplazados por otros objetos que le ayudan al individuo a mantener su identidad.</i></p>	<p>En la organización esta identidad suele presentarse como un apego a estructuras, lemas, misiones, y ser protegidas incluso ante el apremio del cambio (Bridger H. citado en Morgan 1990). Sin embargo, la organización exige al trabajador el sacrificio de las múltiples pruebas de apego, casi exclusivas e incondicionales que la ideología corporativa les exige. Hacen que ellos abduquen a todo, incluso a sí mismo. Pero también se encarga de generar nuevos apegos. Una forma sutil de generar apego son las bonificaciones a los empleados y éste termina defendiéndolas por diferentes medios como la adhesión y la confusión de su ideal personal con el ideal de la organización. (Whyte y Marcuse, citados en Aktouf, 1998).</p> <p>En cualquiera de las situaciones existe un empobrecimiento psicológico: al implementar prácticas alienantes de las relaciones humanas, en la manipulación de los sentimientos y en el intento de crear un apego moral hacia la empresa, como factores que facilitan artificialmente una aceptación de la Organización Científica del Trabajo. ((Mouseliz, Gorz y Braverman citado en Aktouf 1998).</p> <p>En la organización productiva, el vacío afectivo se creó cuando éste se asoció a lo irracional como marco de referencia del factor humano dentro de la Organización Científica del Trabajo OCT. En ese sentido lo irracional es opuesto a la lógica racional empresarial, la cual era deseable. Se introdujo una afectividad sesgada relacionada con sentimientos de apego, seguridad y filiación y no con los imperativos de su propia naturaleza. La sociología ha demostrado que los hombres parecen producir mejor, si son felices (Aktouf 1998).</p>

UNIDAD DE ANÁLISIS: APRENDIZAJE	
Rasgo 7: Formación de conceptos	
Evidencia en la patología autista	Hallazgo del rasgo patológico en la organización
<p><i>“Las personas autistas, con independencia de su nivel intelectual de funcionamiento, parecen presentar específicamente alteraciones en tareas que requieren comprensión del significado. Las personas autistas parece que procesan la información de forma cualitativamente distinta (Hermelin citado en Baron-Cohen 1990) y con ello alteran el proceso normal de percepción de categorías más que de percepciones aisladas (Vygotsky 1979), evidenciando una alteración del desarrollo de su capacidad intelectual (Villamizar and Polaino-Lorente 1993)”.</i></p>	<p>De igual forma, las organizaciones mecánicas tienden a limitar el desarrollo de la capacidad humana, moldeando al hombre como un complemento de los requerimientos de la organización en lugar de estructurarla con su fuerza y potencialidades. Los obreros pierden muchas horas al día en un trabajo que ni valora ni satisface, con lo cual la organización pierde esta contribución inteligente y creativa de muchos de ellos (Morgan 1990). A nivel colectivo, en los procesos de cierre organizacional, los grupos e integrantes individuales muestran una pérdida en sus capacidades de comprender y actuar respecto de lo nuevo o lo inesperado en el medio circundante. Hay una confusión para distinguir la realidad de las proyecciones irracionales. (Etkin 1993).</p>
Rasgo 8: Déficit de aprendizaje	
Evidencia en la patología autista	Hallazgo del rasgo patológico en la organización

<p><i>“El déficit autista resultaría de una disfunción biológica del Sistema Nervioso Central SNC y de una organización cortical diferente que, funcionalmente, provocaría un déficit en los mecanismos del aprendizaje. (Rivas, Lopez et al. 2009), lo que genera a menudo dificultades para mantener la atención en tareas o en actividades lúdicas (APA 2002)”.</i></p>	<p>Los impedimentos para el aprendizaje en las organizaciones son determinados por Morgan (1980) en aspectos como la estructura y el comportamiento de sus dirigentes: En el primero, la imposición de estructuras fragmentarias de pensamiento sobre sus empleados, estimula a que no piensen por ellos mismos. El principio de “responsabilidad burocrática” que se extiende hasta donde llegan las funciones del trabajador, el premio al éxito y el castigo al error, hace que se oculten posibilidades de aprendizaje (bucle doble) y actúan como mecanismo defensivo como medio de protección y la existencia de vacíos ente lo que se dice y lo que se hace: “teoría de la adopción”. En el segundo, Los gerentes adoptan un comportamiento de suficiencia frente al problema, cuando en realidad no saben cómo resolverlo.</p> <p>Pero existen otras barreras al aprendizaje en las organizaciones, como por ejemplo: Yo soy mi puesto<sup>242</sup>, el enemigo externo<sup>243</sup>, la ilusión de hacerse cargo<sup>244</sup>, la fijación en los hechos<sup>245</sup>, la parábola de la rana hervida<sup>246</sup>, la ilusión de que se aprende con la experiencia y el mito del equipo administrativo<sup>247</sup> (Senge 1992).</p>
<p>Rasgo 9: Imaginación empobrecida</p>	
<p>Evidencia en la patología</p>	<p>Hallazgo del rasgo patológico en la organización</p>

<sup>242</sup> Es la propensión del ser humano a culpar a un factor o a una persona externa cuando las cosas salen mal.

<sup>243</sup> Es la ilusión de ser “proactivo” ante una situación difícil, pero no es otra cosa que un antídoto contra la actitud “reactiva” la de esperar a que una situación se salga de control antes de tomar medidas.

<sup>244</sup> La preocupación por los hechos domina las deliberaciones empresariales, gracias al condicionamiento que tiene el ser humano de ver la vida como una serie de hechos y creer que para cada uno hay una causa obvia.

<sup>245</sup> Si ponemos una rana en agua hirviendo, inmediatamente ella intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a temperatura ambiente, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. La rana se encuentra más preparada para los cambios repentinos, no para cambios lentos y graduales. Es lo que sucede a muchas empresas e industria, no se dan cuenta en qué momento la participación el mercado es alta, hasta cuando no hay mucho que hacer. P.ej: la industria automotriz norteamericana frente a la japonesa.

<sup>246</sup> Cuando los efectos de un acto son tan lejanos, se pierde la posibilidad de aprender de ellos. En las organizaciones se aprende mejor de la experiencia, pero nunca se experimenta las consecuencias de sus decisiones más importantes.

<sup>247</sup> Uso de personas como objeto: Cuando el niño aplica conductas sobre la persona que parecían diseñados para tener eficacia mecánica sobre su cuerpo. Por ejemplo, el niño empuja con toda su fuerza al experimentador en dirección al objeto o intenta trepar por su cuerpo.

autista	
<p><i>“Con base en la teoría de la mente, el individuo con autismo presenta una incapacidad metarepresentacional que se traduce en una imaginación empobrecida y en una carencia de iniciativa (Leslie 1987), (Baron-Cohen 1990), (Scott, Baron-Cohen et al. 1999)”.</i></p>	<p>Las organizaciones mecanicistas desprecian la iniciativa, animando al trabajador a que obedezca órdenes y permanezca en su lugar y no tenga interés en cambiar o cuestionar lo que se está haciendo (Morgan 1990). Referente a los pecados de la burocracia a causa de la vigilancia continua, los subordinados dejan de tomar la iniciativa o ser imaginativos y eliminan o distorsionan la información (Perrow 1998).</p> <p>Otra consecuencia decisiva de la racionalización y la intelectualización crecientes sobre la que Weber (1922) hace énfasis cuando asegura: “Han desencantado al mundo”. Con los progresos de la ciencia y de la técnica, el hombre deja de creer en los poderes mágicos, en los espíritus y en los demonios, pierde el sentido profético y, sobre todo, el de lo sagrado. Lo real se convierte en algo lúgubre, soso y utilitario (Freund citado en Aktouf 1998).</p> <p>La intensiva planificación irracional es una manera de salir de esta “miseria espiritual” (Aktouf 1998) en la que los planes vuelven rígido el pensamiento y restan capacidad para ver otras posibilidades (Parra 2004). No puede inventarse una forma o un estilo propio, sino que debe tratar de cumplir con las expectativas establecidas por la institución, a través de la disciplina (Savater 1998). La planificación requiere formas de control y aparecen en la escena el modelo de indicadores: El comportamiento burocrático rígido que disminuye el ritmo de trabajo y por ende la efectividad organizacional (Múnera 2007)</p>

Unidad de análisis: Comportamiento	
Rasgo 10: Auto referenciación constante	
Evidencia en la patología	Hallazgo del rasgo patológico en la organización



autista	
<p><i>“Existe en los individuos con autismo un sistema monódico cerrado o narcisismo primario absoluto (Kanner 1943; Garcia-Villamizar and Polaino-Lorente 1999)”.</i></p>	<p>El favorecimiento hacia un orden egocéntrico, fue analizado dentro de la teoría económica de la empresa, particularmente en la Teoría de la Agencia (Cose 1937) y (Perrow 1998). Ellos identifican diversas representaciones de narcisismo: desde el dirigente que utiliza la organización para configurar el mundo tal como quiere, hasta las manifestaciones de conductas de ésta índole ante los demás: Se reducen al mínimo las interacciones continuas; Se premia la acumulación de recompensas y pluses por parte de los individuos;</p> <p>Se potencia la mediación del esfuerzo o aportación individual; .Se reduce al mínimo el esfuerzo interdependiente a través del diseño de flujo; Predomina una preferencia por la estabilidad del liderazgo y una autoridad generalizada; Se favorecen jerarquías alargadas.</p> <p>En el narcisismo, se encuentra el hombre managerial con el narcisismo como estructura principal de la personalidad posmoderna. Aparece el hombre “extremo” solo tiene una cita consigo mismo (Aubert and Gaulejac 1993) a donde lo ha llevado la ideología del liderazgo y que deja oír a cada uno que está dotado de cualidades sobrehumanas, o si no, que es capaz de adquirirlas (Chanlat 1996). La empresa está sujeta a dos fuerzas: una la empatía y la otra el narcisismo de sus líderes y es ingenuo creer que su motivación es únicamente el servicio. Es posible afirmar que un patrón sin ego, no tiene lugar en una gran empresa (Pinto 2010) y que el dominio de un narcisista en la organización patológica se caracteriza por un enlace de fragmentos por parte de una personalidad que, en sí misma, es el resultado de una visión fallida (Sievers 2008).</p> <p>Los peligros de la “empresomanía” son la personalización a ultranza y la asimilación de toda una empresa con su director ejecutivo, propulsado al rango de Vedette. Los nuevos héroes son los “líderes”, olvidando que miles de asalariados contribuyeron al éxito de la empresas (Le-Müel 1992). De otra parte, la transformación del empresario en administrador resultará en un personaje opaco, un burócrata impersonal y frio, sobre todo, con esa tendencia al gigantismo y a la concentración en empresas de inmenso tamaño que se limitan a desarrollar actividades rutinarias en la explotación del</p>

	<p>negocio (Schumpeter 1963).</p> <p>Para perpetuar el statu quo, también lo hace desde la configuración de la estrategia donde toda la responsabilidad y el control debe descansar en el estratega, es decir, el directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional (Mintzberg, Ahlstrand et al. 2008), autorizado por el esquema piramidal en una marcada tendencia hacia la centralización de la autoridad formal y el poder estratégico alrededor de la cúpula y su estado mayor (Etkin and Schvarstein 1995).</p> <p>El narcisismo en su relación con los demás integrantes de la organización se fortalece al punto de que pareciera indispensable un engréido narcisismo de los directivos que hiere la autoestima de los empleados y de quienes ostentan posiciones de poder (Cruz-Cronfly, Aktouf et al. 2003). El prurito narcisista y la omnipresencia mortifican al trabajador y contribuye a su empobrecimiento moral (Carvajal 2003).</p>
<p>Rasgo 11: conducta instrumental</p>	
<p>Evidencia en la patología autista</p>	<p>Hallazgo del rasgo patológico en la organización</p>
<p><i>“Las personas con autismo hacen un uso instrumental del sujeto utilizándolos como objetos<sup>248</sup>, como agentes<sup>249</sup> y como sujetos<sup>250</sup>. (Gomez, Laá</i></p>	<p>De acuerdo con Morgan, las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego “organon”, es decir, instrumento (Morgan 1990). El management, de dicho</p>

<sup>248</sup> Cuando el niño producía acciones gestualizadas, claramente no diseñadas para mover o gatear sobre la persona sin hacer contacto ocular con ella pero dejando espacio para su reacción. Por ejemplo, tirar levemente de la persona en dirección al objetivo o señalar el objeto pero sin hacer contacto visual.

<sup>249</sup> Cuando gestos como los anteriores iban acompañados de al menos una mirada a los ojos de la persona.

Esta categorización se hizo para comprobar que los niños autistas presentan déficits en sus capacidades de petición preverbal y en la atención conjunta (usar la mirada para pedir algo) Gomez, J. C., M. V. Laá, et al. (1993). Protoimperativos y atención conjunta: ¿usan los niños autistas la mirada para pedir cosas? . El autismo: cincuenta años después de Kanner. R. Canal, M. Crespo, Y. Perez, T. Sanz and M. A. Verdugo. Salamanca

<sup>250</sup> Los pasos completos son: Paso1: Administre lo fundamental (como si ganara dinero administrándolo). Paso 2: Trace un plan para cada medida: nada de espontaneidad, nada de aprendizaje. Paso 3: Rote los managers para asegurarse de que nunca

<p><i>et al. 1993) De acuerdo con la naturaleza autoreferencial permanente, los individuos autistas asocian un comportamiento utilitarista del otro”.</i></p>	<p>instrumento, tiene como fundamentación epistemológica la idea del manejo del otro como recurso (Muñoz 2002) y en ese sentido enfoca los elementos rotantes sobre un objeto, asignando a cada individuo una tarea (Sheldon 1985).</p> <p>Así que es fácil preguntarse, en nombre de qué los accionistas o la alta dirección de una empresa puede considerar al personal como objetos? (Chennoufi 2007). Con la automatización del trabajo, la empresa como institución se antepone a la persona, al individuo, quien entonces queda supeditado a correr detrás de lo que la empresa ha realizado como camino a seguir (Savater 1998), lo que conduce a la cuestión recurrente siempre: la alienación. La no consideración de la persona como persona, es decir, como sujeto capaz de tener sus propios deseos y de plantear sus propios gestos, más que como un objeto al que se le hacen hacer cosas (Dejours, citado en Aktouf 1998).</p> <p>Más aún, la cosificación del empleado se lleva a extremos expresados irónicamente por Mintzberg en los famosos cinco pasos sencillos para destruir una cultura rica<sup>251</sup>: cuarto paso: “Sea siempre objetivo, lo cual significa tratar a la gente como objetos (en particular, contrate y despida empleados así como compra maquinas, todo es una cartera) (Mintzberg, Ahlstrand et al. 2008).</p> <p>Otro ejemplo de la cosificación es el fetichismo en las organizaciones, donde los integrantes se someten a sus objetos, a ellos se encarna, y los reconocen a condición de llegar a poseerlos. Se refuerza esto con el uso de palabras crudas, sin sentido, tales como competitividad, adaptación, desempeño, supervivencia. Se habla de ellos como si fueran cosas en sí mismas, con vida propia, objetos a lograr (Morgan 1990), y el empleado no tiene otra alternativa que contribuir a su propia</p>
---	---

lleguen a saber nada a fondo., salvo dirigir (y propine un puntapié al manager de arriba... es mejora manejar una cartera que un verdadero negocio). Paso 4: Sea siempre objetivo, lo cual significa tratar a la gente como objetos (en particular, contrate y despida empleados así como compra y vende máquinas... todo es una “cartera”). Paso 5: Hágalo todo en cinco sencillos pasos.

<sup>251</sup> “Reestructuración del Modelo Educativo para el Desarrollo Integral con enfoque en Competencias Profesionales”, documento interno de la Universidad de Occidente (2009).

	<p>cosificación comportándose y haciéndose tratar como objeto (Aktouf 2003)</p> <p>A manera de ejemplo y con respecto a la gestión de la calidad, a los empleados se los trata como cosas, como objetos de aplicación de un procedimiento en una lógica de instrumentalización y no en una posición de sujetos capaces de desarrollar su propia reflexividad sobre el funcionamiento de su organización (Gaulejac 2008).</p>
<p>Rasgo 12: Preocupación por los patrones y las rutinas</p>	
<p>Evidencia en la patología autista</p>	<p>Hallazgo del rasgo patológico en la organización</p>
<p><i>“Uno de los rasgos característicos de los individuos con autismo es la reiteración y la preocupación absorbente por uno o más patrones estereotipados y restrictivos en intensidad y objetivo (APA 2002) y una excesiva adhesión aparentemente inflexible a rutinas o rituales específicos no funcionales e hiperactividad (Rutter 1978; Zandt, Prior et al. 2007)”.</i></p>	<p>Frederick W. Taylor, el padre de la organización del trabajo en el taller, tenía comportamientos de carácter compulsivo obsesivo. Se le describe como un hombre paradójico, ambiguo, puntilloso y calculador (Aktouf 1998). Con este tipo de personalidad es lógico pensar que a su comportamiento autista se le debe la construcción de la teoría dominante en organización hasta el momento. La vida de Taylor es un ejemplo de cómo las preocupaciones inconscientes pueden tener efecto sobre la organización. Su personalidad perturbada y neurótica hizo posible el desarrollo de la “teoría científica” en su deseo por controlar el mundo que, ante todo, era un deseo de controlarse a sí mismo (Morgan 1990). También representa muchos de los rasgos de personalidad del líder: Autosuficiencia, obsesión por el orden y el tiempo, las cifras, el control, lo escrito, la previsibilidad compulsiva. Taylor es un buen caso de neurosis anal compulsiva (Aktouf 2003) y su comportamiento como líder deja una impronta en la organización, susceptible de convertirse en cultura organizacional.</p> <p>En su propuesta de caracterización de las organizaciones neuróticas De Vries y Miller (1993) señalan el componente patológico compulsivo que se evidencia por clima de sumisión basado en el miedo a la improvisación, comportamientos rígidos y ritualistas muy característicos de toda retórica oficial racional; por eso hay que formalizar todo lo irracional, hay que transformarlo en racional. Si se</p>

	<p>es responsable de un grupo, se espera que tenga reacciones estereotipadas, reacciones acordes con el sistema (Aubert and Gaulejac 1993). El sistema envuelve con muchas actividades a los dirigentes y son personas que no tiene un minuto para reflexionar, que son demenciales, hiperactivos, que no leen y que no escriben, o lo hacen verdaderamente muy poco (Mintzberg 1975).</p> <p>La parafernalia del ritualismo empresarial en los cuales los miembros de una organización se comprometen a mejorar aspectos de su vida y oran en rituales de real eficacia, mediante el recurso a los símbolos, juramentos y prácticas hoy reconocidas como de “control mental” (López 2005). El exceso de formalización, las rutinas y los procedimientos y el énfasis en las jerarquías tienen efectos disfuncionales y enfermantes, contrarios a los buscados: llevan a la pérdida de motivación y, por consiguiente, a la alienación de los integrantes (Etkin 1993).</p> <p>Se reduce tanto el sistema que en la producción en masa, se rutiniza la producción, así como la serie de movimientos y micromovimientos por segundo para su elaboración, donde la mecanización toma el mando, asegurando instrumentos para su cumplimiento estricto, como por ejemplo, las rutina de atención al cliente de Mc Donalds (Morgan 1990). En esta rutina se orienta al empleado en aspectos tan detallados como por ejemplo, mirar el cliente, dar las gracias y sonreír “espontáneamente”, claro.</p>
<p>Rasgo 13: Resistencia al cambio</p>	
<p>Evidencia en la patología autista</p>	<p>Hallazgo del rasgo patológico en la organización</p>
<p><i>“Para la estabilidad del individuo con autismo, y muy ligado a las rutinas, se encuentra la invarianza del ambiente. (Rutter 1978; Wing 1982; Riviere, Alvarez et al. 1998; Zandt, Prior et al.</i></p>	<p>Según evidencias de los laboratorios de psicología cognoscitiva, la articulación de una estrategia –el solo hecho de que alguien hable sobre lo que piensa hacer de cualquier modo- produce un encierro, que a su vez genera resistencia a los cambios posteriores (Kiesler citado en Mintzberg, Ahlstrand et al. 2008) e incluso de forma obsesiva, mantiene un estrecho control personal sobre la aplicación (Mintzberg, Ahlstrand et al. 2008). Al parecer</p>



Rasgo 15: Evitación de contacto físico	
Evidencia en la patología autista	Hallazgo del rasgo patológico en la organización
<p><i>“Las personas con autismo presentan un nivel de contacto físico pasivo, no miran a la cara del otro, (Sarria and Riviere 1986), viven casi siempre en un estado de continuo aislamiento y el lema de su vida es la distancia de los demás (Tinbergen &amp; Tinbergen citado en Villamizar and Polaino-Lorente 1993)”.</i></p>	<p>Pfeffer (2000) afirma que los modelos económicos excluyen el contexto social o las relaciones sociales casi por completo, excepto de manera tangencial o indirecta. De otra parte, Pagés (Citado en Aubert and Gaulejac 1993) denomina la empresa como un sistema donde existe un proceso inhibitor de los intercambios corporales y emocionales entre dominantes y dominados. Estos se canalizan a través de la sublimación en pos de los intereses de la empresa, que tiene en la excelencia uno de sus fundamentos. Desde su nacimiento la empresa siempre fue considerada como algo aislado, sociológicamente desubicada, implícitamente considerada como un lugar neutro, insertada en un lugar igualmente neutro. La noción de entorno sigue siendo una noción dada, no definida de forma operativa y tan vacía de significado como el de estructura (Aktouf 1998).</p> <p>El Management, como conjunto de conocimientos científico-técnicos aplicados sistemáticamente a la gran corporación (Martínez 2005), debe considerar todos los aspectos de la vida industrial en su conjunto pues ignora el panorama entero de la vida social del que la industria es una parte inherente. La industria ha tenido una visión estrecha de sí misma. La relación entre la producción industrial y la vida social ordinaria de la comunidad ha sido oscurecida por años de cómoda complacencia y respetabilidad moral (Sheldon 1985).</p> <p>Este aislamiento deliberado ha sido fortalecido por la tendencia neoliberal de la organización al punto de que las organizaciones estatales se ocupan de las negocios del estado, de la misma manera en que se administra una empresa, o sea, dando mucha más importancia a las dimensiones económicas que a los aspectos sociales y políticos (Arcand, Muñoz et al. 2010). El discurso del capitalismo es una variante del discurso del amo, en</p>

	<p>el cual el lazo social no está dirigido por los ideales, sino que en su lugar lo que lo comanda son los objetos de consumo. Y no con el otro, prescribiendo los estilos de vida contemporáneos (Velez 2008). El capital es considerado como un don que debe asegurar el bien absoluto, el administrador tiene la tendencia a comportarse de manera patológica, y desconectada de la realidad. Se constata todos los días cuando el patrón tiene que despedir miles de trabajadores pretendiendo que estos cortes van a hacer bien a la sociedad y a hacer evolucionar la economía (Aktouf 2008)</p>
<p>Rasgo 16: Alteración de las Funciones Ejecutivas</p>	
<p>Evidencia en la patología autista</p>	<p>Hallazgo del rasgo patológico en la organización</p>
<p><i>“Las funciones ejecutivas abarcan una serie de procesos cognitivos, entre los que destacan la anticipación, elección de objetivos, planificación, selección de la conducta, autorregulación, automonitorización y uso de feedback (Sholberg citado en Ustárroz and Lario 2008). El autismo es un trastorno neurológico común y muy a menudo debilitante, cuyos principales rasgos de comportamiento se cree que están arraigados en procesos neurocognitivos perturbados, incluidos especialmente "la función ejecutiva (Baron-Cohen, Wheelwright et al. 2008; Ustárroz and Lario 2008; Pellicano 2012)”.</i></p>	<p>Las organizaciones empresariales consideradas exitosas, construyen detallados planes para alcanzar posiciones de ventaja frente a sus competidores. Sin embargo, en la organización no existe una relación automática entre la decisión de los directivos y lo finalmente realizado. Aun cuando existe un programa, lo irracional aparece en el momento de pasar a la acción en las organizaciones (Etkin 1993). Esta disyuntiva es igualmente referida por Edelman (Citado en Pfeffer 2000), cuando afirma que no es raro dar la retórica por un lado y la decisión por el otro.</p> <p>Uno de los instrumentos favoritos de las grandes corporaciones es la planeación estratégica, la cual es definida por cierto humorista como: preocuparse por el mejor método de obtener un resultado accidental. El 87% de una muestra de dirigentes se declararon decepcionados y descontentos con sus sistemas de planeación (Gray citado en Aktouf 1998). El papel de estrategia del homo administrativus es engeguecido y condenado a la estrategia de los pequeños pasos, a los tanteos perpetuos y la búsqueda general de la eficacia parece sin salida (Déry 2004).</p>



Algunos autores como Mintzberg (1973), (Galbraith 1967), Peters y Chanlat citados en Aktouf (1998) describen algunas de las críticas al modo de planeación estratégica:

Se planifica en detrimento de la reflexión y del hemisferio cerebral derecho donde se centra la síntesis del pensamiento global e intuitivo.

El exceso de planificación es un obstáculo a la flexibilidad y a la capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes.

Esta práctica puede conducir hacia la cuasi-parálisis porque contribuye a aquello en que la “administración científica” avasalla a la acción.

Mintzberg ha sido uno de los investigadores del oficio del directivo y ha encontrado que en muchas organizaciones ellos dicen haber realizado cierto tipo de estrategia cuando en realidad sus palabras no coinciden en lo más mínimo con la definición del término ya que lo realizado no tuvo nada que ver con lo que se habían propuesto y que son pocas o ninguna las estrategia puramente premeditadas por la organización (Mintzberg, Ahlstrand et al. 2008). Aquella imagen del dirigente que se dedica sistemáticamente y científicamente a Planear, Organizar, Dirigir y Controlar PODC está lejos de corresponder a lo que sucede en la realidad (Mintzberg 1975).

Según Shapero, (1977) solo del cinco al diez por ciento pretenden trabajar científicamente o según los principios del PODC. Incluso este porcentaje de administradores admitieron que mintieron al pretenderlo (Mintzberg citado en Aktouf 1998). Para la muestra, de acuerdo con Cita Business Week: escrita por Amar Bhide “... pocas de las estrategias supuestamente brillantes ideada por los planificadores fueron aplicadas con éxito”; el 41% de los empresarios no tenían ningún plan en absoluto; el 26% solo tenían planes rudimentarios (Mintzberg, Ahlstrand et al. 2008) lo cual indica que el gerente, en particular el de las altas direcciones, no obra en absoluto como un

	<p>planificador racional sistemático; es solamente oportunista, a menudo descuidado, irreflexivo e improvisador. Así, Wrapp (1967) describe que nada está más lejos de la realidad del gerente del hecho que:</p> <p>Posee un conocimiento completo de lo que ocurre en su organización.</p> <p>Ocupa el día elaborando políticas y formulando objetivos.</p> <p>Tiene como actividad principal el concebir planes a largo plazo.</p> <p>Medita sobre el rol de su organización en la sociedad.</p> <p>Así las cosas, el eunuco de un harén es el prototipo del profesional moderno. Puede encargársele de cualquier cosa excepto de lo que realmente importa: la utilización que de la organización hacen sus amos (Perrow 1998)</p>
<p>Rasgo 17: ceguera mental</p>	
<p>Evidencia en la patología autista</p>	<p>Hallazgo del rasgo patológico en la organización</p>
<p><i>“La ceguera mental es el abismo que existe entre las personas con autismo y el acceso natural a las mentes de los demás. Este déficit consiste en la incapacidad que muestran para tener una Teoría de la Mente, es decir, una incapacidad para predecir y explicar la conducta de otros seres humanos en términos de su estado mental (Baron-Cohen 1990; Frith 1993), (Leslie 1987; Prior, Dahlstrom</i></p>	<p>La incompetencia del dirigente para ponerse en el lugar del otro, cualquiera sea la posición que ocupe y el oficio que desempeña es reiterativa en la literatura organizacional, especialmente la construida a partir del paradigma del Humanismo Radical. Un elemento de dicha separación es el trato inhumano que contribuye a agrandar la distancia, ratifica la diferencia entre el “yo” y el “ellos”, disparando un dispositivo defensivo-agresivo por parte de quien se siente amenazado por la diferencia. El “nosotros” solo son el propietario y su equipo gerencial. “Ellos” son la base de la pirámide organizacional (Cruz-Kronfly 2003) y en las instituciones cerradas los directivos creen que tienen el derecho de constituir una moral propia. Es lo que se denomina la “falsa creencia ilustrada” (Sloterdijk citado en Etkin 1993).</p>

<p><i>et al. 1990; Barbolla and Garcia 1993), (Baron-Cohen, Leslie et al. 1985; Hobson 1995)”.</i></p>	<p>Como ejemplo de esta “ceguera de la mente” Morgan muestra el caso la invasión a Cuba, en bahía Cochinos y el de la industria automotriz estadounidense frente a la japonesa, como casos que ilustran lo lejos que se puede llegar en los negocios cuando no se tienen en cuenta la estructuras ocultas y la dinámica de la mente humana (Morgan 1990). La industria y la sociedad en general han sido ciegas en su construcción en consecuencia con la gran complejidad de lo humano (Mayo 1945). Esta situación ejemplifica una disfunción de segundo orden: no ver que no ve, no saber que no sabemos y que uno debe comprender lo que ve, o de lo contrario no lo ve (Foerster 1994). Las anteriores frases parecieran ser el retruécano con el cual se toman las decisiones en el Fondo Monetario Internacional evidenciando fallas graves, casi imperdonables, que revelan su propia ceguera y su equivocada visión del mundo (Aktouf 2001).</p>
<p>Rasgo 18: Escaza coherencia central</p>	
<p>Evidencia en la patología autista</p>	<p>Hallazgo del rasgo patológico en la organización</p>
<p><i>“La estructura de pensamiento de las personas con autismo, está centrada en los detalles y la integración de cada detalle para construir una idea general, constituye en ellas un gran esfuerzo, porque implica la decodificación racional de cada elemento que compone un objeto o una situación. Las dificultades para integrar la información es un estilo cognitivo caracterizado por la tendencia al procesamiento local o de detalles y la dificultad para elaborar</i></p>	<p>Existe en las organizaciones una gran cantidad de información centrada procesos y procedimientos minuciosos. Lo datos son secuencias de hechos en bruto que representan eventos que ocurren en la organizaciones o en su entorno. Para que estos se vuelvan significativos para éstas, es necesario organizarlos e interpretarlos de manera coherente y útil para los seres humanos. Esto requiere de un gran esfuerzo en términos logísticos y tecnológicos soportados a través de los sistemas de información (Laudon and Laudon 2008).</p> <p>Anexo 5: Resumen de los aportes de la patología autista a la comprensión de la organización a partir de la Unidad de Análisis Comportamiento.</p>

<p><i>representaciones significativas globales a niveles tanto perceptivos como cognitivos. Esta dificultad se soporta en la teoría de la mente, vista anteriormente (Rivière 1983; Shah and Frith 1993; Jolliffe and Baron-Cohen 1999; Peeters 2001)”.</i></p>	<p>Hasta aquí, la construcción de la comparación se ha basado en la teoría que de la organización, distintos autores han propuesto, en su gran mayoría dentro del enfoque epistemológico del humanismo radical y los que no, seleccionando aquellos aportes que son susceptibles a convertirse en objeto de crítica desde este paradigma.</p>
---	---

## Referencias

Achbar, M., J. Abbott, et al. (2003). *The Corporation*: . Estados Unidos.

Aktouf, O. (1998). *Administración: entre tradición y renovación*. Cali. Valle, Gaetan Moran.

Aktouf, O. (2001). *La estrategia del avestruz racional. Post-globalización, economía y organización*. Cali, Universidad del Valle.

Aktouf, O. (2003). *La Administración de la excelencia: de la deidificación del dirigente a la cosificación del empleado. El lado inhumano de las organizaciones*. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo. F. Cruz-Kronfly, O. Aktou and R. C. Baez. Cali.

Aktouf, O. (2008). *Poder compartido, auto-calificación permanente y administración sistémico-humanista. Caso Cascades. Gestión crítica alternativa*. Colección: Nuevo pensamiento administrativo. R. C. Baeza. Cali, Univalle.

APA (2002). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales Version IVD*.

Arcand, S., R. Muñoz, et al. (2010). *Las organizaciones económicas supraestatales: Historia, evolución y desafíos. Sociología de la Empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas*. Bogota, Siglo del Hombre, EAFIT, Univalle.

Aubert, N. and V. D. Gaulejac (1993). *El costo de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos*. Buenos Aires, Ediciones Paidós Ibérica S.A. .

Barbolla, M. A. and D. A. Garcia (1993). "La teoría de la mente y el autismo infantil: una revisión crítica." *Revista Complutense de Educación*. Universidad Complutense de Madrid 4 (2).

Baron-Cohen, S. (1988). "Social and pragmatic deficit in autism: cognition or affective?" *Journal of autism and developmental disorders* 18(13).

Baron-Cohen, S. (1990). "Autismo: Un trastorno cognitivo específico de "ceguera de la mente"." *International Review of Psychiatry* Vol 2.

Baron-Cohen, S., A. Leslie, et al. (1985). "Does the autistic child have a Theory of mind. Perspectives from autism. ." *Cognition* 21(1).

Baron-Cohen, S., S. Wheelwright, et al. (2008). *The exact mind: Empathising and systemising in autism spectrum conditions* Blackwell Handbook of Childhood Cognitive Development U. Goswami. Wiley - Blackwell.

Bauman, M. L. and T. L. Kemper (1991, 1998). "Microscopic neuroanatomic abnormalities in autism *Neuropathology of infantile autism.*"

Burrell, G. and G. Morgan (1985). *Sociological paradigms and aorganisational analysis*. England, Gower Publishing Company Limited.

Carrillo, J. (2003). "Analogía Y Metáfora En El Análisis Organizacionalun Ejemplo: La Organización Como Cárcel. ." *Revista Colombiana de Psicología*. Universidad Nacional de Colombia No. 12.

Carvajal, R. (2003). *De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación. El lado inhumano de las organizaciones.* . F. Cruz\_Kronfly, O. Aktouf and R. Carvajal. Cali, Coleccion Nuevo Pensamiento Administrativo

Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*. Buenos Aires, Paidós.

Cose, R. (1937). *The Theory of the firm*. Paris, Economica.

Coto, M. (2007). "Autismo Infantil: El estado de la cuestion." *revista Ciencias Sociales*, Universidad de Costa Rica II.

Cruz-Cronfly, F., O. Aktouf, et al. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali. Colombia, Colección Nuevo Pensamiento Administrativo.

Cruz-Kronfly, F. (2003). *La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones*. F. Cruz-Kronfly, O. Aktouf and R. C. Baeza. Cali, *El lado inhumano de las organizaciones*. Coleccion Nuevo Pensamiento Administrativo.

Chanlat, A. (1996). "El oficio del dirigente: Gran empresario o buen dirigente?" *Cuadernos de Administración*. Univalle 15(23).

Chanlat, A. and R. Bédard (1997). "La Administración, una cuestion de palabra." *Tecnología Administrativa*. Universidad de Antioquia.

- Chennoufi, M. (2007). La estrategia de cara al pensamiento axiológico de Jurgen Habermas. Del humanismo administrativo en crisis. Colección Nuevo pensamiento administrativo. Cali, Colombia.
- Déry, R. (2004). "Homo Administrativus y su doble, en busca del saber." Ad-Minister Universidad EAFIT 4.
- Durango, C. (2005). Fundamentación epistemológica de los estudios organizacionales. Medellín, Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Etkin, J. (1993). La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. Buenos Aires, Argentina, Mc Graw Hill.
- Etkin, J. and L. Schvarstein (1995). Identidad de las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina, Paidós.
- Filipek, P. A., C. Richelme, et al. (1992). "Morphometric analysis of the brain in development language disorder and autism." Ann Neuronal.
- Foerster, H. V. (1994). "Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden."
- Foerster, V. (1997). "Principios de autorganización en un contexto socioadministrativo." Cuadernos de Economía Volumen 16, Número 26.
- Foucault, M. (2005). Historia de la sexualidad. El uso de los placeres. Madrid, España, Siglo XXI.
- Frith, U. (1993). "El autismo." Revista Investigación y Ciencia 203.
- Galbraith, J. K. (1967). The New Industrial State. London., Hamish Hamilton.
- García-Villamizar, D. and A. Polaino-Lorente (1993). "Principios psicológicos para la educación de los niños autistas en el ocio y tiempo libre " Revista Complutense de Educación. Universidad Complutense de Madrid 4(1).
- García-Villamizar, D. and A. Polaino-Lorente (1999). "Atribución causal de emociones. Un estudio diferencial entre autistas, deficientes mentales y población en general." Psiquis 20(6).
- Gaulejac, V. d. (2008). El costo de la excelencia. El costo de la excelencia. Buenos Aires.
- Gillberg, Steffenburg, et al. (1991). "Autism associated with marker chromosome." Journal American Academy Child and Adolescent Psychiatry.
- Gómez, J. C., M. V. Laá, et al. (1993). Protoimperativos y atención conjunta: ¿usan los niños autistas la mirada para pedir cosas? . El autismo: cincuenta años después de Kanner. R. Canal, M. Crespo, Y. Pérez, T. Sanz and M. A. Verdugo. Salamanca

Gomez, J. C., E. Sarriá, et al. (1995). Los inicios de la comunicación: estudio comparativo de niños y primates no humanos e implicaciones para el autismo. C. d. I. y. D. E. Ministerio de Educación. Madrid, España.

Grenwald, R. (2005). Walmart: El alto costo de los precios bajos.

Hämmäl, G. and M. Vadi (2010). "Diagnosing organizational culture through metaphors and task and relationship orientations." Paper provided by Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu (Estonia) in its series University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series with number 68.

Hatch, M. J. (1997). Organization Theory. Modern Symbolic and postmodern perspectives. New York., Oxford University.

Hayek, F. (2002). " Clases de Orden en la sociedad." Revista Libertas 36 Instituto Universitario ESEADE

Hegel, F. (1985). Fenomenología del Espíritu. Mexico, Fondo de Cultura Económica

Hernandez, R., C. Fernández-Collado, et al. (2008). Metodología de la Investigación. Bogota, Mc Graw Hill.

Hobson, P. (1986). "The autistic child's appraisal of expression of emotion: a further study." Journal of child psychology and psychiatry 27(3).

Hobson, P. (1989). "The autistic child's recognitions of age and sex related characteristics of people" Journal of autism and developmental disorders.

Hobson, P. (1995). El autismo y el desarrollo de la mente. Madrid, Alianza Editorial

Howlin, P. (1986). An overview of social behavior in autism. In social behavior in autism. E. Schopler and G. Mesibov. Plenum Press New York.

Illera, L. (1982). Anatomía y fisiología de la organización. Bogota, Universidad de La Salle.

Jolliffe, T. and S. Baron-Cohen (1999). "A test of central coherence theory: linguistic processing in high-functioning adults with autism or Asperger syndrome: is local coherence impaired?" Cognition Departments of Experimental Psychology and Psychiatry, University of Cambridge 71.

Kanner, L. (1943). "Autistics disturbances of affective contact." Nervous Child 2.

Laudon, K. and J. Laudon (2008). Sistemas de Información Gerencial. México, Pearson Educación.

Le-Müel, J. (1992). Crítica de la eficacia. Paris, Du Seuil.

- Leslie, A. (1987). "Pretense and representation: the origin of theory of mind." *Psychological Review* 94 No. 4.
- López, F. (1999). "La administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio" *Revista Universidad EAFIT* Enero, febrero marzo de 1999: 28.
- López, F. (2005). *Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo: dispositivos de poder en las organizaciones*. Colección: Nuevo pensamiento administrativo. F. C. K. Compilador. Cali. Colombia, Univalle.
- Lopez, S. and R. Rivas (2009). "Revisiones sobre el autismo." *Revista Latinoamericana de Psicología* 41.
- Martínez, C. (2005). "Teoría avanzada de organización y gestión " Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez, C. (2007). *Administración de Organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Mayo, E. (1945). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires, Ediciones Nueva Visión. .
- Mintzberg, H. (1973). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Barcelona Ariel
- Mintzberg, H. (1975). "The manager's job: folklore and fact." *Harvard Business Review* 53 (4), jul-ago.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, et al. (2008). *Zafari a la estrategia*. Buenos Aires, Granica S.A. .
- Montoya, A. (2010). *Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica*. Facultad de Ciencias Económicas Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Montoya, A. and I. Montoya (2003). "Las organizaciones y los métodos de su entendimiento." *Innovar*. Universidad Nacional de Colombia No. 22
- Morgan, G. (1980). "Paradigmas, Metáforas y resolución de problemas en Teoría de la organización " *Administrative Science Quarterly* 605.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. México D.F., Alfaomega S.A. .
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, Editorial Gedisa S.A. .
- Moss-Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation* Nueva York, Basicbooks.
- Múnera, P. (2007). *Indicadores de Gestión en relaciones humanas: ¿Dispositivo de dominación o herramienta de gobierno? Del humanismo administrativo en crisis: rupturas y paradigmas*.



Muñoz, R. (2002). "Pamaradigmas organizacionales y gestión humana; por una nueca ética de la reación laboral." Universidad Eafit 127.

Muñoz, R. (2011). Formar en Administración. Por una nueva fundamentación filosófica. Medellín, Siglo del Hombre. Universida EAFIT.

Palomo, R. and M. Belinchón (2006). Explicaciones teóricas del autismo: una guía breve sobre los modelos psicológicos más recientes. XIII Congreso Nacional AETAPI Sevilla.

Parra, I. D. (2004). Los modernos alquimistas. Medellín, Colombia, Universidad EAFIT.

Peeters, T. (2001). Cap 4. El autismo: la búsqueda de un significado. Autismo: Comprensión y explicación actual. J. Martos and Á. Rivière. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaria General de Asuntos sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (INMERSO).

Pellicano, E. (2012). "The delopment of Executive Function in autism." Autism Research and Treatment 2012(ID 146132).

Perelman, C. and L. Olbrechts-Tyteca (1989). Tratado de la argumentacion. La nueva retórica. Madrid, España, Editorial Gredos.

Perrow, C. (1998). Sociologia de las Organizaciones. España, Mac Graw Hill.

Pesqueaux, Y. (2005). "Organizaciones: modelos, imágenes, metáfora y figuras." Nuevo pensamiento administrativo: 40.

Pfeffer and J. Rose (1982). "The Effects of Marriage and a Working Wife on Occupational and Wage Attainment." Administrative Sience Quartely 27.

Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoria de la organizacion. México DF, Oxford University Press.

Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoria de la organización. Problemas y posibilidades. Mexico, Oxford.

Pickles, A., E. Simonoff, et al. (2009). "Loss if language in early development of autism and specific lenguaje impairment." Child psychology and psychiatry 50:7

Pinto, P. (2010). La vitalité organisationnelle. Paris., EMS. Management & Societe.

Prior, M., B. Dahlstrom, et al. (1990). "Autistic Children's Knowledge of Thinking and Feeling States in Other People." Journal of child psychology and psychiatry 31(4).

Proudhon, P. J. (1932). Sistema de las constradicciones económicas o filosofía de la miseria. Madrid, M. Aguilar.

- Ricks, D. M. and L. Wing (1975 ). "Language, Communication, and the Use of Symbols in Normal and Autistic Children." *Journal of Autism and Childhood Schizophrenia*, Vol. 5( No. 3 ).
- Rivas, R., S. Lopez, et al. (2009). "Etiología de Autismo: un tema a debate." Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid
- Rivière, A. (1983). "Interacción y símbolo en autistas." *Journal of the study of education and development* 22.
- Riviere, A., P. Alvarez, et al. (1998). "Evaluación y alteraciones de las funciones psicológicas del autismo infantil." *Centro de Investigación y documentación educativa* 16.
- Rodas, R. (2004). "Teoría de la mente de Baron-Cohen." Instituto Desarrollo Integral del Niño Autista Facultad de Psicología Universidad de Manizales.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2002). *Le processus d'internationalisation des entreprises colombiennes: le cas Noel S.A. . Ecole Supérieure des Affaires. Grenoble, Université Pierre Mendès France. D.E.A. Sciences de Gestion Option Management Stratégique.*
- Rodríguez-Romero, C. A. (2007). *Stratégies de croissance des conglomérats colombiens face aux défis de la globalisation. CERAG. Grenoble, Pierre Mendès France. Doctorat: 469.*
- Rodríguez-Romero, C. A. (2008). *Estrategia de crecimiento de grupos económicos colombianos: La Familia Santodomingo. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia. Maestría: 210.*
- Rodríguez-Romero, C. A. and E. Duque (2007). "Seguimiento a la dinámica competitiva de dos grupos económicos colombianos." *Revista Innovar* 17(29): 137-154.
- Rodríguez-Romero, C. A. and E. J. Duque Oliva (2008). "El grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación." *Revista Innovar* 18(32): 127 -152.
- Rodríguez-Romero, C. A. and C. A. Garzon Santos (2009). "Modelo de análisis para los grupos económicos Colombianos." *Revista Criterio Libre* 7(11): 49-80.
- Rodríguez-Romero, C. A. and J. L. Tovar Herrera (2007). "Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano." *Revista Innovar* 17(30): 77-98.
- Ruesch, J. and G. Bateson (1951). *Communication, the social matrix of psychiatry* New York, Norton.
- Rutter, M. (1978). "Diagnosis and definition of childhood autism " *Journal of Autism and Developmental Disorders* 8(2).
- Rutter, M. and E. Schopler (1987). "Autism and Pervasive Developmental Disorders: Concepts and Diagnostic Issues." *Journal of autism and developmental disorders* 17(2).

- Sandoval, C. (1996). Investigación Cualitativa. Bogota. , ICFES.
- Sarria, E. and A. Riviere (1986). "Análisis comparativo de la conducta de niños autistas deficientes y normales en una situación de interacción " Infancia y aprendizaje 33.
- Savater, F. (1998). La dimensión ética de la empresa. Santafé de Bogotá, Siglo del Hombre.
- Scott, F., S. Baron-Cohen, et al. (1999). ""If pigs could fly": A test of counterfactual reasoning and prntence in children with autism." British Journal of Developmental Psychology 17.
- Schumpeter, J. (1963). Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico México Fondo de Cultura Económica.
- Schvarstein, L. (2006). La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires, Argentina, Paidós.
- Schweser, K., S. B, et al. (1996 ). Sinopsis de Psiquiatría: Trastornos de Ansiedad. . Buenos Aires, Editorial Médica Panamericana.
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. Mexico D.F. , Granica.
- Shah, A. and U. Frith (1993). "Why do autistic individuals show superior performance on block desing task?" Journal of child psychology and psychiatry 34(8).
- Shapero, A. (1977). "What management says and what manager do." Interfaces 7, 2.
- Sheldon, O. (1985). La filosofía del management. Barcelona, Orbis. S.A. .
- Sievers, B. (2008). La organización psicótica: Una perspectiva socioanalítica. Gestión crítica alternativa. Colección: Nuevo pensamiento administrativo. R. C. Baeza. Cali. Valle, Universidad de Valle.
- Tinbergen, N. (1983). Autistic children. New Hope for a cure. Principios psicologicos para la educacion de los niños autistas en el ocio y tiempo libre. A. A. U. NY.
- Tuchman, R., I. Rapin, et al. (1991). "Autistic and dysphasic Children." Pediatrics. The Albert Ainstain an the Montefiore Medical Center Bronx N.Y. 88(6).
- Ustárróz, J. T. and P. L. Lario (2008). Neuropsicología de las funciones ejecutivas Manual de Neuropsicologia. España, Editores Viguera
- Valle, M. (2011). "Metáforas con las que se han nombrado, explicado y descrito las organizaciones " Poliantea Vol 7, No 13

Velez, C. (2008). Discurso del capitalismo, consumo y estilo de vida: su incidencia en el trabajo. Gestión Crítica alternativa. Colección: Nuevo pensamiento administrativo. R. Carvajal. Cali. Colombia, Univalle.

Villamizar, G. and A. Polaino-Lorente (1993). "Principios psicológicos para educación en niños autistas en ocio y tiempo libre." Revista Educacion y Ciencia. Universidad Complutense de Madrid.

Volkmar, F., P. Rhea, et al. (2005). Handbook of Autism and Pervasive Developmental Disorders. New Jersey UEA.

Vries, M. D. and D. Miller (1993). La organización neurótica. España, Ediciones Apostrofe.

Vygotsky, L. (1979). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Barcelona, Grupo Editorial Grijalbo.

Weber, M. (1922). Economía y sociedad. Mexico, Fondo de Cultura Económica.

Wing, L. (1982). "Language, social and cognitive impairments in autism and severe mental retardation." Journal of autism and developmental disorders 11.

Wing, L. (1989). "The diagnosis of autism." Plenum Press N.Y.

Wrapp, E. (1967). "Good Managers Don't Make Policy Decisions." Harvard Business Review Selected Papers No. 26 April 27.

Yirmiya, N., M. Sigman, et al. (1992). "Empathy and cognition in high-functioning children with autism." Child Development 63(1).

Zandt, F., M. Prior, et al. (2007). "Repetitive Behaviour in Children with High Functioning Autism and Obsessive Compulsive Disorder." Journal of autism and developmental disorders 37(2).

# FUENTES Y CATEGORÍAS JURÍDICAS PARA LA TAXONOMÍA DE ORGANIZACIONES ECONÓMICAS EN BOYACÁ

Ph.D. ( C ) Patricia Carolina Barreto Bernal  
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
[pbarreto@eafit.edu.co](mailto:pbarreto@eafit.edu.co)  
[patricia.barreto@uptc.edu.co](mailto:patricia.barreto@uptc.edu.co)

## Resumen:

Buscar una aproximación al universo de organizaciones existentes y poder encontrar elementos categóricos que permitan su clasificación como un primer paso para poder identificarlas, conocerlas y posteriormente comprenderlas dentro del marco geográfico, histórico y económico particular de Boyacá, es el objetivo de la investigación propuesta.

La noción de organización que se adopta, se circunscribe a la visión amplia y compleja abordada desde los estudios organizacionales, al reconocer que las definiciones tradicionales de organización dentro de las TO limitan el espectro de unidades de análisis observables y no permiten incluir nuevas formas de clasificación distintas a las ya conocidas y de las cuales se entiende que tienen poca utilidad para un análisis hermenéutico o interpretativo posterior, como si se ha proyectado en esta investigación.

La ponencia expone la intención aventurada de configurar una primera manera de configurar una taxonomía originada desde los datos empíricos de las organizaciones de Boyacá, tomando como punto de partida los registros formales de las organizaciones en diferentes entidades, a partir de sus diferencias de denominación legal.

El proyecto de investigación ha sido recientemente presentado y aprobado ante la dirección de investigaciones de la UPTC y se encuentra apenas en la fase inicial de su desarrollo.

## Introducción

La permanente preocupación por indagar cuál ha sido el grado de desarrollo alcanzado por el departamento de Boyacá, especialmente a partir de las empresas creadas y establecidas como motores impulsores de ese desarrollo, ha permitido evidenciar la carencia de suficiente información que muestre si realmente ha existido una tendencia uniforme en la creación de empresas y en qué sectores de la economía se han incrustado.

A priori, pareciera que la constitución de empresas no ha sido consistente con el esfuerzo y la vocación productiva del departamento. Pero igualmente la mera observación del entorno permite establecer la existencia de diferentes formas de organización económica, no solamente bajo la modalidad de empresas, sino como una alternativa para generar respuestas a la necesidad de

apoyar tanto la búsqueda de recursos como su aplicación y engranaje en la dinámica económica y social de la región boyacense, en camino a lograr sus objetivos sociales.

Esta circunstancia permite evidenciar la necesidad de investigar cual ha sido el comportamiento de las diferentes formas de organización económica en la región, no solo como información estadística básica para determinar su número y modalidad, sino especialmente como instrumento de conocimiento de las organizaciones.

El desconocimiento de la caracterización no permite direccionar los esfuerzos de gobierno para fortalecer los sectores organizacionales con posibilidades ciertas de crecimiento, ni desarrollar políticas de capacitación para mejorar los sistemas de administración de esos entes, ni orientar la formación profesional adecuada de quienes deben asumir con esa perspectiva el manejo de dichas formas de organización.

Los datos arrojados por las diferentes investigaciones de los grupos sobre empresas y otros tipos de organización en la región dan cuenta de los grandes retos que deben superar la administración en Boyacá, a su vez, ponen de manifiesto las necesidades que el entorno organizacional demanda y son contundentes para demostrar la necesidad de disponer de una administración profesional suficientemente habilitada para orientar la gestión y asegurar el desarrollo de las operaciones de las diferentes organizaciones, acorde igualmente con las exigencias del medio.

Es necesario, el estudio de las organizaciones, tipos de organizaciones y sus diferentes dimensiones, respondiendo a las características particulares de la estructura productiva de la región teniendo en cuenta que la base económica del departamento de Boyacá ha conservado una orientación hacia el sector primario de la economía y desarrollado aceleradamente una estructura bastante amplia en el sector terciario, mientras que el sector secundario no tuvo un crecimiento sostenido ni generalizado en el resto de su territorio.

Es evidente que formas de organización distintas al modelo tradicional de empresa industrial o comercial han surgido para atender las demandas económicas de la sociedad Boyacense. Además, en los sectores rurales (agricultura, ganadería, y minería) se generan formas espontáneas de organización económica, muchas veces no formalizadas jurídicamente, pero que se institucionalizan y legitiman con el tiempo por la permanencia de los actores que participan en ellas.

También existen en los centros urbanos otros tipos de organización económica que no se identifican con una clásica definición de empresa, pero que poseen todas las actividades y funciones que se administran en una organización empresarial.

Esto implica que el conocimiento, análisis, observación, descripción y comprensión de estas formas emergentes de diseños organizacionales, sean estudiadas dentro de marcos de análisis más amplios que los que se estudian tradicionalmente en un programa de administración de empresas; además exigen con más contundencia el aporte interdisciplinario de las miradas sobre las organizaciones para tener esquemas de explicación y comprensión integrales y holísticos sobre las realidades organizacionales.

Se trata de que la pertinencia de la gestión sea contextualizada y redefinida a la luz de las nuevas formas de organización, que han surgido con tanta fuerza al lado de las estructuras empresariales

contemporáneas, pero que por su especificidad y diferencia, deben ser estudiadas con marcos de fundamentación y análisis más amplios que los surgidos de las teorías tradicionales de la Administración

Otra razón que justifica la investigación, se encuentra en la indagación por las formas particulares de administración en los tipos de organización existentes en la región, que están asociadas a un componente cultural, político, histórico y económico particular. De igual manera, los procesos particulares de modernización en Boyacá, generan formas de organización y administración diferentes a las de otras regiones, que estructuralmente también han sido nutridos de los conocimientos y técnicas desarrollados internacional y nacionalmente, generando una dinámica distinta de administración, como resultado de “culturas híbridas” que caracterizan nuestra sociedad contemporánea.

Disponer entonces de una base de datos que permita identificar cual es la tipificación y características de todas las formas de organización económica, existentes en el departamento de Boyacá constituye un esfuerzo investigativo de repercusiones altamente contributivas en el estudio de la economía de la región y la base para la proyección de acciones o la identificación de tendencias empresariales o simplemente de alternativas de formas de organización que responden al interés particular de la comunidad por encontrar opciones que permitan el logro de sus objetivos sociales.

Con el fin de rescatar las buenas prácticas y tradiciones que han forjado el tejido social organizado y poder tomar los elementos y experiencias más significativos, para contrastarlos con las condiciones actuales del entorno, y conocer cuál es la estructura y características de dichas formas de organización.

## **REVISIÓN LITERARIA O ENFOQUE TEÓRICO**

Aproximarse a una construcción taxonómica de las organizaciones, resulta un tema aventurado por su amplitud y complejidad, por tanto es indispensable el ámbito al cual se refiere el presente trabajo. Pero es necesario aceptar que las organizaciones son una opción indeclinable de la sociedad que busca de alguna forma conseguir la solución a sus dificultades, orientadas por una vocación de identidad alrededor de propósitos comunes y que por intermedio del esfuerzo colaborativo y significativo de los integrantes, persiguen el logro de unos objetivos plenamente definidos.

Como lo afirmaba Uriz “Resulta impensable para la mayoría de los habitantes de los países llamados civilizados el vivir e incluso el sobrevivir al margen de las organizaciones. Estas constituyen un fenómeno universal que acompaña al hombre desde que nace en una maternidad hasta que lo entierra una funeraria, pasando por la familia, el colegio, la empresa, las asociaciones, los sistemas de transporte, de justicia, de salud, etc. Formar parte de numerosas organizaciones es algo tan evidente y natural que esta fuera de cuestión.” (1994) Afirmación que comparte Hall, (1996) y otros reconocidos autores del campo, razones suficientes por las que es

necesario en primer paso identificar las organizaciones para conocerlas y comprenderlas en cada contexto.

En cuanto a una posible creación de una tipología, Amitai Etzioni (1964) se refiere sobre la tipología de organizaciones modernas cómo: “Unidades sociales (o agrupaciones humana) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos y las familias” Esta visión recalca como característica intrínseca de las organizaciones la creación intencional, deliberada, con un propósito definido previamente o declarado de manera explícita, tal cómo explica Frederic Hayek (1994), en la definición de organización “*Taxis*”, lo que permite poner esta característica como uno de sus elementos de clasificación.

Existe un gran espectro de definiciones y conceptos alrededor del término “Organización”, entre otras las presentadas por, Simon (1984), Dávila (1985), Ibarra y Montaña (1986), Sherif (1974), Uriz (1994), Crozier & Friedberg (1990), Hall (1996), Hatch (1997), Pfeffer (2000), López (2005), entre otros, lo que nos permite comprender la complejidad del objeto que se aborda y lo que también exige tomar una postura académica al respecto.

Para enmarcar el campo de interés como afirma Scott, “la mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos” (1992)

De acuerdo con lo enunciado por Thompson, “ El término "organización" (del Latin Organón, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo ) es prácticamente utilizado en todos los ámbitos (empresarial, educativo, social, deportivo, religioso, etc...) para referirse, por una parte, a una entidad (por ejemplo, a una empresa, corporación, institución pública, organización no gubernamental, etc.) y por otra, a una actividad (como la organización de una empresa, un evento o simplemente de una reunión familiar)” (Iván Thompson, 2007, p.1)

Para el presente caso, nos circunscribiremos a la identificación y análisis de las formas de organización económica que existen o han sido formalmente registradas ante las entidades competentes del departamento de Boyacá.

En esta indagación se verán a las organizaciones económicas como la forma en que se relacionan las personas en su tendencia natural a, mediante la búsqueda del mero interés individual, obtener como consecuencia el mayor beneficio para el grupo social.

Las organizaciones económicas son entidades creadas –creación humana - dentro y a través de las cuáles las personas se interrelacionan para alcanzar fines individuales y colectivos. Existen distintos niveles de organización económica – el máximo nivel sería la economía como un todo y luego tendríamos las empresas y otras instituciones



Se trata de organizaciones que están configuradas como entidades legales independientes, lo cual les permite establecer contratos vinculantes y exigir legalmente su cumplimiento, y hacerlo en su propio nombre, distinto del de los individuos que pertenecen a la organización. Esta capacidad de contratar es fundamental en uno de los enfoques más importantes del análisis económico de las organizaciones... (Universidad de Coruña, 2009)

La complejidad del termino organización y sus diferentes aristas permite evidenciar la complejidad del problema que aquí se pretende abordar. Desde la economía institucional por ejemplo se definen las organizaciones en función de las rutinas y tipos de tecnologías que realizan. En este sentido, se establece que la clasificación de las organizaciones no se da sólo por su figura jurídica sino por sus rutinas, técnicas de producción o de procesos y sus relaciones con el ambiente, relaciones con el poder, su tamaño, su carácter público, lucrativas o no, grado de poder en el mercado o dominio del ambiente, su grado de organización democrata o no, según las categorías de clasificación planteadas por Hall (1996)

Estas diferentes categorías de análisis son el punto de partida de donde se pueden clasificar las organizaciones en el trabajo de campo.

Siguiendo a Barba, Montaña y Solís (1999), la globalización y la regionalización de las relaciones económicas y políticas entre países han afectado las organizaciones, pero las realidades locales también han contribuido a nuevas nociones de la organización, particularmente desde los aportes y resultados de la investigación, en Estados Unidos, Gran Bretaña, los grupos francófonos y los grupos latinoamericanos.

Barba y Montaña, enfatizan el hecho de que como no existe un modelo universal de organización, en los estudios latinoamericanos se debe tener mucha atención de sus realidades locales. El abordaje de las estructuras y formas de administración y organización regionales constituyen en sí mismos una necesidad investigativa para tener identidad organizacional propia y, por lo tanto, una forma de administración distinta.

Por otra parte, se asume aquí el estudio de las organizaciones desde una perspectiva teórica crítica, es decir no desde las clásicas discusiones de la teoría organizacional (TO) sino desde la visión más contemporánea, amplia y enriquecida de los EO.

El concepto tradicional de organización dentro de las Teorías de la organización es adecuado para estudiar las empresas industriales o comerciales, pero no se ajusta a las características de otros tipos de organización más pequeños, menos estructurados, con mayor flexibilidad y dinamismo en su estructura. Los conceptos dentro de la teoría de la organización, son limitados a la hora de responder las preguntas que surgen tanto en la praxis como en la teoría administrativa frente a los nuevos contextos organizacionales.

En cambio, los EO se dieron a partir de la crítica a la TO convencional, y se caracterizan por presentar visiones diversas y ambiguas de la organización, pues dentro de los debates de los EO se entiende que:

Las organizaciones pueden ser consideradas como espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre que se relacionan o no a objetivos –personales y organizacionales– diversos y ambiguos en el contexto de la acción organizada, la cual a su vez, es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica (De la Rosa, 2011, p.37) Esta visión de la organización es la que ilumina el proyecto de investigación.

Por último, se acuña el término taxonomía para orientar la metodología de clasificación, basada en los datos empíricos, que finalmente se presentan en su primera etapa de recolección en la presente ponencia. Según Hall y Mackelvey, “argumentan que una taxonomía sólida es la única forma en que se logran avances teóricos en el análisis organizacional. El argumento es que a menos que haya un sistema adecuado de taxonomía o clasificación, ambos, teóricos y practicante tienen poca guía para la acción” (Hall, 1996) Este argumento, refuerza la intencionalidad del proyecto.

**OBJETIVO GENERAL:** Caracterizar la composición de las organizaciones económicas formalizadas en el departamento de Boyacá, para identificar categorías de análisis para una clasificación taxonómica.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- a) Consolidar una base de datos global con el registro de todas las organizaciones formalmente constituidas y activas en los registros de las entidades correspondientes.
- b) Establecer el universo de organizaciones activas en la región para establecer una muestra y aplicar un instrumento que permita conocer características intrínsecas a cada tipo de organización.
- c) Identificar las tendencias de la composición de las organizaciones económicas, por categorías de análisis teniendo en cuenta sus semejanzas y diferencias en cada grupo o población de organizaciones.
- d) Describir las categorías que configuran la taxonomía organizacional en Boyacá para conocer sus particularidades, y poder evidenciar sus posibles formas de abordaje desde los estudios organizacionales.

**ACOTACIONES METODOLÓGICAS:**

La investigación combina los enfoques cualitativos y cuantitativos en sus diferentes etapas. Por una parte, se acude a las técnicas cuantitativas para la estimación del número de organizaciones, su categorización y caracterización a partir de variables estadísticas que permitan inferir de los datos de la muestra características generales del tipo o clase de organización.

Se aplicarán entrevistas estructuradas a los directivos de las organizaciones que hagan parte de la muestra, para establecer las características generales que permitan su clasificación.

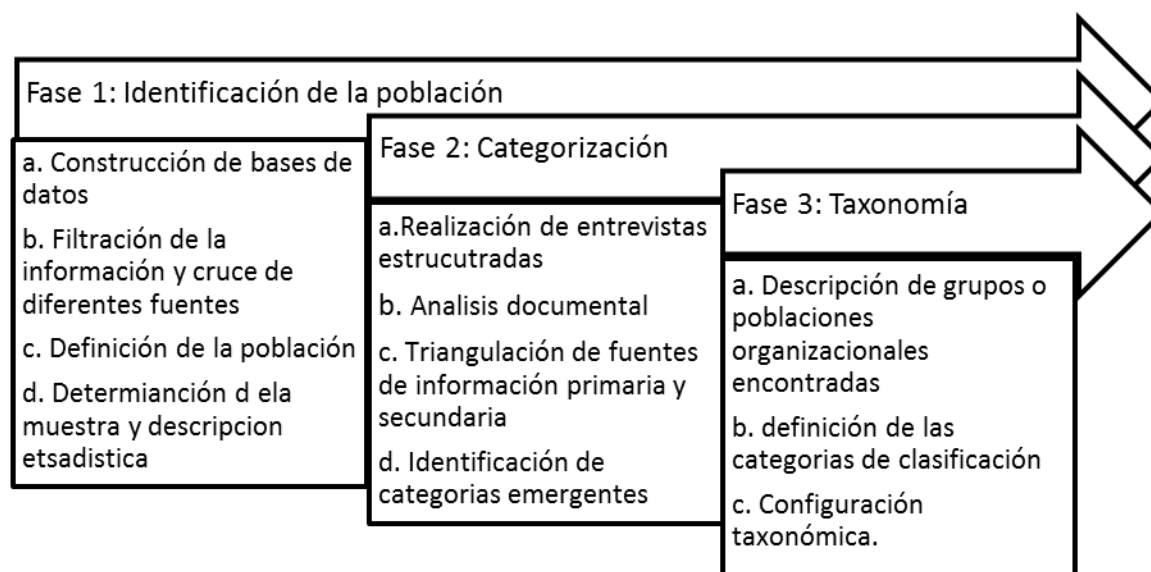
Por otra parte, se acude a técnicas cualitativas de análisis de las fuentes documentales y a la descripción detallada de la clasificación de las organizaciones de la región para describir las particularidades de las organizaciones en el contexto boyacense.

Tipo de estudio es inductivo, ya que se comprende que a partir de los datos y estadísticas emergen los datos para establecer las características generales de las organizaciones en Boyacá.

Entre los alcances y limitaciones consideramos las temporales en cuanto únicamente se tomaron las actualizaciones a 2012 – 2013 por tratarse de los registros más recientes encontrados en las entidades oficiales encargadas de formalizar la existencia de diferentes tipos de organización.

Únicamente se considerarán las organizaciones de la cuales se encuentren registros formales en alguna entidad autorizada para determinar la unidad muestral y geográficamente se toman los datos centralizados en los tres principales municipios que son Tunja, Duitama y Sogamoso.

Se utilizarán como estrategias metodológicas las siguientes en cada fase como se muestra en la siguiente figura:



**Descripción de la Población objeto de estudio:** Se considera unidad muestral el conjunto de organizaciones formalmente constituidas ante las entidades competentes, que tengan registro activo, que tenga empleados y que desarrollen una actividad económica o productiva para garantizar su sostenibilidad financiera en el largo plazo, incluyendo aquellas organizaciones que declaran una razón de ser no lucrativa pero que para sostenerse desarrollan una actividad productiva y las organizaciones que a través de la gestión de recursos nacionales o

internacionales desarrollan proyectos que generan un impacto económico regional y contratan para tal fin profesionales o personal técnico de manera permanente.

### **Fuentes**

Si bien es cierto, la Cámara de comercio concentra la mayoría de empresas tradicionalmente agrupadas en los sectores, primario, secundario y terciario de la economía o en las conocidas actividades de industria, comercio, servicios, agroindustria y explotación primaria, dicha clasificación no abarca el universo de organizaciones que funcionan y que participan en la dinámica económica del departamento, tales como los colegios, los jardines infantiles, las organizaciones no gubernamentales entre otras. Por tal razón para conocer realmente al composición organizacional de Boyacá es necesario recurrir a fuentes de información complementaria que permitan complementar el panorama del sector productivo.

También es cierto, que las bases de datos de la Cámara de comercio, presentan algunas limitaciones en la fidelidad de su información debido a que los datos de registro son limitados, no siempre están actualizados y en ocasiones se declaran o registran actividades que realmente no son organizacionales o empresariales, sino que reportan actividades económicas personales. Por tal razón es importante tener una base de datos que permita depurar o filtrar de algún modo la información certera que nos permitan tener una aproximación a la caracterización de las organizaciones activas en Boyacá.

Debido a la centralización de los datos en las cámaras de Comercio de Tunja, Sogamoso, Duitama y Chiquinquirá, que abarcan todos los registros del departamento y a que las fuentes de información que se esperan consultar son las establecidas en las unidades departamentales del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y Secretarías de Educación y de Gobierno

Con el fin de desarrollar la investigación se tendrán en cuenta los datos formales de las empresas que se han registrado ante las entidades competentes de inspección y vigilancia tales como Cámara de comercio de Tunja, Superintendencia de sociedades, Superintendencia de sociedades financieras, DIAN, SENA, secretarías de gobierno y secretarías de educación para las organizaciones que se registran ante estas entidades y no ante las cámaras de comercio.

Las fuentes ya consultadas son:

<b>FUENTES</b>	<b>No. De Registros</b>
<b>Cámaras de comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso.</b>	15037
<b>Sena</b>	8532
<b>Secretaría de Participación ciudadana de la Gobernación de Boyacá</b>	2890

<b>Secretaría de Educación de Boyacá</b>	303
<b>Secretarías de Educación de Tunja, Duitama y Sogamoso</b>	421
<b>Ministerio del Interior</b>	6346

La finalidad de cotejar la información de las distintas fuentes es poder depurar los datos de los tipos y número de información activas en la zona de planificación económica más dinámica de Boyacá.

### **Alcances y limitaciones**

Debido a que en Boyacá solamente existen tres cámaras de comercio que concentran el registro de todas las organizaciones económicas de carácter privado de los diferentes municipios de su jurisdicción, se considera que allí se encontrará el universo de las empresas de Boyacá en las ciudades de Tunja, Duitama, Sogamoso, Chiquinquirá, Paipa y Villa de Leyva por considerar que son los municipios más representativos de la región económica de planificación.

Se tomará una muestra estratificada de organizaciones por actividades económicas y tipos de razón social que se deriven del proceso de clasificación de tal manera que se pueda acceder a información particular de las organizaciones sobre su tipo de actividad económica y modelos de gestión.

### **A manera de avances preliminares del trabajo de campo**

Antes de iniciar el trabajo de campo se ha tenido que realizar un trabajo de depuración de fuentes, sobre los cuales se presentan los siguientes hallazgos preliminares.

Desde la estructura gubernamental, el Estado ha otorgado la responsabilidad de certificar la personería jurídica de los comerciantes y por ende a las organizaciones que tienen esta identidad de comerciantes, a las Cámaras de Comercio, esto en el sector privado y lucrativo, para otras organizaciones con diferentes intereses se ha otorgado ésta facultad a Ministerios y Superintendencias.

Tabla 1. Entidades que reconocen personería jurídica a las Organizaciones

<b>Entidad que registra</b>	<b>Tipo de organizaciones registradas.</b>
<b>Cámaras de Comercio</b>	-Persona Natural comerciante. -Persona Jurídica con ánimo de lucro . -Cooperativas especializadas, cooperativas multiactivas y cooperativas integrales.

	-Entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, ONGs extranjeras.
<b>Ministerio de Educación y Secretarías de Educación territoriales</b>	- Instituciones de educación superior. - Instituciones de educación forma l y no formal.
<b>Ministerio de Trabajo</b>	- Sindicatos. -Asociaciones e trabajadores. -asociaciones de empleadores.
<b>Ministerio de Salud y Secretarías de Salud Territoriales</b>	-Entidades privadas del sector salud. -Entidades públicas del Sector Salud.
<b>Ministerio del Interior</b>	-Iglesias, confesiones y denominaciones religiosas.
<b>Superintendencia de Economía Solidaria</b>	-Cooperativas de trabajo asociado.
<b>Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada</b>	- Personas naturales y jurídicas dedicadas a la seguridad y a la vigilancia privada.
<b>Gobernaciones Departamentales</b>	Personas Jurídicas Son ánimo de lucro: Corporaciones y Asociaciones.

A partir de esta clasificación, se puede comenzar a analizar los hallazgos de una y otra fuente, y las organizaciones que se encuentran en los diferentes registros consultados en el Departamento de Boyacá.

### 1. Personas Naturales

Una de las formas de ejercer el comercio es a través del registro en Cámara de Comercio como persona natural, es así como en la ciudad de Duitama encontramos un total de 1399 registros de personas naturales de los cuales 1073 a pesar de estar inscritos en la Cámara de Comercio no se encuentran en la base de Datos del SENA.

	<b>Tunja</b>	<b>Duitama</b>	<b>Sogamoso</b>
--	--------------	----------------	-----------------

<b>Personas Naturales</b>		1399	5539
<b>Establecimientos de Comercio</b>		661	
<b>Coincidencias con el Sena</b>		319	

### **Establecimientos de Comercio**

Ahora bien en ese ejercicio como comerciantes las personas naturales pueden realizar actos de comercios a través de los llamados establecimientos de comercio. En el caso de la ciudad de Duitama de los 1073 registros de personas naturales no registradas en el SENA, 511 poseen registro de establecimiento de comercio, luego es importante entender este concepto también.

Los establecimientos de comercio según el artículo 515 del Código de Comercio Colombiano, son un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa, en ese sentido es un concepto instrumental, vinculado más con la figura de empresario que como ya lo aclaramos es comerciante, en tanto la empresa es considerada un acto de comercio. Teniendo claro estos conceptos podemos decir entonces que personas naturales comerciantes, incluso si cuentan con establecimiento de comercio, no son Organizaciones económicas propiamente dichas, pues se deriva del concepto de organización el hecho de la satisfacción de intereses individuales y colectivos dentro de la misma unidad, el comercio ejercido de forma individual solo satisface intereses individuales.

### **Personas Jurídicas**

En el estudio realizado, partiendo de las Cámaras de Comercio que tiene el Departamento de Boyacá en las ciudades de Tunja, Duitama y Sogamoso cuyas jurisdicciones están definidas en el Decreto Nacional 622 de 2000, se identificaron igualmente registros de Personas jurídicas de interés privado, así otra forma de ejercer el comercio es con la creación de personas jurídicas que según el código civil se puede definir como “una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Artículo 633).

### **Personas jurídicas sin ánimo de Lucro**

En el espectro de este tipo de organizaciones no existen únicamente las orientadas a los intereses privados; desde el punto de vista de la legislación civil se reconocen bajo esta identidad dos especies, corporaciones y fundaciones de beneficencia pública, para lo cual se recurre a la base de datos de la Gobernación de Boyacá en la cual se encuentra el registro de este tipo de organizaciones que se caracterizan por que su fin principal es social y comunitario, pero en un sentido estricto no pueden dejar de considerarse según esta investigación como organizaciones económicas porque para el desarrollo de sus actividades precisa de financiamiento y movilización de recursos que provienen de donaciones, ayudas particulares o gubernamentales y

beneficencias, sin embargo los beneficios que persiguen excluyen el enriquecimiento principal, más bien se orientan a un desarrollo o progreso social.

Este tipo de organizaciones para su constitución jurídica pueden tomar varias formas, en total en el departamento de Boyacá se cuenta con un registro de 2889 de éstas, entre las que se identifican:

Asociaciones Corporaciones Fundaciones Organizaciones No Gubernamentales Clubes Ligas	Comités Juntas Administradoras Sociedades Profesionales o por actividad Fondos Institutos Cuerpos de Bomberos Voluntarios
--	--

Registro entre los cuales se pudo identificar una movilización de recursos con el SENA a través de parafiscales con solo algunos de ellos, como se puede evidenciar en la Tabla 2. Registro de Organizaciones sin ánimo de lucro.

	Jurisdicción de Tunja	Jurisdicción de Duitama	Jurisdicción de Sogamoso
<b>Registros en Gobernación</b>	2880		
<b>Registros en el Sena</b>	216	83	54
<b>Coincidencias</b>	50	28	18

Nota: Los datos son tomados de las bases de datos de la Gobernación y del Sena, y el análisis de la información se realizó teniendo en cuenta las jurisdicciones dadas a las Cámaras de Comercio de los municipios de Tunja, Duitama y Sogamoso en el Decreto 622 del año 2000.

Razón de esto es dada por los mismos funcionarios de la administración departamental, quienes mencionaron el gran número de entidades sin ánimo de lucro creadas que no han registrado comportamiento en último tiempo, aunque solo es uno de los espacios por investigar, porque también se puede derivar del manejo de relaciones laborales y sociales de formas específicas que excluyen la inscripción en el Sena.

### Personas Jurídicas Comerciales



La legislación civil remite en el artículo 635 a la legislación comercial para regular los denominados tipos societarios, teniendo en cuenta esto, y el objeto de nuestra investigación que son las Organizaciones económicas, con este tipo de personas jurídicas encontramos una aproximación más acertada, pero el respaldo de esta identificación no debe estar guiado por una única fuente de información por lo que se ha acudido a la base de datos del SENA, en tanto que su función fiscalizadora obliga vincular a todo tipo de organización que a través de sus aportes parafiscales dan prueba de su función dinamizadora de la economía regional y la vinculación por ende de intereses individuales y colectivos.

Es así como a partir de esta comparación se puede identificar que personas naturales y jurídicas inscritas en la Cámara de Comercio y en la base de datos del SENA para proseguir a identificar en qué grupos se clasifican como organizaciones y a que grupo o familia pertenecerían las siguientes denominaciones encontradas:

Sociedades en Comandita  
 Sociedades de Responsabilidad Limitada  
 Sociedades Anónimas  
 Sociedades por Acciones Simplificadas  
 Sociedad Agraria de Transformación  
 Cooperativa Multi-activa

Empresas Asociativas de Trabajo  
 Empresas Unipersonales  
 Cooperativa Integral  
 Cooperativa Financiera  
 Cooperativa Multi-activa

**Personas Jurídicas con un interés Superior**

Desde el punto de vista del derecho público en la organización estatal existen entes creados para el desarrollo de los fines del Estado, cuya naturaleza varia de uno a otro, pero común a todos ellos hay como principal razón el cometido de un interés superior.

Es así como en la base de datos del Sena se pueden identificar varias de estas organizaciones que también realizan su aporte en materia parafiscal contribuyendo a la movilización económica, aun cuando sus objetos y naturaleza están orientados a fines o intereses generales. Entre los hallazgos sobre las organizaciones registradas se tienen:

Tabla 3. Organizaciones dedicadas a la Educación y a la Enseñanza

	<b>Gobernación de Boyacá</b>	<b>Secretaria de Educación de Tunja</b>	<b>Secretaria de Educación de Duitama</b>	<b>Secretara de Educación de Sogamoso</b>	<b>Coincidencia con el Sena</b>

<b>Colegios Oficiales</b>	265	13	16	16	2
<b>Colegios Privados</b>	No registra	102	47	54	9
<b>Universidades Privadas</b>	No registra	7	No Registra	No Registra	3
<b>Universidades Públicas</b>	No registra	1	No registra	No registra	1
<b>Entidades dedicadas a la educación para el Trabajo y Otros</b>	32	32	22	21	9

Tabla 4. Relación de Iglesias y comunidades religiosas en el Departamento de Boyacá

	<b>Ministerio del Interior</b>	<b>Sena</b>	<b>Coincidencias</b>
<b>Iglesias Cristianas No Católicas</b>	26	22	7
<b>Comunidades Católicas</b>	No registra	49	0
<b>Otros</b>	No Registra	26	0

Tabla 5. Relación de Instituciones de Salud en Departamento de Boyacá

	<b>Jurisdicción de Tunja</b>	<b>Jurisdicción Duitama</b>	<b>Jurisdicción de Sogamoso</b>
<b>Instituciones de Salud</b>	50	10	12

Nota: La información relacionada es tomada de la base de Datos del Sena, clasificada de acuerdo con la asignación de jurisdicción de las Cámara de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso; establecida en el Decreto 622 de 2000.

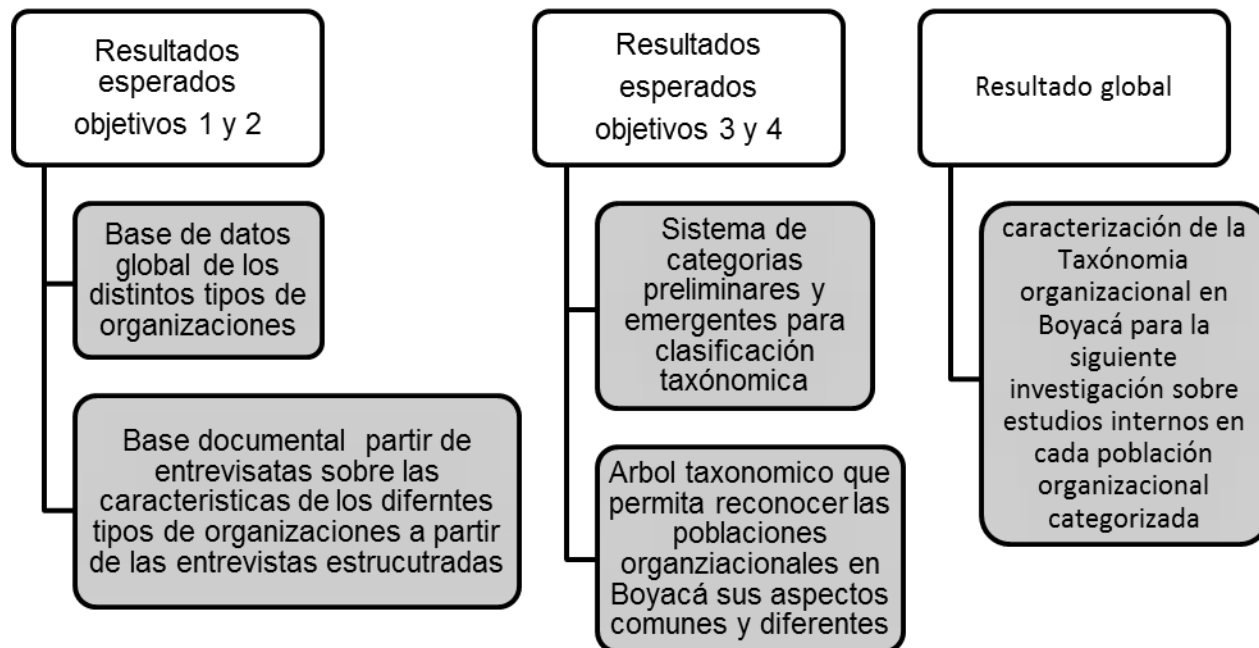
**Tabla 6. Relación de organizaciones de orden municipal por jurisdicción de municipios**

	Jurisdicción de Tunja	Jurisdicción de Duitama	Jurisdicción de Sogamoso
<b>Municipios</b>	72	36	21
<b>Personerías</b>	28	1	6
<b>Concejos</b>	25	0	7
<b>Institutos de Regulación de Actividades</b>	12	9	3

Nota: La información relacionada es tomada de la base de Datos del Sena, clasificada de acuerdo con la asignación de jurisdicción de las Cámara de Comercio de Tunja, Duitama y Sogamoso; establecida en el Decreto 622 de 2000.

### Resultados esperados

En la siguiente tabla se relacionan los resultados esperados con relación a los objetivos propuestos y las diferentes fases de la investigación:



Fuente: La autora.

Los resultados de esta primera investigación servirán como base para nuevas propuestas investigativas en las que se puedan abordar otras dimensiones ocultas de las organizaciones aportando al debate académico latinoamericano sobre la dinámica de las organizaciones

colombianas y los retos que estos escenarios sociales representan para la administración del siglo XXI.

De igual manera se espera que los resultados de la investigación sean de gran utilidad por su innovación, pertinencia y rigor que aportan, para las entidades territoriales, gubernamentales, gremiales y académicas que quieran abordar las organizaciones no tradicionales como objeto de estudio en investigaciones futuras.

### **Bibliografía:**

Barba, A.; Montaña, H. L. & Solís, P.P. (1999). *Perspectivas Internacionales de los estudios organizacionales*. México:

Crozier, M. & Friedberg, E. (1990) *El actor y el sistema*. México: Alianza Editorial Mexicana.

Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración*. Mac Graw Hill.

De la Rosa, A. A. (2011). *Panorama general de los estudios organizacionales*. Colombia: EAFIT.

Etzioni, E. (1964). En R. Hall *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall.

Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, México: Prentice Hall.

Hatch, M. J. (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Great Britain: Oxford University Press.

Hayek, F. (1994). *Derecho, Legislación y libertad. Normas y Orden*. Madrid: Unión Editorial.

Ibarra Colado, E. & Montaña H. L. (1986), *Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas*. En Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (Comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias* (pp. vii-xxvi). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

López, G. F. (Enero – Marzo, 2005) *Administración, Organización y Empresa, un intento de acotación semántica. Revista Administer Universidad EAFIT, 41 (137), 9 -18.*

Ministerio de Educación Nacional. (15 de Agosto, 2012) Recuperado de: <http://snies.mineducacion.gov.co/ConsultaSnies/ConsultaSnies/consultarInfoProgramasAcademicos.jsp>.

Pfeffer, J. (2000). Los nuevos rumbos en la teoría de la organización, México: Oxford University Press.

Uribe, J. (1994). La subjetividad de la Organización. Madrid: Siglo XXI de España Editores. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=7Oc6Emsn7PsC&pg=PA112&lpg=PA112&dq=Estas+constituyen+un+fen%C3%B3meno+universal+que+acompa%C3%B1a+al+hombre+desde+que+nace+en+una+maternidad+hasta+que+lo+entierra+una+funeraria&source=bl&ots=sGureE4xnz&sig=x837p70dxS8gLqrQJPKV7YrKqZE&hl=es&sa=X&ei=NMTdUpSIFsfRkQfh8YDgCg&ved=0CkQ6AEwAA#v=onepage&q=Estas%20constituyen%20un%20fen%C3%B3meno%20universal%20que%20acompa%C3%B1a%20al%20hombre%20desde%20que%20nace%20en%20una%20maternidad%20hasta%20que%20lo%20entierra%20una%20funeraria&f=false>.

Scott, W.R. (1964). En R. Hall (1996), Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados, México: Prentice Hall.

Scott, W.R. (1992). Organizations: Rational, natural, and Open Systems, 3a ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Sherif, M. & Sherif, C. (1974). Psicología Social. México: Harla, Harper & Row Latinoamérica.

Simon, A. H. (1984). El comportamiento Administrativo. New York: Editorial. Aguilar.

Thompson, I. (2007). Concepto de Organización. Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>.

Universidad de Coruña. (2009). Organización Económica y Eficiencia. Recuperado de [http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia\\_empresa/temas/t1\\_organizacion-economica-y-eficiencia.pdf](http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t1_organizacion-economica-y-eficiencia.pdf).

# EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN MEDELLÍN: CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS IDENTIDADES ORGANIZACIONALES

M.Sc. Jaime Andrés Ararat Herrera  
Universidad de Córdoba  
[jararat1@eafit.edu.co](mailto:jararat1@eafit.edu.co)

## Resumen

Esta investigación de corte cualitativo, busca abordar el estudio de la iniciativa empresarial desde una perspectiva interpretativa, en tanto que investiga los diferentes procesos de construcción de identidad discursiva del emprendimiento como un fenómeno social en la ciudad de Medellín. Desde donde se cimentan nuevas interrelaciones entre la iniciativa empresarial y la sociedad, mediante la construcción de nuevos conceptos como el del emprendimiento social.

De aquí que, analizar esta nueva conceptualización, contribuye a teorizar la iniciativa empresarial como un fenómeno dinámico, que involucra la integración de diversos discursos como la de la gestión pública, aspectos sociales de la gestión y la iniciativa empresarial comercial, la cual mediante una metodología de análisis crítico del Discurso, permite deconstruir ciertas identidades empresariales dominantes de la iniciativa empresarial en la ciudad, en la medida en que reconoce diferentes actores, grupos, acciones y cambios organizacionales como parte de un proceso de identidad empresarial social mucho más amplio, como una práctica social, cuya identidad organizacional es construida en “otredad”.

**Palabras claves:** Emprendimiento social, discurso, identidad

## Introducción

En los últimos años el emprendimiento social se ha convertido un campo de especial interés investigativo para las escuelas de administración. El tema ocupa las principales agendas de responsables políticos, organizacionales y académicos, así como de diferentes ONGs que proporcionan diferentes bienes y servicios, en la búsqueda permanente de equilibrio de las relaciones entre el Estado, los mercados y la sociedad civil, que contribuyan a obtener mejores resultados sociales de la iniciativa empresarial (Hulgard, 2010).

Muestra de ello se registra en el incremento exponencial de artículos especializados sobre el emprendimiento social, en diferentes contextos sociales desde donde se aborda la importancia de lo “social” de la iniciativa empresarial, como parte esencial en de la reducción de las diferentes inequidades sociales en diferentes contextos [véanse: Leadbeater (1997); Steyaert & Hjorth (2006); Nicholls (2006); Bornstein (2004); Short, Moss & Lumpkin (2009); Austin, Stevenson, & Wei-Skillern (2006); Alvord, Brown, & Letts (2004) entre otros]. No obstante, su teorización

aún es tema de grandes debates académicos, en origen, según Landstrom (1999), a su carácter multidisciplinario, sobre la base de su naturaleza conceptual controvertida, en donde lo “social” y lo “empresarial”, conforman una unidad indivisible, que basada en relaciones de empatía y solidaridad, busca resolver problemas de exclusión social y deficiencias en distintas comunidades (Duhl, 2002; Wallace, 1999).

En este contexto, en los últimos veinte años el interés académico por el espíritu empresarial ha venido evolucionando de tal manera que éste dejó de ser visto como un indiscutible fenómeno económico (por su estrecha relación con la economía), para convertirse en uno social de naturaleza intersubjetiva<sup>252</sup> (Steyaert & Katz, 2004), en el que, como modelo, sirve para la introducción de diferentes ideas, innovaciones y reorganizaciones, así como para la construcción de diferentes espacios con gran variedad de objetivos, como el cambio y la transformación social, concepciones que exploran el fenómeno mucho más allá de la mera comercialización y el dinamismo económico. Donde se busca, con ello, replantear las bases económicas de los procesos empresariales, mediante la consideración de otros aspectos socio-culturales, lingüísticos y políticos, que cimentan construcciones discursivas alternativas de la iniciativa empresarial en la sociedad (Dey & Steyaert, 2010).

Este fenómeno ha hecho del discurso del emprendimiento social un concepto “atractivo” que cautiva nuevos seguidores en la búsqueda de la construcción de un fundamento teórico básico de la iniciativa empresarial que genere, no sólo nuevos términos y significados, sino también nuevas formas de organización, de creación de valor y cambio en los sistemas sociales, en donde lo social y lo económico de la iniciativa empresarial, emerja como un equilibrio posible, en diferentes espacios de la sociedad (Borzaga & Defourny, 2001).

Lo anterior proporciona un espacio de reflexión adecuado para la deconstrucción de identidades empresariales dominantes de la iniciativa empresarial, en la medida en que contribuyen a posicionar e identificar actores, grupos, acciones y cambios organizacionales como parte de un proceso de identidad empresarial social mucho más amplio, que busca definir con relación al “otro”, su propio espacio en analogía al fenómeno de la iniciativa empresarial. Reconocer, pues, la naturaleza discursiva de la iniciativa empresarial social, contribuye a comprender la iniciativa empresarial desde las Ciencias sociales y humanas, en cuanto que, como fenómeno discursivo, sitúa la iniciativa empresarial como una práctica social, cuya identidad es construida en “otredad”<sup>253</sup> (Ybema, Vroemisse, & van Marrewijk, 2012), a través de una amplia gama de discursos entre lo social y lo simbólico, entre lo textual y lo discursivo, como parte de

---

<sup>252</sup> Naturaleza que, según la fenomenología de Husserl, se refiere a la manera como los sujetos que habitan el mundo de la vida configuran una serie de sentidos particulares (subjetividad) que interrelacionados entre sí (intersubjetividad) dotan sus acciones de sentido.

<sup>253</sup> La noción de otredad en las Ciencias sociales y humanas se considera como el reconocimiento del otro, a través de las diferencias de mi propia identidad, donde, por medio de la alteridad y la oposición, definimos lo que no somos ni queremos ser; es decir, nuestra identidad.

un proceso cultural que entrelaza los discursos locales en una “lectura compleja del diálogo polisémica de mercado” (Lavoie & Chamlee-Wright, 2000, p. 72).

De ello se deduce que recuperar el espacio de la iniciativa empresarial en la sociedad<sup>254</sup>, es indagar sobre la manera cómo ésta se constituye a través de la interrelación de diferentes discursos que privilegian ciertos actores y silencian otras formas de producción de la iniciativa empresarial, donde el florecimiento de diferentes centros educativos y el crecimiento explosivo de la educación empresarial en los últimos años, han desempeñado un papel importante en la introducción, difusión y negociación de estos discursos organizacionales.

Lo anterior permite preguntar ¿cómo las organizaciones educativas construyen discursivamente nuevas identidades organizacionales de la iniciativa empresarial? moviendo los límites más allá de cualquier reduccionismo económico, hasta ser vista como parte de la sociedad, explorando su conexión con el cambio social. Para intentar dar respuesta a este interrogante inicial se contemplarían algunas preguntas orientadoras como: ¿Cuáles son los cambios y transformaciones sociales que se construyen a través de las prácticas discursivas de las organizaciones educativas que promulgan el emprendimiento social en Medellín? ¿Cuáles son las relaciones que se construyen entre el Estado, las organizaciones y la sociedad civil, en el discurso del emprendimiento social por parte de este tipo de organizaciones, en fomento de nuevas estructuras organizacionales? ¿De qué manera estas prácticas discursivas sobre el emprendimiento social, participan en la transformación del emprendimiento empresarial, como una nueva forma de legitimar y hegemonizar nuevas identidades organizacionales?

## **Enfoque Teórico**

Si bien los investigadores en el espíritu empresarial han adoptado enfoques discursivos o narrativos mucho más tarde que los investigadores en otras áreas de las Ciencias Sociales a causa de las tensiones permanentes entre narrativa y ciencia, éstos han demostrado su capacidad para ayudar a teorizar sobre este fenómeno en diversos contextos sociales, en seguimiento a la rápida expansión que estos enfoques han tenido en la gestión y los estudios organizacionales en los últimos años, en donde han sido fundamentales en temáticas como la construcción de sentido, la comunicación, la política/poder, el aprendizaje/cambio y por último la identidad/identificación (Brown & Rhodes, 2005), las cuales han permitido una mejor comprensión de las organizaciones.

---

<sup>254</sup> Para la realización de este estudio se tomó a la ciudad de Medellín, como caso de estudio dada principalmente a su política pública de emprendimiento, donde se construyen distintos discursos de la iniciativa empresarial “comercial” y “social” lo que permite tener un espacio de reflexión adecuado para el estudio de este fenómeno. Adicionalmente, esta ciudad en el 2013 fue galardonada como la ciudad más innovadora del mundo, a su vez, que también fue catalogada como la ciudad con más inequidad urbana de Latinoamérica, según informe de Naciones Unidas 2013, contrastes que permiten estudiar la construcción identitaria de la iniciativa empresarial en sociedad.



De lo anterior, se plantea como referentes teóricos, la utilización de un enfoque narrativo, específicamente la construcción discursiva de la identidad como base para estudiar la Iniciativa social empresarial, dada en parte, al gran despliegue narrativo que este tipo de iniciativas han tenido por parte de diferentes actores, en distintos medios de comunicación, los cuales han desempeñado un papel fundamental en la difusión de esta nueva conceptualización de la iniciativa empresarial (emprendimientos sociales). En la cual se construyen diferentes concepciones de capitalismo y roles del Estado en la solución de los problemas sociales (Bacq & Janssen, 2011), generados por las distintas maneras de hacer negocio, suceso que hace que las actividades empresariales sociales “signifiquen” cosas diferentes para diversas personas en contextos geográficos y culturales diversos (Mair y Martí, 2006).

Por ende, es indispensable explorar estas narrativas con el fin de poder analizar las posibles transformaciones que promueve la iniciativa social empresarial en la solución de problemas sociales en este contexto particular. Haciendo uso de disciplinas alternativas como el Análisis Crítico del Discurso, que estudian el lenguaje desde las ciencias sociales (Titscher, Jenner, Meyer & Vetter, 2000), donde en el plano organizacional, ha sido considerado como una nueva frontera para el estudio de las ciencias de la organización (Alvesson & Kärreman, 2000; Grant, Keenoy & Osrick, 2001; Grant, Hardy, Osrick, & Putnam, 2004), dado su carácter multidisciplinario e interdisciplinario, que puede contribuir a la comprensión del mundo complejo de las organizaciones.

En efecto, se estudia a la organización como una construcción discursiva, pues, el discurso es visto como la base principal de la vida organizacional (Alvesson & Kärreman, 2000a; Boden, 1994). De ahí que, insistentemente, autores como Van Dijk (citado por Bolívar, 2005), afirmen que el análisis del discurso (AD):

Nos ayuda a develar los secretos de los textos y la interacción entre personas en contextos específicos; utilizando las herramientas que proporciona la Lingüística y otras disciplinas de las Ciencias sociales, las cuales conciben el lenguaje no sólo como un código lingüístico sino como una práctica social que nos permite construir “realidades” que pueden ser evidenciadas a través del discurso (p. 9).

Adicionalmente, el auge del uso de esta perspectiva de análisis del discurso, según Van Dijk (citado por Wodak, 2003), se debe esencialmente a que esta perspectiva “en vez de centrarse en problemas puramente académicos o teóricos, su punto de partida se encuentra en los problemas sociales predominantes” (p. 17). En otras palabras, propone el estudio de problemas sociales por medio de la utilización del lenguaje y sus interrelaciones con las distintas estructuras sociales, con la ayuda de los discursos como instrumento de la construcción social de la realidad (Van Leeuwen, 1993).

Con ello se busca desentrañar cuáles son las diferentes construcciones discursivas en que se soportan los procesos de emprendimiento social en Medellín, las cuales buscan configurar o (re)configurar nuevas identidades organizacionales y comportamentales, inmersas en un contexto comunicativo, en donde se establecen los distintos eventos que encauzan ideologías, asociaciones, significados, representaciones e identidades.

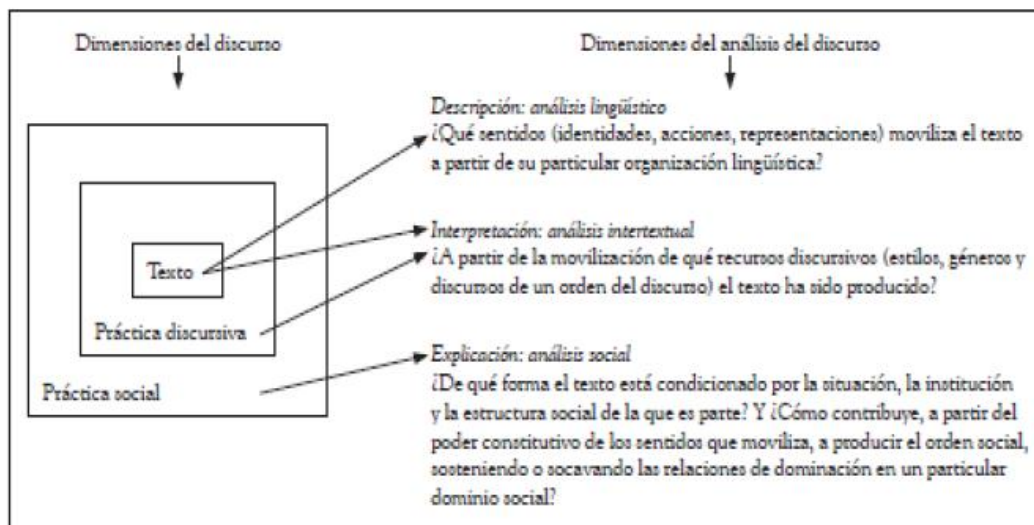
Para fines de esta investigación y para la comprensión del fenómeno del emprendimiento social en las instituciones a estudiar, se plantea como base el modelo del discurso propuesto por Fairclough (2003), que intenta considerar cualquier evento discursivo a partir de tres dimensiones básicas:

- **Dimensión 1. Como texto (hablado o escrito):** se refiere al análisis del texto, en sentido amplio, como resultado de un proceso de producción (valores, ideologías y representaciones). Este carácter constitutivo, según Fairclough (1992; 1995) se puede distinguir en tres aspectos básicos: la manera como el texto contribuye a moldear las relaciones sociales entre las personas, en la medida que proponen diversas formas de interacción; la forma como éste pone en circulación ideas, creencias y representaciones de la realidad. En otras palabras, el aporte de esta dimensión permite visualizar acciones, relaciones, ideologías, conocimientos e identidades sociales, provistas en el texto como lenguaje en uso.
- **Dimensión 2. Discurso como práctica discursiva:** el énfasis de esta dimensión discursiva es analizar la condición en la que los sujetos producen e interpretan los textos a partir de sus recursos discursivos socialmente disponibles, para construir órdenes del discurso. Dicho de otra forma, esta dimensión aborda el cómo los sujetos utilizan determinados recursos discursivos de su estructura social para configurar los textos. Este proceso reproduce determinadas prácticas discursivas capaces de recrear dichas estructuras sociales, legitimadas para ciertos ámbitos de acción.
- **Dimensión 3. Discurso como práctica social:** la tercera dimensión propuesta en este modelo es aquella que estudia el evento discursivo como práctica social (ej.: emprender, enseñar, trabajar), inmerso en diversas instituciones y macro-contextos que restringen el uso del lenguaje, y que pueden verse a partir de una situación social particular, hasta niveles más amplios de la sociedad, en donde se presenta el evento discursivo.

En tal sentido, esta dimensión hace énfasis en los efectos políticos e ideológicos de todo evento discursivo; busca dar cuenta de los condicionantes socio-contextuales de los eventos discursivos analizados, en los que se movilizan determinadas formas de interacción y representaciones de los discursos dominantes de una influencia social concreta (institucional, organizacional, política, entre otros).

Como recapitulación, en la figura 1 se ilustra de manera general cómo se abordará el análisis de los discursos para esta investigación, desde el modelo tridimensional propuesto por Fairclough, específicamente en cuanto al fenómeno del emprendimiento social.

Figura 1. Modelo teórico. Análisis del discurso.



Fuente: Fairclough (1989, citado en Stecher, 2010).

### Relación entre identidad y discurso

Más de veinte años han pasado desde que Whetten (2006) pusieron en marcha el estudio de la identidad de la organización; desde entonces, esta ha sido definida de distintas maneras (Corley et al, 2006), a través de diferentes supuestos ontológicos y epistemológicos, los cuales aún son objeto de grandes debates en el ámbito académico. Sin embargo, desde sus inicios la identidad organizacional ha sido conceptualizada como aquellas características “distintivas” de una organización, que sus miembros perciben como centrales y duraderas; es decir, trata de responder la pregunta ¿Quiénes somos como organización? (Puusa, 2006).

Así pues, se pueda afirmar que la identidad organizacional es un “constructo” que proporciona una idea acerca del comportamiento de la organización y de sus miembros, en donde las dimensiones individual, grupal y organizacional se entrecruzan de manera reflexiva para definir aquellos atributos que “autodefinen” al individuo como espacio social único como organización, que sirve a su vez de referente de identidad para los miembros que la conforman (Whetten, 2006), configurando con ello un marco coherente para la acción.

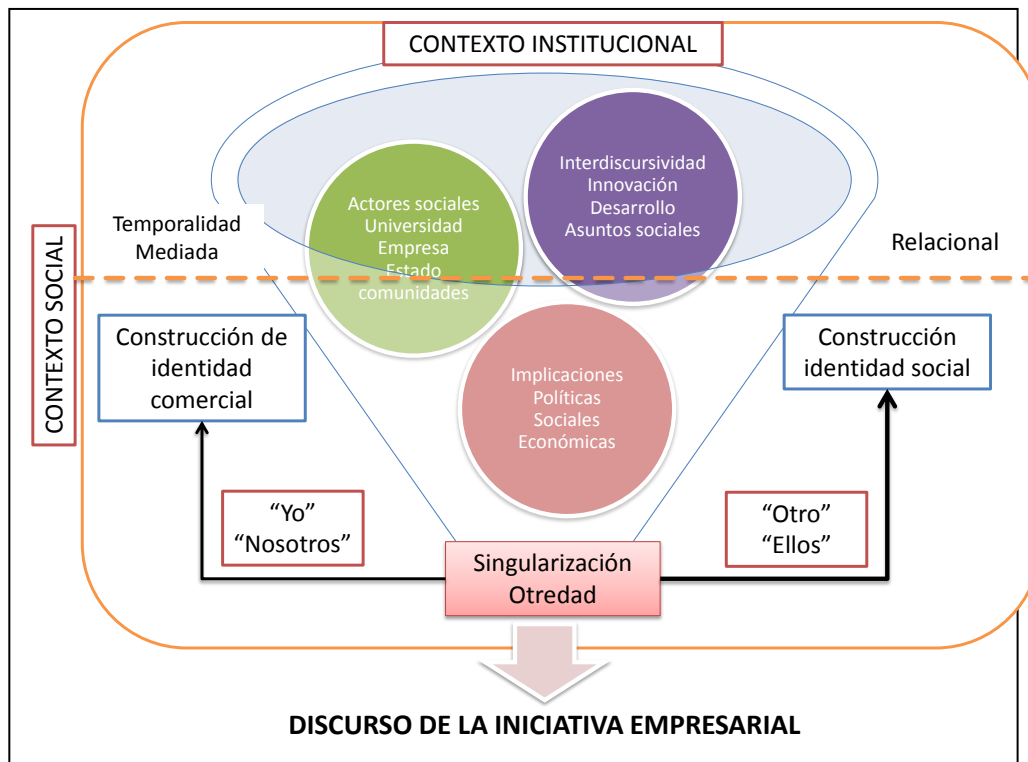
De este modo, el estudio de la identidad organizacional puede ser visto como una construcción social, constituida por diferentes prácticas discursivas en contextos específicos, en donde, inicialmente, a través de los discursos, las identidades son promulgadas de manera discursiva en cuanto que reclaman un espacio singular de grupo en el que confluyen narrativas heterogéneas. Esto permite indagar el emprendimiento social como una identidad colectiva, que puede ser analizada a través de la presentación de distintos actores sociales en el posicionamiento que se construye sobre estos, en relación con los demás en el discurso promulgado (Ellis &

Ybema, 2010), el mismo que puede ser teorizado mediante el análisis del discurso, como aquel basado en las diferencias o la disparidad entre “yo” y el “otro” (Ybema, Vroemisse & van Marrewijk, 2012); en palabras de Arfuch (2002), la identidad es “en tanto relacional, pues supone un Yo pero también un Otro, a partir del cual puede afirmar su diferencia” (p. 28).

En resumen, un enfoque discursivo del estudio de la identidad organizacional a través del análisis del discurso, permite indagar la manera cómo las identidades individuales y colectivas son moldeadas por una actividad discursiva más amplia que tiene lugar en la sociedad, que al surgir del entendimiento colectivo se refleja en el significado atribuido a los textos y a los conceptos; esto es, cómo se construyen socialmente los empresarios (Goss, 2005) por los diferentes discursos de la sociedad, más allá de las nociones de los discursos empresariales, en donde la naturaleza discursiva de la identidad empresarial puede ser descrita de varias maneras (comercial o social), a fin de generar un espacio de reflexión para el estudio de la iniciativa empresarial, como parte de un “dilema” de construcción de identidad, en cuanto a que como concepto singular, el emprendimiento social reclama su espacio desde distintos discursos presentes en la sociedad (Berlung & Wigren, 2012).

Estas contraposiciones iniciales permiten generar conocimiento basado en las diferencias entre las formas tradicionales de hacer negocio y “otras” formas alternativas, en el conflicto que genera la negociación de esta dos lógicas (empresarial y social) de la iniciativa empresarial, en la que la identidad empresarial está en constante proceso de co-creación, a través de la elaboración de discursos mediante recursos lingüísticos comunes que permiten representarnos a nosotros mismos en un contexto determinado (Potter & Wetherell, 1987). A partir de allí, la construcción de la identidad del emprendedor social depende de las “lógicas” disponibles para su construcción, y de la manera como éstas se negocian, lo cual dependerá de un proceso de ajuste de las distintas identidades empresariales en relación con el contexto histórico específico donde éste emerge, como se ilustra en la figura 2.

Figura 2. Dimensión discursiva de la identidad del emprendimiento social.



Fuente: Elaboración propia.  
 Fuente: Elaboración propia

### Revisión literaria

Luego de efectuar una revisión preliminar en diferentes bases de datos electrónicas y físicas, en revistas del campo de las Ciencias Administrativas: *Harvard Business Review*, *Administrative Science Quarterly* (ASQ) y *Entrepreneur*, se observó que en los últimos diez años hubo un incremento sustancial sobre el estudio del emprendimiento “social” en países como Estados Unidos, Reino Unido (Trevis & Miller, 2008; Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006; Swanson & Di Zhang, 2010), algunos de Europa (Suecia, Noruega y Dinamarca), y muy pocos latinoamericanos (Brasil) en los cuales se trata de conceptualizar esta disciplina emergente desde diferentes dimensiones para implementar cambios sociales en diversos contextos.

Es así como se han realizado diferentes revisiones sobre este campo de estudio emergente, en lo concerniente a su conceptualización y desarrollo (Short, Moss & Lumpkin, 2009; Hulgard, 2010 y Braunerhjelm & Hamilton, 2012), que han servido de base para su estudio. Dentro de esta revisión se destaca la realizada por Short, Moss & Lumpkin (2009), en la cual analizan la conceptualización y el desarrollo del emprendimiento social en los últimos veinte años, a través de la publicación en diversas revistas organizacionales editadas en inglés. Los autores, reconocen la naturaleza multidisciplinar de este campo de estudio definiéndolo de una manera amplia, dados los diferentes ejes temáticos con que se asocia su desarrollo (figura 3), donde se entrecruzan lo social y lo empresarial, definiendo el fenómeno del emprendimiento social.

Figura 3. Discursos relacionados con el emprendimiento social

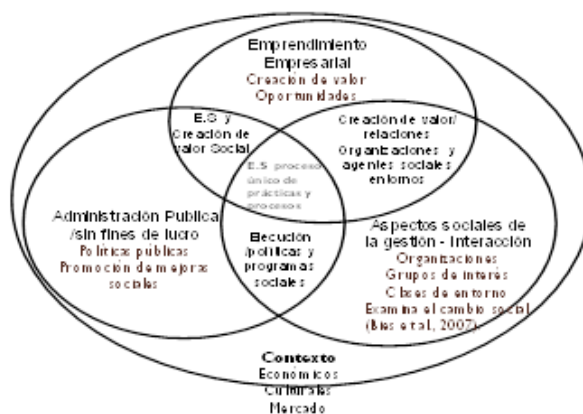


Figura 3. Fuente: Elaboración propia basada en Short, Moss & Lumpkin, (2009).

Lo precedente da origen a diversas concepciones de emprendimiento social (véase Ferri y Urbano (2011), desde el sector empresarial; por ejemplo, el emprendimiento social se relaciona con la estrategia empresarial de las organizaciones a través de discursos de responsabilidad social empresarial (RSE), innovación social y “triple bottom line”. Desde el sector público, por otra parte, el emprendimiento social se concibe desde el diseño de políticas sociales participativas a nivel de ciudadanía y programas contra la pobreza. Y por último, desde el punto de vista de las organizaciones sin ánimo de lucro, el emerge como un agente del mercado que provee servicios de asistencia social.

De ello se deduce, según Mair (2008), que el emprendimiento social es un constructo “paraguas”, un “marco interpretativo” que engloba fenómenos distintos respecto a diferentes actores, contextos y mecanismos de acción, donde su énfasis de estudio debe estar puesto en la manera cómo éste hace “sentido” en diferentes contextos sociales, en distintas formas de “solución” a los problemas sociales y las externalidades organizacionales.

Con tal propósito, gran parte de la investigación empírica ha girado alrededor de la realización de diferentes estudios cualitativos/cuantitativos, con predominio de los primeros, en los que se intenta resolver preguntas investigación relacionadas con la conceptualización de este tipo de iniciativas, tales como: ¿Qué se entiende por emprendimiento social?; a su vez ¿qué lo diferencia de otra clase de emprendimientos, así como sus distintas variaciones en contextos económicos y culturales? Estos interrogantes han orientado el surgimiento de este campo de estudio en la iniciativa empresarial, con el fin de definir conceptualmente lo que significa ser un emprendedor social en diferentes contextos culturales, mediante el estudio de diferentes dimensiones como base para comprender el auge del fenómeno en el mundo.

A manera ilustración y con base en la propuesta de Gartner (1985), sobre la clasificación del campo de la iniciativa empresarial, desde diferentes dimensiones de estudio, y dado que los estudios mundiales acerca del emprendimiento social han estado orientados de manera similar a como lo han estado los estudios sobre el emprendimiento empresarial, a continuación se presenta una clasificación aclaratoria sobre la tendencia del estudio del emprendimiento social en cuatro grandes dimensiones (tabla 3).

Tabla 3. Dimensiones de estudio de la iniciativa social empresarial según Garther			
Individual	Procesos	Organizacional	Cultural
Purdue, 2001, Thompson et al., 2000	Alvord et al., 2004 Mair & Marti, 2009	Alvord et al., 2004	Pastakia, 1998
Dart, 2004; Vander Scheer, 2007 Sharir &		McDonald, 2007 Sharir & Lerner, 2006 Weerawardena & Mort, 2006	Dart, 2004 Sharir & Lerner, 2006 Anderson et al., 2006 Korosec & Bernan, 2006 Ndemo, 2006 Phillips, 2005
(Trevis & Miller, 2008)	Austin, Leonard, Reficco, y Wei		Sharir & Lerner, 2006 Weerawardena & Mort, 2006
Turner & Martin, 2005 Austin, Stevenson, & Weiskillern.	Dixon & Clifford, 2007 Haugh, 2007 Tracey & Jarvis	Darby & Jenkins, 2006 Dixon & Clifford, 2007 Leeming, 2002 Thompson & Doherty, 2006 Turner & Martin	Haugh & Rubery, 2005 Grace, 2011 Nicholls A., 2010 Spence, Boubaker, & Ondoua, 2011
Parkinson & Howorth, 2008	Nel & McQuaid, 2002	Luke & Verreynne, 2006 Memberetti, 2007	Leeming, 2002 Nwanko et al., 2007 Biggs, 2008

Fuente: Elaboración propia basada en Braunerhjelm & Hamilton, 2012.

Dentro de las dimensiones presentadas en los estudios sobre el emprendimiento social, esta investigación se ubica dentro de aquellos de carácter socio-cultural, preocupándose por

comprenderlo como fenómeno cultural y social, que busca reconfigurar y legitimar prácticas organizacionales y acciones individuales frente a los diferentes problemas sociales, donde los enfoques narrativos o discursivos se han destacado en el estudio de esta dimensión específica por cuanto contribuyen a comprender mejor cómo emergen dichos procesos de emprendimiento social en diferentes contextos (Parkinson, 2005), ya que buscan ir más allá del instrumentalismo y del determinismo de la creación de valor social, como base para comprender el fenómeno del emprendimiento social. Preguntas como ¿Cuáles son los procesos de legitimación y fundamentos ideológicos que fundamenta esta clase de emprendimientos? ¿Cuáles son los procesos de institucionalización del emprendimiento social que proporcionan legitimidad y desarrollo a este paradigma emergente? Son algunas que se han intentado resolver en contextos de investigación estadounidenses y europeos.

En síntesis, y dada las necesidades identificadas de avanzar en la conceptualización del tema, el estudio propuesto representa un sustento teórico, desde la filosofía del lenguaje, para abordar el tema del emprendimiento social, desde los discursos organizacionales como dadores de sentido, donde las practicas discursivas son vistas como esenciales en los procesos de institucionalización de este tipo de discursos en la sociedad. De donde se contemplan los siguientes objetivos investigativos:

**Objetivo general:** Analizar la manera como las organizaciones educativas construyen discursivamente nuevas identidades organizacionales de la iniciativa empresarial.

**Objetivos específicos:**

- Develar los cambios y transformaciones sociales que se construyen, a través de las distintas prácticas discursivas de las organizaciones educativas que promulgan el emprendimiento social en Medellín.
- Analizar cuáles son las relaciones que se construyen entre Estado, organizaciones y sociedad civil, en el discurso del emprendimiento social, en el fomento de nuevas estructuras organizacionales.
- Indagar la manera como las prácticas discursivas del emprendimiento social participan en la transformación del emprendimiento empresarial, como una nueva forma de legitimar y hegemonizar nuevas identidades organizacionales en Medellín.

## **MÉTODO**

Una de las características principales de los estudios discursivos es que toman como objeto de estudio el análisis de datos empíricos, los cuales permiten analizar la utilización del lenguaje en su contexto natural. Desde este ángulo, el proyecto de investigación busca explorar las interrelaciones que se construyen de la iniciativa empresarial en la sociedad, donde se hacen posibles nuevas posiciones de sujetos y por tanto nuevas formas de ser, que intentan determinar nuevas transformaciones y cambios, por medio de la construcción de nuevas identidades



organizacionales en un contexto latinoamericano, explorándolas y entendiéndolas de manera inductiva, en el contexto de ciudad, específicamente de Medellín.

Dada la complejidad del campo de estudio, se decidió escoger como estrategia de investigación cualitativa una metodología que permitiera comprender y descubrir los aspectos básicos de los discursos, así como su construcción y coherencia interna en correlato con el contexto social. A ello obedece la elección del análisis del discurso como ruta metodológica en tanto posee, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, un marco epistémico bastante amplio que servirá de soporte para el desarrollo de la investigación.

Según Fairclough (2003), para la aplicación de esta perspectiva teórica, se deberá construir un corpus<sup>255</sup> teórico, el cual será recolectado por diversas prácticas discursivas (oral y escrita) producida por la entidad seleccionada, en el periodo de estudio establecido (2003-2013). Para la selección se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones:

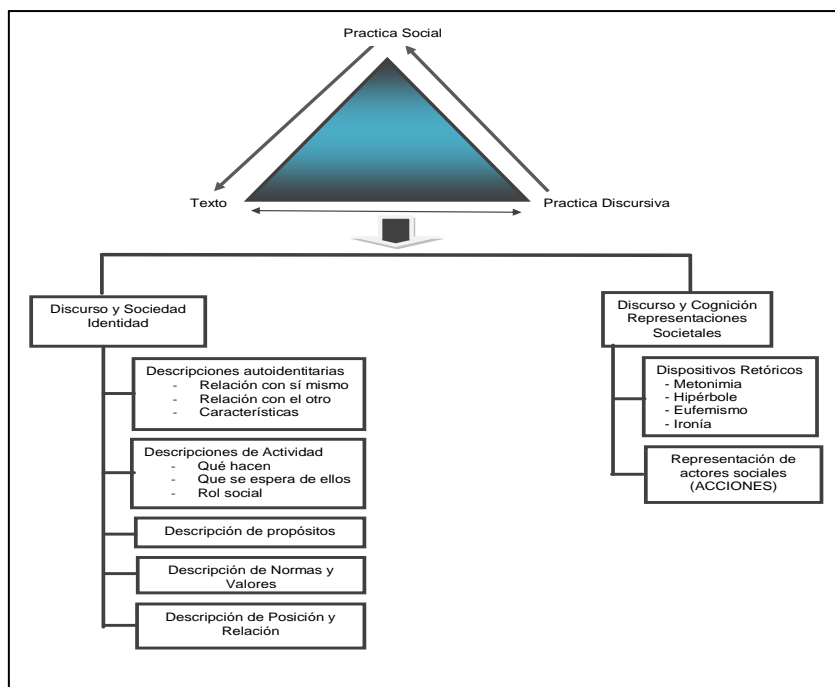
- Los textos deben estar disponibles.
- Deben dar cuenta del desarrollo y la aplicación de la política pública de emprendimiento, en la institución analizada.
- Deben relacionar aspectos como la influencia de la iniciativa empresarial, la intervención del Estado, las organizaciones y la sociedad civil en el desarrollo social empresarial.

De la anterior orientación empírica se desprenden los cambios contemporáneos en el discurso, entendidos como parte de los procesos más amplios de transformación sociocultural (Fairclough, 1992, 2003). Para ello se utilizará el modelo tridimensional antes mencionado, en donde se analiza cualquier “evento discursivo” en términos de tres dimensiones básicas que, además, contribuirán al logro de los objetivos de investigación propuestos (figura 4).

#### **Figura 4. Modelo socio-político de Fairclough**

---

<sup>255</sup> Para el Análisis Crítico del Discurso (ACD) el *corpus* se considera como las formas naturales del uso de la lengua en un contexto socio-cultural determinado (Pardo, 2007).



Fuente: elaboración propia basada en Fairclough Y Van Dijk ,( 2003)

### Momentos del proceso investigativo

En esta investigación se tendrán en cuenta varios momentos que podrán ser de naturaleza simultánea y orientarán el proceso (Galeano, 2004). Un primer momento de *exploración y categorización del corpus*, que consiste en la construcción detallada y rigurosa de la base de datos de los distintos eventos discursivos sobre el emprendimiento social producidos en Medellín a través de los diferentes actores encargados de su promoción y desarrollo (contactos y revisión documental), los cuales servirán de base para la investigación.

El segundo momento o de *focalización*, es la etapa posterior a la exploración y definición del *corpus* a analizar, en donde se definirán, con base en su estructuración final, las estrategias analíticas descriptivas que se utilizarán para realizar el análisis del discurso. En ésta se identifican y caracterizan las unidades de análisis, asociaciones y representaciones gráficas (coherencia discursiva, transformación discursiva y formas de legitimación); estableciendo con ello las relaciones del fenómeno estudiado con el contexto en el cual se desarrolla.

Finalmente, en el tercer momento o de *profundización*, se reconfigurarán los sentidos, las acciones y las experiencias, por medio de estrategias interpretativas para el análisis del discurso, que dan cuenta de los diferentes procesos y de la organización del conocimiento que sobre el emprendimiento social se teje en la ciudad (identidades), así como, de la “reconstrucción de los niveles de significación, conceptualización, formulación de modelos mentales, esquemas fundacionales y estructuración de modelos culturales, para finalizar en la organización de las representaciones sociales” (Pardo, 2007, p. 8).

La selección de los textos se realizará a partir de un muestro intencional<sup>256</sup>, en el que el tema de emprendimiento social esté tratado de forma explícita o implícita. Para la construcción de cada “evento discursivo” se tendrán en cuenta los distintos sujetos que participan en la elaboración del discurso, al interior de la institución analizada. Para ello se procederá a una selección de los informantes en cada una de las instituciones, teniendo como base los cargos al interior de la misma (posición societal), lo que proporcionará la producción del discurso situacional, reflejando, en gran parte, sólo lo que ahí se materializa como comunidad académica.

Una vez definido el *corpus* de análisis (oral y escrito) con sus diferentes categorizaciones, se iniciará su exploración a través de la utilización de programas de visualización textual (matrices), en los cuales se pueden evidenciar unidades discursivas y su contexto inmediato, iniciando con ello, el proceso reflexivo sobre el corpus seleccionado. Esto permitirá definir algunos aspectos sustanciales, como la clasificación de los actores e incluso la manera y las formas como son nombrados en la comunicación comunicativa *in situ*. En tal sentido, se utilizará como apoyo un paquete de análisis textual Atlas Ti que permita llevar a cabo, de manera rigurosa, la categorización y formalización del *corpus*. Una vez efectuado este paso se determinarán los diferentes co-textos con el fin de complementar la visualización textual, para luego determinar, de manera progresiva, los diferentes temas y tópicos, acciones (actos, elecciones que hacen los actores...), contextos, formas de nominación, figuras retóricas, entre otros, los cuales conducirán a determinar las unidades de análisis que utilizarán en la investigación con miras a determinar asociaciones y representaciones de los procesos de emprendimiento social en Medellín, a través de los discursos que lo conforman y lo sostienen en el ámbito regional.

## RESULTADOS ESPERADOS

La investigación tiene un alcance local, en tanto está orientado a conocer los discursos que dan sentido al emprendimiento social en la ciudad de Medellín. Cuya construcción discursiva de la identidad del emprendimiento social como constructo “Paraguas” permitirá al campo de la administración lo siguiente:

- La fundamentación filosófica del campo de la iniciativa social empresarial, desde las prácticas discursivas como fuentes esenciales para la acción e institucionalización de nuevas formas de concebir estructuras organizacionales y empresariales.
- El acercamiento a nuevos enfoques, como el narrativo o discursivo, el cual provee una mirada alternativa de estudio de la iniciativa empresarial en sociedad, basados en

---

<sup>256</sup> Este tipo de muestreo se caracteriza por ser el investigador quien selecciona los elementos que a su juicio son representativos para el estudio a realizar, dado su conocimiento y experiencia (Cfr. Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2006).

paradigmas más interpretativos y menos funcionalista, como parte de buscar una teoría más dinámica del emprendimiento.

- Contar con referente conceptuales alternativos, en esta parte del mundo sobre lo que “significa” el emprendimiento social y sus diferentes interrelaciones con emprendimiento empresarial, en cuanto cambios, transformaciones, acciones, actores y relaciones como base para su implementación y desarrollo.
- Aportes al campo disciplinar de los estudios organizacionales, desde donde se abordan fenómenos organizativos como es el caso de las construcciones de nuevas identidades organizacionales que participan en la constitución de nuevas estructuras y políticas a nivel empresarial.

## Referencias

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research: Challenges responses consequences. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 36(2), 136-158.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*(53), 1125-1149.
- Alvord, S., Brown, D., & Letts, C. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied Behavioral Science*, XL(3), 260-282.
- Arfuch, L. (2002). *Problemáticas de la Identidad: Identidades, sujetos y subjetividades*. Buenos Aires: Prometeo.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 1 -22.
- Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 23(5), 373-403.
- Berglung, K., & Wigren, C. (2012). Soci(et)al Entrepreneurship: The Shaping of a Different Story of Entrepreneurship. *Journal for Critical Organization Inquiry*, 10(1), 9-22.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge: UK: Polity Press.
- Bolívar, A. (2005). *Discurso e interacción en el texto escrito*. Caracas: Universidad Central de Venezuela consejo de desarrollo científico y humanístico.
- Bornstein, D. (2004 ). *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford: Oxford University Press.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Braunerhjelm, P., & Hamilton, U. (2012). *Social entrepreneurship: a survey of current research (Working Paper No.09)*. Swedish Entrepreneurship Forum. website: [www.entreprenorskapsforum.se](http://www.entreprenorskapsforum.se).
- Brown, A. D., & Rhodes, C. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.

- Corley, K., Harquail, M., Pratt, M., Glynn, C., Fiol, M., & Hatch, M. (2006). 'Guiding organizational identity through aged adolescence'. *Journal of Management Inquiry*, 15, 85-99.
- Dey, P., & Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85-108.
- Duhl, L. (2002). *The social entrepreneurship of change*. Putnam Valley, NY: Cogent Publisher.
- Ellis, N., & Ybema, S. (2010). Marketing identities: Shifting circles of identification in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 31(3), 279-305.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis. The critical study of language*. London: Longman.
- Fairclough, N. (2003). El análisis Crítico del Discurso como método para la investigación en Ciencias Sociales. En R. Wodak, *Métodos de análisis Crítico del Discurso* (págs. 179 - 203). Barcelona: Gedisa.
- Ferri, E., & Urbano, D. (2011). *Social entrepreneurship and environmental factors: a cross country comparison*. International Doctorate in Entrepreneurship and Business Management. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Goss, D. (2005). Schumpeter's legacy? Interaction and emotions in the sociology of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 205-218.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (2004). Introduction: Organizational Discourse: Exploring the field. En D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. Putnam, *Handbook of Organizational Discourse* (págs. 1-37). Thousand Oaks, California: Sage.
- Grant, D., Keenoy, T., & Oswick, C. (2001). Organizational Discourse: Key contributions and Challenges. *International Studies of Management and Organization*, 31(3), 5-24.
- Hulgard, L. (2010). "Discourses of social entrepreneurship ? Variations of the same theme?". Roskilde University, Denmark: EMES.
- Landstrom, H. (1999). The roots of entrepreneurship research. *New England Journal of Entrepreneurship*, 2(2), 9-20.
- Lavoie, D., & Chamlee-Wright, E. (2000). *Culture and Enterprise*. London: Routledge.
- Leadbeater, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.
- Mair, J. (2008). *Social entrepreneurship: Taking stock and looking ahead*. World Entrepreneurship Forum. Retrieved at <http://www.world-entrepreneurshipforum>.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Nicholls, A. (2006). *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press.

- Pardo, N. (2007). *Cómo hacer análisis crítico del discurso: una perspectiva latinoamericana*. Chile: Santiago.
- Parkinson, C. (10 de Junio de 2005). *Meanings Behind the Language of Social Entrepreneurship*. Recuperado el 22 de Julio de 2011, de Lancaster University Management School: <http://www.lums.lancs.ac.uk/publications/>
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage Publications.
- Puusa, A. (2006). *Conducting Research on Organizational Identity*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 24-28.
- Short, J., Moss, T., & Lumpkin, G. (2009). *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.
- Stecher, A. (2010). *En Análisis Crítico del Discurso como herramienta de investigación Psicosocial del mundo del trabajo*. *Universitas Psychologica*, IX(1), 93-107.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (2006). *Introduction: What is Social in Social Entrepreneurship?* En C. Steyaert, & D. Hjorth, *Entrepreneurship As Social Change. Third Movements in Entrepreneurship Book* (págs. 12-20). Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Steyaert, C., & Katz, J. (2004). *Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 179–196.
- SWANSON, L., & DI ZHANG, D. (2010). *The Social Entrepreneurship Zone*. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*(22), 71-88.
- Titscher, S., Jenner, B., Meyer, M., & Vetter, E. (2000). *Methods of text and discourse analysis*. London: Sage.
- Trevis, S., & Miller, T. (2008). *Social entrepreneurship: Key issues and concepts*. *Business Horizons*(51), 267 - 271.
- Van Leeuwen, T. (1993). *Genre and field in critical discourse analysis*. *Discourse and Society*, 2(4), 193-223.
- Wallace, S. L. (1999). *Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development*. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4, 153-174.
- Whetten, D. (2006). "Albert and Whetten Revised. *Strengthening the Concept of Organizational Identity*". *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Wodak, R. (2003). *De qué trata el análisis crítico de discurso (ACD). Resumen de su historia, sus conceptos fundamentales y sus desarrollos*. En R. Wodak, & M. Meyer, *MÉTODOS DE ANÁLISIS CRÍTICO DEL DISCURSO* (págs. 17-34). Barcelona: Gedisa.
- Ybema, S., Vroemisse, M., & van Marrewijk, A. (2012). *Constructing identity by deconstructing differences: Building partnerships across cultural and hierarchical divides*. *Scandinavian Journal of Management* , 48—59.

**CAPÍTULO 7**  
**UNIVERSIDADES Y TRANSFORMACIÓN**  
**SOCIAL**

# **LA TRANSICIÓN AL MODELO POR COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE (PROYECTO APROBADO POR LA DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE)**

**Dr. José de Jesús Chávez Martínez**  
Universidad de Occidente Unidad Culiacán  
[elhi\\_37@yahoo.com.mx](mailto:elhi_37@yahoo.com.mx)

**Dr. Jesús Manuel Rodelo Pérez**  
Universidad de Occidente Unidad Culiacán  
[jmrodello@gmail.com](mailto:jmrodello@gmail.com)

## **Resumen:**

El modelo por competencias goza de amplia difusión en todo el mundo. Sin embargo, a pesar de ser considerado para ser impuesto en muchas instituciones de educación superior, en la práctica vemos una especie de retraso y de divergencia respecto al modelo conductista aún muy en boga. Este es el caso de la Universidad de Occidente en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, escuela que resulta objeto de estudio para el presente proyecto de investigación, en el cual se abarca el concepto del modelo por competencias y se somete a una revisión crítica preliminar; igualmente se establece una metodología mixta para la recopilación de información, compuesta por una encuesta para maestros y estudiantes de esa institución, entrevistas a una muestra del personal docente y una serie de observaciones en aulas. La finalidad es establecer el impacto que tiene el modelo por competencias en las prácticas de los profesores, la cual suponemos aún se encuentra en una etapa de transición.

**Palabras clave:** modelo por competencias, competencia, práctica docente, transición de modelos educativos

## **Introducción:**

En relación con la globalización económica y la interdependencia mundial, diversos organismos internacionales como la UNESCO y el Banco Mundial señalan a la educación y al conocimiento como parte insustituible de las propuestas para enfrentar la crisis económica y social, así como elementos relevantes para alcanzar un desarrollo más pleno. La nueva lógica de la competitividad comercial en consonancia con las actuales políticas económicas a nivel nacional e internacional reconoce la importancia de la Educación Superior y la formación y capacitación del personal técnico y profesional. Esta nueva realidad mundial conlleva la premisa de diseñar un nuevo perfil del egresado universitario con capacidad para desenvolverse con éxito en un mundo



globalizado. En este entorno, las directrices educativas deberán enfocarse a la innovación de sus modelos curriculares y la transformación de los modelos vigentes.

En consonancia con lo anterior, la Universidad de Occidente (U de O) atraviesa hoy en día por un proceso de innovación curricular que se inició durante los años 2006 y 2007 con la implantación del Modelo Educativo para el Desarrollo Integral (MEDI). Después de una evaluación por pares, este modelo se reorientó de acuerdo con las distintas recomendaciones emitidas, una de las cuales fue llevarlo hacia un enfoque por competencias. En 1999, la UNESCO, definió competencia como: “El conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea”.<sup>257</sup> El documento interno de la U de O, “Reestructuración del Modelo Educativo para el Desarrollo Integral con enfoque en Competencias Profesionales”, asimismo señala:

La UNESCO intenta construir una visión integradora, al señalar la necesidad de promover la transformación de la educación, aumentar el potencial científico-tecnológico de cada región con miras a la formación de una ciudadanía moderna, vinculada tanto a la democracia y la equidad como a la competitividad internacional, haciéndose necesaria la formación en valores y actitudes, ya que se requiere de personas que sepan trabajar en equipo, que puedan ponerse en lugar del otro y comprenderlo, que se hagan responsables del compromiso que toman, que puedan resolver por sí mismas situaciones problemáticas, que sean eficaces, solidarias y veraces.

Sin embargo, el tránsito del MEDI hacia un modelo por competencias no ha estado exento de problemáticas relacionadas con los múltiples elementos que forman parte del currículum de un centro educativo. Entre estos factores se destacan: el contexto escolar, la planta docente, el aparato administrativo, la formación y capacitación docente, los estudiantes, entre otros muchos más. Sabemos que los cambios en la educación producen resultados de largo plazo, por ese motivo planteamos que la Universidad de Occidente se encuentra en un periodo de transición hacia el modelo por competencias. Así, cuatro años después de la incorporación del modelo por competencias, consideramos válido elaborar una pregunta principal que primeramente oriente la investigación:

¿Cuál es el impacto que tiene actualmente el modelo por competencias en las prácticas educativas de los profesores de la Universidad de Occidente?

Como consecuencia de la pregunta principal, surgen preguntas secundarias más puntuales que igualmente nos interesa responder para ahondar en el objeto de estudio:

¿Qué diferencias existen entre el modelo por competencias y el modelo anterior?

---

<sup>257</sup> Eso también se pretende identificar en el documento interno de la U de O del paso del MEDI al modelo por competencias: hacia dónde se dirige, si es igual el sesgo o el equilibrio en cada programa educativo y qué impacto pudiera tener esta dualidad de enfoques en sus profesores.

¿Cuál es la percepción de los docentes de la Universidad de Occidente en torno al modelo por competencias?

¿Cuál es la percepción de los alumnos de la Universidad de Occidente en torno al modelo por competencias?

¿De qué manera se manifiesta el enfoque por competencias en las prácticas educativas de profesores y alumnos en las aulas de la Universidad de Occidente? Identificar signos

¿Qué cambios se han generado en los roles de los académicos en cuanto a sus prácticas docentes a partir de los lineamientos del modelo educativo por competencias?

## **Objetivos:**

### **Objetivo general**

Con el objetivo general se busca responder a la pregunta principal y se redactó de la siguiente manera:

Determinar el impacto que tiene la aplicación del modelo por competencias en las prácticas educativas de profesores de la Universidad de Occidente.

### **Objetivos específicos**

Estos objetivos apuntan a contestar las preguntas secundarias.

1. Identificar las diferencias entre el modelo por competencias y el modelo aplicado anteriormente en la Universidad de Occidente.
2. Conocer la percepción de los maestros de la Universidad de Occidente respecto al modelo por competencias.
3. Conocer la percepción de los alumnos de la Universidad de Occidente en torno al modelo por competencias.
4. Determinar de qué manera se manifiesta el enfoque del modelo por competencias en las prácticas educativas de profesores y alumnos en las aulas de la Universidad de Occidente.
5. Identificar si se han generado cambios en los roles de los académicos en cuanto a sus prácticas docentes a partir de los lineamientos del modelo educativo por competencias.

### **Justificación**

La práctica docente de los profesores es una actividad intencional que se manifiesta en la cotidianidad del quehacer educativo. En ese contexto, adquiere características específicas que la dimensionan como una actividad individual y colectiva, en la cual se interrelacionan los sujetos (docentes, alumnos, padres de familia y autoridades educativas); intervienen también los

aspectos institucionales, administrativos y normativos; y los contextos en que se desarrollan las actividades escolares. Esta multiplicidad de factores hace que el trabajo de cada profesor se exprese en lo concreto de manera diferente a la de sus colegas, por lo que más que hablar de la práctica docente tendremos que referirnos a una multiplicidad de prácticas.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar el impacto que tiene la aplicación del modelo por competencias en la Universidad de Occidente. Su finalidad está orientada hacia la descripción e interpretación de las prácticas educativas concretas que se desarrollan en las aulas de esta institución y su relación con la prescripción de un modelo educativo y, por ende, de un marco normativo ordenador con repercusiones muy directas sobre la práctica y el margen de actuación que tienen los docentes y los estudiantes en la misma. El mecanismo del marco ordenador se presenta de formas diversas: en los planes y programas de estudio, en el área administrativa, en la normatividad, en las propuestas de capacitación y actualización docente y en las condiciones generales de trabajo.

La regulación administrativa en el terreno estrictamente pedagógico se manifiesta en la capacitación de los docentes que tienen que acudir a los cursos y desarrollar en sus prácticas las propuestas para el abordaje de los contenidos de los programas oficiales. Para intentar lograr esto, en los cursos de actualización se prescribe y se ordena pedagógicamente el proceso de aprendizaje y de enseñanza, y se regula el qué, el cómo y el cuándo de las evaluaciones.

Consideramos la pertinencia de esta investigación por la información que aportará para el conocimiento del impacto de un modelo educativo que se encuentra en transición y cuya capacitación se continúa implementando a los docentes de esta institución. Por lo cual resulta relevante un diagnóstico que aporte los datos necesarios para conocer el estado que guarda la aplicación del modelo por competencias en la Universidad de Occidente, en su Unidad Culiacán.

### **Marco teórico**

Las condiciones que definen escenarios complejos donde las normas del actual orden global (o globalización) apuntan a una integración económica y a la par cultural que del mismo modo alcanza de manera importante a la educación en todos sus niveles, en especial la educación superior. Bajo estas nuevas tendencias, la formación de profesionales en las universidades se enfoca hacia la aplicación del conocimiento en situaciones específicas, en contextos determinados. Esa aplicación del conocimiento, en forma de acción eficaz, es una competencia.

Las competencias surgen como una opción de respuesta a las condiciones de interdependencia, sobre todo económica, pues la globalización supone y propone el intercambio mercantil y la reorientación de las empresas nacionales hacia una interacción con sus pares del mundo. La propuesta de Tobón (en Irigoyen, Jiménez y Acuña, 2011: 246) indica que, con fundamento en el desarrollo de competencias, la educación universitaria responde a esas presiones económicas, provenientes de las empresas, mediante la formación de profesionales “idóneos” y competitivos, aptos para el trabajo con calidad y para la “movilización de saberes”.

Y así, para entender su papel, las competencias han sido objeto de múltiples asertos. Perrenoud (2008: 7) define a una competencia como “una capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos, pero no se reduce a ellos”. Otros autores como Mertens (en Irigoyen, Jiménez y Acuña, 2011: 247) las asocian al desempeño del estudiante cuando emprende una búsqueda para la resolución de un problema, por lo cual la competencia también toca de manera importante lo que es el proceso. Posada (en Irigoyen et al, 2011: 247), por ejemplo, comenta la amplitud del concepto de competencia ya que abarca conocimientos, habilidades, destrezas, prácticas y acciones diversas en variados escenarios de aprendizaje y desempeño.

Barbero (2003: 23) señala que esta noción es utilizada en el ámbito empresarial: “en el mundo de la reingeniería empresarial competencia habla de otra cosa: de las destrezas que generan rentabilidad y competitividad. De ahí que en la sociedad actual la significación hegemónica de competencia sea todo lo contrario a la solidaridad”. También lingüistas y pedagogos como Chomsky y Vigotsky (en Salas, 2005), destacan la importancia del lenguaje en el desarrollo de las competencias en el individuo: la capacidad de entender frases nuevas y de producir mensajes inéditos mediante un manejo lingüístico que se podría calificar como innato; así como el impacto que tiene la cultura en el sujeto, en la realización de sus funciones psicológicas. En ambas posturas respectivas, la lingüística y la empresarial, se aprecia la realización de una capacidad situada y afectada por el contexto.

Al respecto, Perrenoud (2008: 25) argumenta que el concepto chomskiano de competencia implica la capacidad de improvisar y de inventar continuamente algo nuevo, sin recurrir a un repertorio de respuestas preestablecido, aunque, sugiere este autor, las competencias son “adquisiciones, aprendizajes construidos y no potencialidades de la especie”. En ese orden de ideas, la definición del proyecto denominado Definición y Selección de Competencias (DeSeCo) de la OCDE expresa que:

“Una competencia es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad o una tarea [...] Cada competencia reposa sobre una combinación de habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el conocimiento tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz” (Coll, 2007: 36).

La UNESCO por su parte define competencia como “el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actitud o una tarea” (López, en Paredes y Márquez, 2010: 505).

El proyecto Tuning, de origen europeo y parte importante del Proceso de Bolonia, define a la competencia como “una combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que describen los resultados del aprendizaje de un

programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso educativo” (en Aristimuño, 2008).

Todo indica que este proceso de formación basado en competencias tiende a preparar y asegurar la capacidad de acción de los futuros profesionales en entornos cambiantes, situacionales, con miras a lograr su inserción en el ámbito laboral. Los enfoca a resolver problemas con base en la aplicación de conocimientos. Sin embargo, como todo modelo a implementar, no se trata de algo sencillo, tampoco lenitivo ni milagroso. Es una opción que, según Coll (2007: 38), es original en cuanto a que identifica y define los aprendizajes escolares acentuando la movilización articulada e interrelacionada de los diferentes tipos de conocimientos, lo cual plantea desafíos teóricos, prácticos y de política y de gestión educativa a los administradores escolares. También es cuestión de tendencias: ¿hacia dónde enfocar un programa educativo basado en competencias? ¿Hacia la destreza intelectual de la que habla Barbero (2003) o hacia la rentabilidad y productividad empresarial? ¿Ambas? En opinión de Aboites (2009), sesgar el enfoque hacia uno u otro objetivo, en especial el segundo (el empresarial), sería abandonar las posibilidades más amplias de la educación<sup>258</sup>.

Irigoyen et al (2011: 253) también advierten que las diversas definiciones del concepto de competencia

“... al no provenir de una teoría del desarrollo de capacidades de manera explícita, incurren en una serie de errores y artefactos del lenguaje (Ruiz, 2009) sobre el uso del concepto y, en consecuencia, la derivación de criterios para su instrumentación (planeación, implementación, criterios de evaluación) que conlleven una intervención de una manera activa y efectiva en el ámbito educativo”.

Como quiera que sea, la implementación del modelo educativo por competencias necesitará de una transformación del trabajo docente y de una nueva conformación curricular; un cambio que se antoja nada sencillo y de hecho no lo ha sido: “el pasaje de la adquisición de un conjunto de conocimientos al dominio de una competencia no es algo lineal, y debemos admitir que este proceso es bastante poco conocido para la mayoría de los docentes universitarios” (Aristimuño, 2008).

La postura de Perrenoud (2008: 41) que transita entre “el optimismo tranquilizador y el negativismo de principio”, incluye dos tesis acerca de las competencias: la primera plantea a este modelo como tal vez la única manera de salvar la agotada estructura escolar; y la segunda entiende que esta evolución es difícil porque exige transformaciones en los programas educativos, en las didácticas, en el modo de evaluar, en las prácticas docentes en el aula, en la

---

<sup>258</sup> Se están seleccionando maestros que, con base en referencias de sus colegas, se muestran interesados en el modelo o que en reuniones académicas manifiestan tener nociones del mismo. Tanto en la entrevista como en la encuesta se abarcará a la población docente y estudiantil de todas las carreras de la Unidad Culiacán, que en total suman diez: Derecho, Ciencias de la Comunicación, Psicología, Gobierno y Administración Pública, Mercadotecnia, Contaduría y Finanzas, Administración Turística, Administración de Empresas, Sistemas Computacionales e Ingeniería Industrial y de Sistemas.

infraestructura, en el trabajo estudiantil; estas transformaciones, advierte, podrían provocar resistencia de los interesados, y podríamos agregar que un mayor escepticismo, obviamente, entre los no interesados.

Por lo tanto, no resulta difícil imaginar la lentitud de un cambio de esta naturaleza, aun cuando, en el mejor de los casos, se diseñen todas las planeaciones y estrategias adecuadas, porque de suyo es que toda transformación educativa es gradual. Por ello, no sería extraño tampoco que la implementación del modelo por competencias, en algunas o varias universidades, se encuentre aún en una fase incipiente o en una etapa de transición.

El modelo educativo por competencias es complejo y amplio; despliega una serie de principios que, por las razones que sea, en un amplio consenso son aceptados, no obstante las diferentes interpretaciones que se pueden dar en un contexto determinado. A continuación se presenta un cuadro con estos principios (Tobón, Pimienta y García, 2010: 6).

#### Principios con mayor consenso en el modelo de competencias

Pertinencia	Las instituciones educativas deben generar sus propuestas de formación articulando su visión y filosofía con los retos del contexto y las políticas educativas vigentes.
Calidad	Los procesos educativos deben asegurar la calidad del aprendizaje en correspondencia con un determinado perfil de formación, considerando la participación de la comunidad.
Formar competencias	Los maestros y maestras deben orientar sus acciones a formar competencias y no a enseñar contenidos, los cuales deben ser sólo medios.
Papel del docente	Los maestros y las maestras deben ser ante todo guías, dinamizadores y mediadores, para que los estudiantes aprendan y refuercen las competencias. No deben ser sólo transmisores de contenidos.
Generación del cambio	El cambio educativo se genera mediante la reflexión y la formación de directivos, maestras y maestros. No se genera en las políticas ni en las reformas del currículo.
Esencia de las competencias	Las competencias son actuaciones o desempeños ante actividades y situaciones cotidianas que articulan y movilizan recursos personales y del contexto externo.
Componentes de una competencia	Lo más acordado es que una competencia se compone de conocimientos, habilidades y actitudes en forma articulada.

Referencia: Tobón (2009<sup>a</sup>, 2010).

Estos principios han generado diferentes enfoques de acuerdo con líneas de investigación, contextos, proyectos de aplicación y epistemologías de base. En consecuencia, de acuerdo con el Instituto CIFE (Centro de Investigación en Formación y Evaluación), se han generado cuatro

grandes enfoques de las competencias a nivel mundial: funcionalista, conductual, constructivista y socioformativo (Tobón et al, 2010: 7).

Tomando como base la pedagogía conductista, el modelo conductual de las competencias surgió en los años setenta privilegiando el aspecto organizacional en su concepción. Por su parte, el modelo funcionalista que surge en los mismos años setenta se centró en las tareas del contexto externo, con énfasis en la evaluación de los procesos de aprendizaje. El enfoque constructivista de las competencias se desarrolla a finales de la década de los ochenta enfocándose a subsanar algunas deficiencias del modelo funcionalista abordando la dinámica de los procesos laborales y sus relaciones. En los albores del nuevo milenio inicia la construcción del modelo socioformativo también denominado *enfoque sistémico-complejo o enfoque complejo*. Este enfoque concibe las competencias como “parte de la formación humana integral, a partir del proyecto ético de vida de cada persona, dentro de escenarios educativos colaborativos y articulados con lo social, lo económico, lo político, lo cultural, el arte, la ciencia y la tecnología” (Tobón, et al, 2010: 8).

Teniendo como base la educación humanista el enfoque socioformativo incorpora la educación valoral en la escuela que promueve el desarrollo integral de la persona. Es decir, esta corriente aboga no solamente por promover conocimientos sistemáticos que sean aplicados en problemas significativos del contexto, sino que lo disciplinar vaya aunado a la formación de los valores. De igual forma el enfoque socioformativo lucha por que se le dé a la ciencia su verdadero *status*, no como verdad absoluta, sino someterla al análisis crítico desde múltiples referentes: éticos, sociales, económicos y políticos. Por lo cual propugna por la interdisciplinariedad en el abordaje de problemas multidimensionales (Tobón, et al, 2010: 29).

### **Hipótesis**

Consideramos que la aplicación del modelo por competencias en la Universidad de Occidente se encuentra en una etapa de transición en la cual no ha tenido una aceptación relevante por parte del profesorado y por consecuencia se manifiesta una escasa influencia de este modelo en los aprendizajes de los alumnos. Lo anterior debido a diversos factores, entre los que se encuentran: una inadecuada sensibilización e información en torno al modelo, falta de planeación y sistematización en la impartición de la capacitación, escasa promoción del modelo por parte de las academias. De esta forma, en las aulas de la Universidad de Occidente se manifiestan prácticas educativas heterogéneas con predominancia del modelo tradicional, atisbos del modelo anterior (MEDI) y escasa presencia del modelo educativo por competencias.

### **Metodología:**

Con base en la naturaleza del estudio se eligió utilizar una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa. Para recabar la información necesaria en torno a las opiniones, intereses o actitudes se aplicará una encuesta integrada por dos cuestionarios diseñados con la escala de gradación de

Likert. Uno va dirigido a determinar las características de los cambios en los roles de los académicos en cuanto a su práctica docente a partir de los lineamientos del modelo educativo por competencias, y otro similar se utilizará para medir la percepción de los alumnos en torno al modelo por competencias. En ambos casos, con la encuesta (ver anexo) se identificarán las estrategias didácticas del docente y se clasificarán como convencionales (tradicionales, conductistas) o por competencias, con un énfasis en estas últimas. Esta distinción abrirá una discusión que enriquecerá el debate con un caso empírico conociendo la realidad de una manera más cercana. Es decir, se tratará de comprobar si el cambio de modelo (del MEDI a las competencias) se ha dado o no, o en qué fase se encuentra. Para docentes, la muestra será de 105 individuos y de 190 para estudiantes; en ambas, el porcentaje de confiabilidad es de un 95%.

En la parte cualitativa, se recurrirá a la observación participante en aulas a cargo de un grupo de alumnos previamente capacitados. También se aplicará una entrevista semiestructurada a profesores de la Unidad, elegidos en una muestra representativa<sup>259</sup>. La finalidad será describir ejemplos de práctica docente en aula para analizar si actualmente se aplican los lineamientos que sobre el modelo por competencias son propuestos por la U de O en su documento interno ya mencionado, además conocer las percepciones y concepciones del profesorado. A propósito, también es pertinente mencionar que se ha analizado este escrito institucional y se seguirá leyendo cuidadosamente para entender sus orientaciones y su influencia en la práctica docente a estudiar.

Así, la principal variable a identificar en este estudio es el cambio en las estrategias docentes, acordes a la implementación de un modelo por competencias. Las unidades de análisis serán la práctica docente y grupos de profesores y de alumnos seleccionados para verificar cómo perciben ambos esta transición.

## **Resultados:**

Como cita un documento interno de la Maestría en Educación de la Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID)<sup>260</sup>: “Para la implementación de un sistema por competencias es fundamental que de manera institucional se asuma este compromiso y todas sus implicaciones, ya que el cambio hacia este modelo, requiere modificaciones en la didáctica, la preparación de los profesores, el currículum y la infraestructura”. Y más adelante señala: “La planificación de un sistema por competencias implica conocer de las posibilidades de los docentes para incorporar este sistema a su práctica profesional, así como comprender que la implementación del sistema por competencias es un reacomodo de la práctica, es decir, no es un cambio total de lo que se hace en el espacio educativo, es más bien, una reorganización de todos los elementos del currículo”.

---

<sup>259</sup> [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/ME/DE/DES11/ActDes/DES11ModelosCompetencias.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ME/DE/DES11/ActDes/DES11ModelosCompetencias.pdf)

<sup>260</sup> Profesor del Tecnológico de Monterrey campus Santa Fe.



Ese reacomodo del que habla el documento de la UNID implica una tarea coordinada y gradual, además de sensibilización entre docentes de la Unidad Culiacán, cuya mayoría no tiene una formación pedagógica y carece de información y de sensibilización institucional.

Javier Carlo<sup>261</sup> (2012), por su parte, explica por qué el modelo por competencias no ha funcionado por cuatro razones: 1) los involucrados (incluidos los profesores y el personal administrativo) no comprenden al 100% el modelo y no están dispuestos de imponerlo como cultura institucional porque aún permea fuertemente el modelo conductista, además de que, cambiar de enfoque “se convierte por mucho en una imposición más que una meta”; 2) los estudiantes también provienen de un modelo conductista, se aferran a él y prefieren el tradicionalismo para evitar un esfuerzo, lo cual es indicio de una ausencia de inducción efectiva del modelo; 3) la estructura administrativa es poco flexible para implantar el modelo y no lo respalda porque subsiste la inercia burocrática; 4) “El modelo basado en competencias demanda una serie de recursos ambientales, tecnológicos y pedagógicos que desafortunadamente no todas las instituciones tienen”; 5) “los profesores ignoran el propósito de sus materias” porque “no saben identificar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que integran la competencia (o las competencias) de sus materias”; 6) abundan los profesores sin idea educativa (profesores “a destajo”) que tienden a la meritocracia; 7) “El modelo se deja a expensas de la tecnología y de la autoeficacia del estudiante”, con riesgo de que el profesor no cumpla con su rol o con sus funciones; y 8) carencia de líderes (se puede entender como directivos), que más bien propugnan por el bienestar económico de la escuela en detrimento de un sistema educativo sólido.

Pareciera una radiografía, aportada por Carlo, de muchos casos de instituciones que no han podido consolidar el modelo por competencias. En esta investigación pretendemos ubicar las causas (hipotetizadas en este protocolo) por las cuales la implantación del modelo no se ha logrado en la U de O y está en transición, a la vez que reflexionar y proponer mecanismos de inducción para profesores y alumnos que suponemos no se han desligado del modelo conductista. Quizá en nuestras conclusiones derivemos hacia un fuerte elemento de carácter organizacional como lo es la cultura, donde el hábito conductista está muy arraigado. La encuesta ampliará el panorama sobre si las prácticas docentes se apegan al modelo por competencias y tendremos una idea más clara de su aplicación en aula gracias a la observación, en tanto que la entrevista, mediante la recopilación de opiniones de los profesores, esclarecerá la conceptualización del modelo. Eso es lo que podemos lograr.

Para finalizar este protocolo, diremos que la experiencia previa en pláticas (pudiéramos llamarlas entrevistas exploratorias) con docentes acerca del tema de las competencias, nos ha llevado a elaborar las siguientes inferencias preliminares:

- Los docentes hablan de un cambio, pero coinciden en que es un cambio de “paradigma”.
- El cambio de paradigma se da a nivel nacional y mundial.

---

<sup>261</sup> Educación y Sociedad, OCDE 2008, INITE.

- Los docentes relacionan el modelo por competencias con el mundo laboral.
- Igualmente lo vinculan con las nuevas tecnologías de la información.
- Plantean que debe haber una capacitación para los docentes acerca del modelo.
- El modelo choca y rompe con la enseñanza rutinaria que no acepta las nuevas propuestas educativas.

Sin embargo, en las opiniones de los maestros, la conceptualización del modelo por competencias no se manifiesta de una manera clara y objetiva, pues, ninguno mencionó a los conocimientos, habilidades y actitudes como los componentes esenciales de una competencia. Asimismo, se siguen privilegiando los conocimientos sobre las habilidades, es decir a la enseñanza sobre el aprendizaje. Considerando al docente como el protagonista principal del proceso de aprendizaje y enseñanza.

### Referencias:

- Aboites, Hugo (2009). «Las competencias: proyecto europeo en México y AL». *La Jornada*. México, 7 de noviembre. En: <http://www.jornada.unam.mx/2009/11/07/opinion/018a1pol>. [25 de marzo de 2013].
- Aristimuño, Adriana (2008). «Las competencias en la educación superior: ¿demonio u oportunidad?». *Revista de la UNIMAR*. Colombia, pp. 43-50. Disponible en: [http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroacademiaquimica/Las%20competencias%20en%20la%20educacion%20superior.demonio%20u%20oportunidad\\_Aristimuno.pdf](http://academicos.iems.edu.mx/cired/docs/tg/macroacademiaquimica/Las%20competencias%20en%20la%20educacion%20superior.demonio%20u%20oportunidad_Aristimuno.pdf) [27 de abril de 2013].
- Barbero, Martín (2003). «Saberes hoy: diseminaciones, competencias y transversalidades». *Revista iberoamericana de educación*. N.º 32, pp. 17-34.
- Barnett, Ronald (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Carlo, Javier (2012). «¿Por qué no funciona el modelo por competencias? Elija su opción». Primera parte. *Revista Razón y palabra*. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/Comun\\_Javier%20Carlo/2012/012012\\_@Comun.html](http://www.razonypalabra.org.mx/Comun_Javier%20Carlo/2012/012012_@Comun.html) [17 de mayo de 2013]
- \_\_\_\_ (2012). «¿Por qué no funciona el modelo por competencias? Elija su opción». Segunda parte. *Revista Razón y palabra*. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/Comun\\_Javier%20Carlo/2012/022012\\_@Comun.html](http://www.razonypalabra.org.mx/Comun_Javier%20Carlo/2012/022012_@Comun.html) [17 de mayo de 2013]

- Coll, César. (2008). «Las competencias en la educación escolar: algo más que una moda y mucho menos que un remedio». *Aula de Innovación Educativa*. Núm. 161. España, pp. 34-39. Artículo disponible en <http://redeca.uach.mx/concepto/Las%20competencias%20en%20la%20educacion%20escolar.Algo%20mas%20que%20una%20moda%20y%20mucho%20menos%20que%20un%20remedio.pdf> [14 de mayo de 2013]
- Irigoyen, Juan José, Jiménez, Miriam y Acuña, Karla (2011). «Competencias y educación superior». *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*. Núm. 48. Vol. 16. México, marzo. 243-266.
- Moya Otero, José (2011). *Teoría y práctica de las competencias*. España: Grao.
- Paredes Zepeda, Bertha Guadalupe y Márquez Ramírez (2010). «Educación superior basada en competencias». *Memorias del IV Foro de Estudios en Lenguas Internacional*. Universidad de Quintana Roo, pp. 494-510.
- Perrenoud, Philippe. (2008). *Construir competencias desde la escuela*. Chile: JC Sáez Editor.
- Ruiz Iglesias, Magalys (2010). *El proceso curricular por competencias*. México, D. F.: Trillas.
- Salas Zapata, Walter Alfredo (2005). «Formación por competencias en educación superior. Una aproximación conceptual a propósito del caso colombiano». *Revista Iberoamericana de Educación (OEI)*. Núm. 36/9. En <http://www.rieoei.org/deloslectores/1036Salas.PDF>. [10 de mayo de 2013]
- Tobón Tobón, Sergio, Pimenta Prieto, Julio H. García Fraile, Juan Antonio (2010). *Secuencias didácticas: Aprendizaje y evaluación de competencias*. México, Pearson.

# **RELACIÓN ENTRE LA SITUACIÓN LABORAL Y EL RENDIMIENTO ESCOLAR DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA, CAMPUS NOGALES.**

**M.A. Concepción Cruz Ibarra**

Universidad de Sonora  
[ccibarra@nogales.uson.mx](mailto:ccibarra@nogales.uson.mx)

**M.C.E. Laura Delia Mendoza Olea**

Universidad de Sonora  
[laurad@nogales.uson.mx](mailto:laurad@nogales.uson.mx)

**L.A. Zheila Rivas Perea**

Universidad de Sonora  
[zheila.rivas@nogales.uson.mx](mailto:zheila.rivas@nogales.uson.mx)

## **Resumen:**

Para las Instituciones de Educación Superior el tema de rendimiento escolar es de suma importancia ya que supone que a partir de él, se puede medir el nivel de conocimiento adquirido por parte de los estudiantes; sin embargo al momento de que inician en el campo laboral los docentes han identificado una baja en el rendimiento escolar y en algunos casos, deserción y abandono de las aulas.

Esta investigación nace con la inquietud identificar las problemáticas que originan la baja en el rendimiento escolar de los estudiantes.

Se analiza a profundidad la relación entre el rendimiento escolar de los alumnos de la Licenciatura de Comunicación Organizacional de la Universidad de Sonora y su situación laboral; específicamente de los que trabajan.

**Palabras Claves:** Rendimiento Escolar, Situación Laboral, Índice de Reprobación, Horario, Turno.

## **Introducción:**

Los docentes y miembros activos de la Academia de Estudios Organizacionales y Sociales han realizado diversos estudios entorno a los estudiantes para conocer la situación del alumno actual y poder generar estrategias que ayuden a su mejora continua como estudiante y a la Universidad a ser más sensible y pertinente con sus alumnos.

Durante el 2013 se han realizado dos investigaciones en torno a la calidad de vida del estudiante de la Universidad de Sonora Campus Nogales: “Condiciones Objetivas de Calidad de Vida de los Estudiantes de la Universidad de Sonora, Campus Nogales” (Cruz Ibarra Concepción, Mendoza Olea Laura Delia y como titular del proyecto a Manjarrez Peñúñuri Claudia), y “Cómo significan los Estudiantes Universitarios a la Educación Superior en su Internación con las Condiciones

Objetivas y Subjetivas de Calidad de Vida” (Basurto Álvarez Rossana, Torres Figueroa María Guadalupe y como titular del proyecto Rodríguez Medina Elizabeth).

En ellos se analiza al alumno desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa y solo bajo las variables que explican la calidad de vida de los estudiantes; en las siguientes dimensiones: bienestar físico (salud, forma física, movilidad, seguridad personal), bienestar material (ingresos, calidad de vivienda, transporte, seguridad económica, posesiones), bienestar social (participación en la comunidad, relaciones personales), desarrollo y actividad (competencia, productividad, actividad) y solo el estudio cualitativo contempla una dimensión más que es el bienestar emocional (felicidad y satisfacción, sentimiento de estrés, salud mental, autoestima, satisfacción con el estatus dado por los otros y respeto, satisfacción con la fe y las creencias, satisfacción con la sexualidad).

Este proyecto de investigación tiene como antecedentes estas dos investigaciones previas, ya que del análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos de la dimensión material, aunado a haber detectado en últimos semestres (2012-1,2012-2 y 2013-1) una baja en el rendimiento escolar, tomando como referencia informes de semestres que presentan los miembros de la Academia; nace la inquietud de parte de algunos de los miembros de analizar a profundidad la relación entre el rendimiento escolar de los alumnos de LCO y su situación laboral; específicamente de los que trabajan.

Se pretende establecer una relación entre la situación laboral y el rendimiento escolar de los alumnos de la Licenciatura en Comunicación Organizacional de la Universidad de Sonora, Campus Nogales; partiendo de la premisa que la baja del rendimiento escolar, que se ha presentado en estos últimos tres semestres, está mayormente representada por alumnos que además de estudiar trabajan. De ser así, esta investigación tiene la intención de que, a partir de los resultados se puedan desarrollar estrategias más acorde a los alumnos trabajadores.

Esta investigación se realizará en un periodo de siete meses, en las instalaciones de la Universidad de Sonora, Campus Nogales. Se analizará la relación entre el horario, turno que cursa el estudiante, nivel de responsabilidad laboral y rendimiento escolar. Para lograr el análisis entre las variables anteriores se usarán los kardex de los alumnos de la Licenciatura en Comunicación Organizacional del semestre 2013-1 para conocer su promedio por materia y el global (Rendimiento escolar) y se usará un cuestionario como herramienta cuantitativa para conocer el horario en el cual asiste a clases, situación laboral, turno y horario de trabajo así como responsabilidades que tiene dentro del mismo.

El estudio será descriptivo y transversal y se pretende analizar la información en el programa estadístico SPSS para posteriormente realizar un análisis estadístico conformado por frecuencias y otros descriptivos.

### **Justificación de la Investigación**

Los motivos que hacen necesaria la investigación es que en los registros se puede notar la baja del promedio general de LCO, además de ver reflejado el ausentismo por largos períodos de tiempo, aumento en la deserción escolar en los semestres más avanzados, la interrupción en la

trayectoria escolar, las bajas definitivas de materias en curso, el aumento de solicitud de evaluación en examen extraordinario, y no se ha podido disminuir de forma significativa el índice de reprobación (Anexo 1). Todo lo anterior origina el supuesto de que la baja general del promedio de LCO es por la situación laboral de los alumnos. Esto genera la necesidad de estudiar la relación laboral y el rendimiento escolar de la totalidad de alumnos de LCO, con el fin de generar estrategias de ayudas y asesoría por parte de la coordinación, programa de tutorías, prácticas profesionales y educación virtual.

### **Viabilidad de la Investigación**

Esta investigación se realiza en el período 2013-2, con los 163 alumnos de LCO; se llevará a cabo por las maestras Cruz Ibarra, Concepción, Mendoza Olea, Laura Delia y Rivas Perea, Zheila miembros activos de la Academia de Estudios Organizacionales y Sociales. Quedando como titular la maestra Concepción Cruz Ibarra, Maestra de Tiempo Completo, con el fin de atender la Convocatoria Interna de Apoyos a Proyectos de Investigación de la Unidad Regional Norte 2013-2, para la gestión de recursos. Así mismo se gestionan los tiempos y espacios con el Departamento de Ciencias Administrativas y Sociales, para la realización de esta investigación.

### **Planteamiento del Problema**

Como maestras en la carrera LCO y miembros de la Academia de Estudios Organizacionales y Sociales constantemente se estudia y expone sobre la situación actual de los alumnos de LCO. Uno de los temas más incidentes ha sido la baja en el rendimiento escolar de los alumnos. Lo anterior ha originado la inquietud de identificar las problemáticas que originan dicha baja. Este grupo investigador, que ha trabajado con alumnos de todos los semestres y diferentes generaciones, considera que existe una relación entre la situación laboral y el rendimiento escolar.

### **REVISIÓN LITERARIA**

El rendimiento escolar es la manifestación de los conocimientos aprendidos por los alumnos, los cuales los han asimilado. Este rendimiento escolar está representado por las calificaciones que se obtienen por medio de pruebas escritas y orales. El rendimiento escolar está asociado también a la inteligencia la cual una forma de aceptación producto de la interacción de los procesos de asimilación y acomodación lo cual permite la composición de operaciones reversibles interiorizadas (Chávez, 1995).

El autor Isabel Cristina Montes Gutiérrez y Jeannette Lerner Matiz (2011) en su investigación “Rendimiento académico de los estudiantes de pregrado de la Universidad EAFIT” Perspectiva Cuantitativa, define el rendimiento académico como la relación entre el proceso de aprendizaje y sus resultados tangibles en valores predeterminados.

Por su parte Cortez Bohigas (1996), lo define como el nivel de conocimiento del alumno medido en una prueba de evaluación. Mientras que para Rentana Bonilla (S.F.), “es el nivel de

conocimiento expresado en una nota numérica que obtiene un alumno como resultado de una evaluación que mide el producto del proceso enseñanza aprendizaje en el que participa.”

El concepto de rendimiento es tan viejo como el concepto de educación<sup>262</sup>. Este concepto ha sido reconocido por los maestros desde el establecimiento general de la educación obligatoria en países industrializados en el siglo XIX y aplica para el desempeño de los estudiantes.

Para efectos de ésta investigación entenderemos rendimiento académico como la obtención de una calificación aprobatoria por materia en un ciclo escolar determinado.

En ésta investigación pretende relacionar el rendimiento escolar a partir de la situación laboral, la cual definimos como conjunto de circunstancias y elementos vinculados al trabajo, entendiendo este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración, y según la Ley Federal del Trabajo (LFT) en México, como actividad humana mixta que se hace por un fin a cambio de una remuneración.

En el contexto de la relación rendimiento escolar y trabajo hay que considerar factores como el horario, el turno y el nivel de responsabilidad laboral. Para efectos de esta investigación estos factores fueron definidos en el carácter estricto que marca la legislación mexicana, por lo que la fuente que se considero es la LFT.

Referente al tema de relación entre rendimiento escolar y trabajo, hemos encontrado los siguientes hallazgos:

Según Tejedor Tejedor y García Valcárcel (2006), “las variables de ésta relación son ausentismo, horario de clases, responsabilidad, desinterés, perspectiva laboral; y el rendimiento escolar se puede medir en dos categorías en inmediatos y diferidos. La categoría de inmediatos se miden por las calificaciones obtenidas por el alumno durante su carrera y hasta obtener el título, y se definen en términos de éxito/fracaso en relación a un determinado periodo temporal; mientras que el rendimiento diferido hace referencia a su conexión con el mundo del trabajo, en términos de eficacia y productividad, se vincula, sobre todo, con criterios de calidad de la institución”.

Coincidimos con este autor en el rendimiento inmediato, pues esta investigación se basa en el promedio general de un alumno a un tiempo determinado.

El mismo autor reclasifica las formas de medición del rendimiento: en el sentido estricto y el sentido amplio; el estricto es medido a través de la presentación de exámenes o éxito en las pruebas (calificaciones), que se traduce en una determinada tasa de promoción (superación del curso), repetición (permanencia en el mismo curso más de un año, abandono (alumnos que dejan de matricularse en cualquiera de los cursos de la carrera); en el rendimiento en sentido amplio medido a través del éxito (finalización puntual en un periodo de tiempo determinado), o de fracaso (retraso o abandono de los estudios).

Este grupo investigador parte de la premisa de que los estudiantes que trabajan tiene bajo rendimiento escolar, ahí lo demuestra el estudio de Facio, M. V. (2006), en donde demuestra los factores que contribuyen a la relación de bajo rendimiento escolar y situación laboral son: la necesidad económica, el mayor interés laboral que escolar, deslumbre económico por una mejor

---

<sup>262</sup> <http://www.utusumacinta.edu.mx/qsomos.antecedentes.html>

oportunidad de empleo, estatus laboral, sentimiento de responsabilidad mayor laboral que por la escuela.

En el mismo estudio, Facio (2006) establece tres relaciones entre rendimiento estudiantil y situación la laboral:

“En primer lugar encuentra que existen diferencias sustanciales entre estimar la relación trabajo-rendimiento a través de una variable binaria “trabaja” o estimarla con un indicador del tiempo dedicado a trabajar por medio de la variable “horas trabajadas por semana”. En el primer caso la relación resulta positiva y en el segundo es negativa, sugiriendo que el coeficiente de la variable “trabaja” subestima los efectos negativos del tiempo dedicado a trabajar; y puede incluso captar otros factores, como por ejemplo los inobservables relacionados con la decisión de trabajar.

En segundo lugar, en las estimaciones para el conjunto de alumnos que trabajan, se encuentra un resultado que compatibiliza con los argumentos contrapuestos acerca de la relación entre las horas trabajadas y el rendimiento. Con una especificación lineal, se encuentra que las horas trabajadas se relacionan negativamente con el rendimiento, tanto para trabajos vinculados como no vinculados. Mientras que si se postula una especificación no lineal, las horas trabajadas se asocian en forma positiva y decreciente con el rendimiento.

En otros términos, en un tramo de baja cantidad de 33 Estos resultados se mantienen por Mínimos cuadrados en dos etapas. También se realizaron estimaciones por intervalos de horas trabajadas, pero, al reducirse las muestras, los efectos no resultan significativos en todos los tramos.

En cuanto a las estimaciones realizadas por distintos agrupamientos de carreras, por ejemplo, por rama-disciplina, se encuentran los mismos signos para 10 de las 17 ramas-disciplinas.

26 horas el rendimiento del alumno puede llegar a ser maximizado (14.5 horas semanales); más allá de ese punto las horas trabajadas inciden negativamente. Si se considera sólo el efecto de las horas trabajadas en temas vinculados, se encuentra que la relación no lineal se mantiene y que el estudiante puede aprovechar los beneficios del trabajo complementario hasta una mayor cantidad de horas trabajadas (24.5 horas semanales). En contraste, si el trabajo del estudiante no se vincula, la relación entre las horas trabajadas y el rendimiento es negativa, aún cuando trabaje pocas horas. En conclusión, podría decirse que: 1) La incidencia positiva del trabajo del estudiante se manifiesta sólo cuando el trabajo implica una limitada dedicación horaria y un cierto grado de vinculación con los temas de la carrera que estudia. 2) Los trabajos sin vinculación con los temas de estudio afectan negativamente el rendimiento académico del alumno, cualquiera sea el nivel de horas trabajadas. 3) Un alumno que trabaje en temas vinculados con la carrera puede aumentar su rendimiento trabajando una moderada cantidad de horas semanales (hasta 5 horas diarias).

Con todos estos elementos nuestra pregunta es: ¿Influye la situación laboral en el rendimiento escolar del alumno de LCO de la Universidad de Sonora Campus Nogales? Analizando a su vez: el turno y número de horas trabajadas, nivel de ingreso, puesto ocupado, nivel de responsabilidad laboral, días laborables, tipo de contratación.



Según los registros de las investigaciones dentro de la Academia de Estudios Organizacionales y Sociales, existen investigaciones relacionadas como las mencionadas anteriormente como antecedentes de esta investigación. Estas primeras investigaciones contemplan dimensiones acordes al ingreso y situación laboral, sin profundizar en las variables de interés de ésta investigación, por lo que surgió la inquietud de estudiar la relación entre las variables rendimiento escolar y situación laboral.

## **Objetivos:**

### **Objetivo General**

Establecer la relación entre la situación laboral y el rendimiento escolar de los alumnos de LCO de la Universidad de Sonora, Campus Nogales.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar si el horario de trabajo de los alumnos influye en el rendimiento escolar.
2. Identificar si el turno de trabajo del alumno influye en el rendimiento escolar.
3. Saber si el nivel de responsabilidad que tiene el alumno en su trabajo influye en el rendimiento escolar.

## **Metodología:**

La investigación es de tipo descriptiva ya que se busca describir la relación entre el rendimiento escolar y la situación laboral de los alumnos de la carrera de Comunicación Organizacional de la Universidad de Sonora, Campus Nogales y con esa información crear estrategias de ayuda al programa de tutorías y para la asesoría de alumnos que laboran por parte de la coordinación del programa.

Se dará un tratamiento estadístico en tanto que interesa abordar procesos e interrelaciones que deberán ser inferidos de los hallazgos estadísticos.

Las variables e índice de investigación que se abordarán son:

Variable independiente

Horario:

- Capítulo II: Jornada de Trabajo. LFT: Es el tiempo durante el cual es trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo, ambas partes fijan la duración, sin que pueda exceder los límites legales. El horario de trabajo puede extenderse sin exceder nunca de 3 horas diarias, no de 3 veces a la semana.

➤ Índice: tiempo de trabajo real pagado y no pagado.

Variable independiente

Turno:

- Capítulo II: Jornada de Trabajo. LFT: Jornada en horarios diurna entre las 6 y las 20 horas, jornada nocturna entre las 20 y las 6 horas, jornada mixta que comprende periodos de tiempo de las 2 jornadas pero con periodos menores a 3 horas 30 minutos, si es mayor es nocturna.
- Jornada en duración, diurna es de 8 horas, nocturna 7 y mixta 7horas con 30 minutos diarias.
  - Índice: horario por jornada y días trabajados a la semana.

Variable independiente

Nivel de Responsabilidad:

- Capítulo II: Obligaciones de los trabajadores. LFT: cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables; desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo; ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos; dar aviso inmediato al patrón salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.
  - Índice: obligaciones y número de trabajos.

Variable dependiente

Rendimiento Escolar:

- Nivel de conocimiento del alumno medido en una prueba de evaluación. (Cortez Bohigas, Ma. Del Mar. Diccionario de las ciencias de la educación)
- Nivel de conocimiento expresado en una nota numérica que obtiene un alumno como resultado de una evaluación que mide el producto del proceso enseñanza aprendizaje en el que participa. (Oscar Rentana Bonilla)
  - Índice: promedio por materias e índice de reprobación por materias.

Para trabajar específicamente esta investigación se han considerado los siguientes pasos:

#### Marco teórico y consulta de fuentes secundarias de información.

Se consultará y analizará información relacionada al tema de investigación con la intención de conocer más sobre el tema y así poder construir el marco teórico, antecedentes y aspectos generales de la investigación.

#### Selección de variables de estudio.

Una vez consultadas diferentes fuentes y autores con sus respectivas teorías; podremos seleccionar las variables que mejor nos ayuden a describir la relación entre rendimiento escolar y situación laboral de los jóvenes universitarios del campus Nogales del programa de la licenciatura en Comunicación Organizacional.

#### Definición de problema, objetivos e hipótesis de Investigación.

Una vez seleccionadas las variables de estudio se redactará el problema de investigación así como sus respectivos objetivos específicos e hipótesis los cuales guiarán a los investigadores durante éste proceso.

#### Diseño de cuestionario.

Para el análisis cuantitativo se pretende usar como herramienta un cuestionario que contemple escalas balanceadas de Likert, así como preguntas cerradas de alternativa constante y opción múltiple.

Se hará uso de preguntas introductorias, cerradas y semi-cerradas en donde serán de tipo categorizadas, numéricas y dicotómicas.

Los tipos de escalas de medición a utilizar serán en su mayoría nominales y ordinales para tener la posibilidad de realizar estadísticos descriptivos de la información.

#### Validación de cuestionario.

Una vez diseñado el cuestionario se aplicará a 10 estudiantes del programa de Comunicación Organizacional para identificar posibles mejoras en el instrumento de medición; se tiene contemplado realizar este ejercicio en dos días con la intención de hacer los cambios pertinentes en la herramienta de investigación; en caso de que lo amerite.

#### Levantamiento de campo y recopilación de información para investigación.

Para analizar el rendimiento escolar se pedirá apoyo a la Jefatura de Departamento de Ciencias Administrativas y Sociales para que el departamento de Escolares pueda entregar al grupo de investigadores las calificaciones del semestre 2013-1 de los alumnos de LCO por materia y el promedio global acumulado.

Para conocer la relación con las demás variables de estudio se realizará el levantamiento de campo del cuestionario el cual se aplicará dentro de las instalaciones de la Universidad de Sonora, Campus Nogales a la población de estudiantes de la carrera de LCO (163) de los siguientes semestres: segundo semestre 40, cuarto 36, sexto 34, octavo 33.

Se pedirá ayuda a la Jefatura del departamento por medio de la Academia de Estudios Organizacionales y Sociales así como a la coordinadora de programa para poder intervenir en las aulas para la aplicación del instrumento en horarios de clase definidos, pudiendo así garantizar la participación de la totalidad de los estudiantes del programa de LCO.

Se pretende mandar un correo electrónico a la plantilla de maestros del Campus Nogales que impartan materias en la carrera de Comunicación Organizacional con los datos generales del proyecto para que pueda ser de su conocimiento los fines de la investigación así como la calendarización del levantamiento de campo por grupo para que puedan estar enterados en caso de que se tenga que intervenir en sus horas frente a grupo.

#### Diseño de Manual de Codificación y Base de datos en SPSS.

En base al cuestionario final que se aplique en el levantamiento de campo se formulará el manual de codificación con las claves y significados de cada variable y pregunta analizada en la herramienta de investigación.

Se construirá la estructura de la plantilla que formará la base de datos en el software SPSS versión 19.0.

#### Codificación y Tabulación de Datos.

Las encuestas aplicadas deberán foliarse y con la ayuda del manual de codificación marcar con un color visible las claves para su correcta codificación.

Una vez codificado cada cuestionario se deberá tabular en SPSS para la construcción de la base de datos.

### Análisis Estadístico.

Con la base de datos completa en SPSS, se correrán estadísticas como frecuencias y otros estadísticos descriptivos.

### Análisis de Información.

El equipo investigador se reunirá para analizar las estadísticas obtenidas en la investigación para traducir dicha información y el análisis de las calificaciones de los alumnos poder dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación planteadas al inicio del proyecto.

### Formulación de Reporte de Resultados.

Los investigadores realizarán un reporte con los hallazgos que den respuesta a las preguntas de investigación planteadas en este protocolo; el escrito deberá presentarse primeramente ante la Academia de Ciencias Administrativas y Sociales para posteriormente enviar el reporte con los resultados ante el Consejo Divisional ya que esta investigación estará registrada en dichas instancias.

### Socialización de resultados encontrados.

Se pretende compartir esta información con los maestros, coordinadores y encargados de tutorías de nuestro campus por lo que se presentará en reunión especial el reporte de resultados.

## **Resultados:**

### **Alcances**

El objetivo de esta investigación es conocer la relación entre la situación laboral y rendimiento escolar de los alumnos de la Licenciatura de Comunicación Organizacional de los estudiantes de la Universidad de Sonora, Campus Nogales.

En concreto el alcance principal será establecer la relación entre la situación laboral y el rendimiento escolar de los alumnos, para obtener información sobre si los grupos de alumnos que trabajan son los que forman parte del grupo que alimenta el índice de reprobación, de esta manera tendríamos información no centrados en la percepción de los maestros sobre los motivos que causan bajo rendimiento, y comprobando así si los alumnos que trabajan pertenecen o no a el grupo que forma el porcentaje real de reprobación, que si bien es cierto no ha incrementado significativamente, si ha fluctuado semestre a semestre y no ha presentado una baja representativa.

La información que resulte de la relación de los alumnos que trabajan y su rendimiento escolar será mensurable, relevante, fiable, oportuna, y comparable.

Otro de los alcances serán los resultados enfocados a factores específicos como:

- Horario de trabajo
- Turno
- Nivel de responsabilidad

La información obtenida de este estudio dará como otro alcance, la identificación de los aspectos potenciales y necesidades que favorezcan propuestas de intervención en áreas de desarrollo clave para la población estudiantil que presenta bajo rendimiento, si está formada por alumnos que trabajan.

Los datos que resulten de esta investigación, una vez analizados en el contexto pueden crear la necesidad de ahondar en algunos factores estudiadas. O lo que es lo mismo, abrir nuevas líneas de investigación, nuevas hipótesis derivadas de las observaciones realizadas que hayan quedado sólidamente fundamentadas, en el supuesto de que el grupo de alumnos que trabajan no sean una parte significativa del grupo que forma parte del índice de reprobación.

### **Limitaciones**

La relación entre la situación laboral y rendimiento escolar de los alumnos, será exclusivo para la licenciatura de comunicación organizacional de los estudiantes de la Universidad de Sonora, Campus Nogales.

Los resultados de la investigación pueden no ser definitivos y tener un tiempo corto de validez para interpretación.

Si bien es cierto que la información que arrojará esta investigación podrá ser útil para identificar los aspectos que puedan fortalecer o mejorar el rendimiento de los alumnos, no existe una certeza sobre una mejora significativa.

Los resultados provienen de una serie de preguntas de investigación clave que se busca responder a través de la información recolectada por un cuestionario, que si bien que dan cuenta de forma específica las respuestas solicitadas, no permite al estudiante hacer afirmaciones que pudieran ser validas en el contexto de un alumno que trabaja.

### **Referencias:**

Chávez, José. (1995). *Psicología manual de educadores*. Perú: Magistral.

Cortez Boigas, María del Mar. (1996). *Diccionario de las ciencias de la educación*. México: Santillana.

Fazio, M. V. (2004). Incidencias de las horas trabajadas en el rendimiento académico de los estudiantes argentinos. (Tesis). Recuperado de: <http://www.depeco.econo.unlp.edu.ar/doctrab/doc52.pdf>

Montes Gutiérrez, I. y Lerner Matiz, J. (2011). *Rendimiento Académico de los estudiantes de pregrado de la Universidad EAFIT*. (Investigación). Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/institucional/calidad-eafit/investigacion/Documents/Rendimiento%20Ac%C3%A1demico-Perspectiva%20cuantitativa.pdf>

OCDE. (2008). *Educación y sociedad*. México: INITE.

Rentana, Bonillas. (S.F.) Definición de rendimiento escolar. Recuperado de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/rendimiento%20escolar>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1993) Ley Federal del Trabajo. México: Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Tejedor, F. J. y García-Valcárcel, A. (2006). *Causas del bajo rendimiento del estudiante universitario. (en opinión de los profesores y alumnos)*. (Propuesta de mejora en el marco del EES). Recuperado de [http://www.revistaeducacion.mec.es/re342/re342\\_21.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re342/re342_21.pdf)

Universidad de Sonora (2012). Recuperado de [http://www.planeacion.uson.mx/sie/alumnos/res\\_indicie\\_reprobacionxmat\\_lic.php](http://www.planeacion.uson.mx/sie/alumnos/res_indicie_reprobacionxmat_lic.php)

## ANEXO 1 Índice de Reprobación por Materia, nivel licenciatura

Universidad de Sonora  
Dirección de Planeación



DIVISIÓN Y PROGRAMA ACADÉMICO	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	201	201	201	201	201
	4-2	5-1	5-2	6-1	6-2	7-1	7-2	8-1	8-2	9-1	9-2	0-1	0-2	1-1	1-2	2-1
	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice	Índice
División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias	7.00	7.96	10.76	11.81	10.57	11.05	9.82	10.24	10.17	12.77	12.39	9.21	9.22	8.56	8.69	8.81
Lic. en Contaduría Pública	0.83	7.73	5.14	0.68	0.00	1.08	6.67	0.00	0.00	-	-	-	5.32	1.98	4.07	11.36
Lic. en	5.2	2.3	2.4	4.6	2.3	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	-	-	-	-	-	-

Administración	2	6	9	6	1	0	0	0	0	0						
Lic. en Agronegocios Internacionales	6.56	7.98	14.75	1.30	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lic. en Comunicación Organizacional	4.44	7.84	7.05	17.91	7.77	13.73	13.43	8.49	9.93	16.23	10.76	15.81	8.24	7.50	6.99	7.16
Lic. en Derecho	-	-	-	-	-	-	-	-	9.22	20.50	14.47	11.97	4.07	8.47	4.94	5.82

Nota: "Rep" representa al número de materias reprobadas y "Ap" al número de materias aprobadas.

Fuente: Dirección de Planeación. Elaborado con base en datos proporcionados por la Dirección de Servicios Escolares, Universidad de Sonora.

**CONSTRUCCIÓN DE VALORES DURANTE LA TRAYECTORIA UNIVERSITARIA DE LOS ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEMESTRES AVANZADOS DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA, CAMPUS NOGALES.**

**M.D.O. Claudia Manjarrez Peñúñuri**

Universidad de Sonora

[cmanjarrez@nogales.uson.mx](mailto:cmanjarrez@nogales.uson.mx)

**M.D.H. Rossana Basurto Álvarez**

Universidad de Sonora

[Ross.basurto@nogales.uson.mx](mailto:Ross.basurto@nogales.uson.mx)

**LIC. Marga Olivia González Villarreal**

Universidad de Sonora

[Marga.gonzalez@nogales.uson.mx](mailto:Marga.gonzalez@nogales.uson.mx)

## **Resumen:**

A razón de visualizar el presente menoscabo en relación a los valores en el entorno actual, la presente investigación pretende indagar qué valores han ido construyendo los estudiantes más avanzados en los programas de Psicología y Comunicación Organizacional de la Universidad de Sonora, Campus Nogales. A partir de su interacción y su trayecto por la universidad. Ya que como institución de educación superior es importante conocer la influencia de la vida universitaria dentro de su formación valorativa y no solamente académica.

El enfoque del estudio es de corte cualitativo, de tipo exploratorio-descriptivo. Los instrumentos de recolección de datos de los que se echara mano serán el biograma, autobiografía razonada y entrevista en profundidad ya que interesa que el estudiante recupere a partir de su experiencia los hechos que permiten dar cuenta de los valores que están presentes y se han fortalecido en su vida universitaria.

**Palabras claves:** estudiantes universitarios, valores, educación superior.

## **Introducción:**

Se ha confiado en la idea de que las instituciones de Educación Superior hoy en día se constituyen como organizaciones que juegan un papel determinante en la formación integral y competente de jóvenes universitarios con mayor sentido de compromiso social a los cual que se perfilan como futuros profesionistas y ciudadanos; sin embargo, queda aún sin hacerse evidente la incidencia real que como universidades tenemos en la formación y clarificación de valores que el joven construye a lo largo de su trayectoria escolar.

La presente investigación pretende conocer qué valores han construido los estudiantes de semestres avanzados de las carreras de psicología y comunicación organizacional durante su trayectoria universitaria; así como, identificar si componentes como la cultura de la institución, el propio programa de licenciatura que se cursa, y las actitudes y estrategias de enseñanza aplicadas por el docente tienen influencia en la formación de esos valores.

Interesa incluir a los estudiantes de semestres avanzados en virtud de que son estos los que tienen un cúmulo de vivencias universitarias que pueden dar cuenta de esta construcción de valores, y de la trascendencia de diversos aspectos que podrían o no fungir como promotores de un sistema de valores propio desde el ámbito universitario; por lo que descubrir este efecto resulta de especial relevancia en virtud de la importancia que reviste hoy en día la formación en valores éticos como parte de una formación integral del futuro profesionista.

## **Revisión literaria**

Una parte esencial del ser humano son sus valores, ya que ellos tienen una participación activa en las decisiones de vida de toda persona. Sin embargo actualmente nos encontramos en un



momento histórico en el cual los valores han pasado a un segundo plano y como institución educativa de nivel superior existe una responsabilidad de generar y fortalecer una formación integral “la escuela es una institución que coadyuva muy directamente en la formación familiar y ha de contribuir con el desarrollo personal del educando, es decir, en todas sus capacidades”. (SEC, 1993: 19).

De esta forma retoma especial importancia conocer si componentes como la cultura de la institución, el propio programa de licenciatura que se cursa, y las actitudes y estrategias de enseñanza aplicadas por el docente tienen influencia en la formación de valores de los estudiantes de semestres avanzados de las licenciaturas de Psicología y Comunicación Organizacional.

Desde una perspectiva institucional su beneficio radica identificar cómo la universidad puede aportar a esa construcción de valores con la finalidad de formar un profesionalista integral y competente con mayor sentido de compromiso social.

Ubicamos su importancia describiendo los aspectos que desde el ámbito universitario y de forma más representativa han fortalecido esa construcción de valores.

Eventualmente es de interés aportar información para el diseño de un programa de formación de valores en la Universidad. Se comprende que el tema de valores es un tópico difícil de abordar; pero, se considera importante empezar a explorarlo por el impacto directo que tiene en la formación del estudiante académica y profesionalmente hablando.

En cuanto a los antecedentes podemos señalar que uno de los aspectos cruciales de esta investigación es conocer qué valores han ido construyendo los estudiantes durante su trayectoria universitaria. En este sentido un proceso que resulta fundamental comprender es, precisamente el cómo se da esta “construcción de valores”.

Al respecto, podemos señalar que desde este esfuerzo, se comprende que la construcción de valores es un proceso a través del cual el ser humano clarifica, adapta, confirma, valora y define lo que considera importante, moral y necesario en su vida.

En el trabajo de tesis “SPV, Cuestionario de Valores Personales de L.V. Gordon Su Normalización en un Grupo de Adolescentes de Colegios de Clase Media de Guatemala”, Polasek Castro (2002) nos dice que: “Carter y Lyman (1996), afirman que las personas van construyendo su sistema de valores a través del tiempo, utilizando la información de diversas fuentes, como son los padres, maestros, amigos, medios de información y comunicación, etc. El trabajo de cada individuo es considerar todas las ideas y opiniones sobre lo que es importante, moral y necesario; y ver cuál tiene sentido para él. Esto le ayuda a la persona establecer sus metas personales y profesionales. Los valores clarifican, validan y fortalecen sus metas; las personas generalmente basan sus objetivos en uno o más valores personales...”.

Asimismo, afirma que el sistema de valores es elegido por la persona, que puede cambiar, conforme va adaptándose a las nuevas perspectivas de su vida y en consecuencia modificando su conducta. Advierte que la persona explorará así, nuevas formas de ver las cosas, a la vez que cambia de edad, carrera, trabajo, amigos, al pasar de la familia paterna a su propia familia; y que con el tiempo, puede darse el fenómeno de que situaciones o experiencias que le eran valiosas dejan de serlo, o por el contrario, perspectivas nuevas, que antes no le llamaban la atención, empiezan a ser muy importantes. Prosigue, afirmando que las nuevas experiencias, pueden venir acompañadas de cambios en los valores.

Por su lado, Piaget citado por Porta (2002) afirma que “...los valores están en las personas y en la interrelación de ésta con la sociedad pero, la madurez valoral sólo es alcanzada cuando la inteligencia ha logrado la madurez estructural de la persona. Todos los esquemas de valor están sujetos a la evolución de la mente al mismo tiempo que son deudores y transmisores sociales y de experiencias. El desarrollo moral del hombre, sujetos a esta madurez estructural, a los procesos de equilibrio y a los estadios morales, se determinará por las acomodaciones interpretativas de cada realidad individual moral. El actuar del sujeto será acorde con los esquemas morales alcanzados”.

Bajo este contexto, nuestro interés se centra en conocer los valores que de forma clara han sido apropiados a partir de la propia experiencia de ser y vivir como estudiante universitario.

En este punto conviene aclarar que para objetivo de este trabajo, se comprende como trayectoria universitaria a ese tránsito continuo en el que el joven va aprehendiendo valores, definiéndolos y dándole un sentido para su propia vida a través de su propio avance programático, de su participación e interacción con la cultura institucional de la universidad, de los aciertos y desaciertos en su desempeño académico, en su forma de ser y actuar en y para un grupo de trabajo, en su forma de relacionarse con los docentes; y con su propio entorno universitario y con todo lo que este último conlleva.

Así, en el ámbito universitario, la formación en valores es un proceso que se desarrolla en forma no explícita, en el transcurso de las relaciones cotidianas, a través de la mismas formas de orientación y conducción del proceso de enseñanza y aprendizaje y las relaciones docentes-alumnos; y con un papel predominante incluso, de la propia cultura institucional.

De acuerdo a Gervilla (2007) citado por Álvarez, José, *et.al* : “Quizá el mayor y mejor escenario para la transmisión y estudio de estos valores sea el ámbito educativo, pues si bien lo axiológico no es solamente una constante vertebrada en la educación, sí se trata de un aspecto de indiscutible importancia recogido de forma explícita y transmitido a través de generaciones por medio de procesos de enseñanza-aprendizaje. Así, cuando un educador elabora y aplica sus programas o planes anuales de un área de conocimiento cualquiera, genera situaciones en las cuales el alumno entra en contacto con los valores, ya sea desde el curriculum oculto —impregnación de los valores del profesor— o desde el curriculum manifiesto —en la programación, guías didácticas, etc.

La educación ha sido considerada tradicionalmente como transmisora de estructuras culturales sociales y éste ha sido uno de los principales roles que ha tenido siempre. Desde la pedagogía más tradicional, basada en la repetición y la imitación, la introyección de patrones culturales valóricos ha sido una función de transmisión de los saberes específicos y de las valoraciones aceptadas socialmente (De Zubiría 1997). De esta forma, corresponde prácticamente al patrimonio de la cultura occidental, y en particular en los sectores medios de la sociedad que la educación no es sólo el principal medio y vehículo de promoción y movilidad social sino que, además, a través de la escuela (en su sentido más genérico de institución social) se transmiten y consolidan los valores más importantes de la vida social.

En la perspectiva del rol formador de la universidad, según Puyol, el propósito de la preparación profesional en la universidad es formar individuos libres, no sólo frente al saber y a las técnicas y competencias profesionales, sino como libertad de la voluntad. Ello, naturalmente, implica considerar aspectos cognitivos y valóricos en la formación. Señala el autor que “lo que hay que hacer, por tanto, es transmitir pautas de comportamiento que permitan rentabilizar al máximo la información que se posee” (Puyol 2001).

De esta manera, el hombre va incorporando en el trayecto de su vida valores en los cuales cree, esto, le da un sentido y dirección al recorrido de su vida en los diferentes ámbitos que desempeña. Así para Herrera Capita (2009), manifiesta que “los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores, que éstos no son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas también diferentes. De tal manera que en la medida en que los seres humanos se socializan y la personalidad se regula de modo consciente, se va estructurando una jerarquía de valores que se va haciendo estable, aunque puede variar en las distintas etapas de desarrollo y situaciones concretas”.

Ahora bien hablando de la Conceptualización de valores se rescata la siguiente reflexión:

***“La meta final de la verdadera educación es no sólo hacer que la gente haga lo que es correcto, sino que disfrute haciéndolo; no sólo formar personas trabajadoras, sino personas que amen el trabajo; no sólo personas con conocimientos, sino con el amor al conocimiento; no sólo seres puros, sino con amor a la pureza; no sólo personas justas, sino personas con hambre y sed de justicia”.***

***John Ruskin***

Los valores siempre han existido, desde los inicios de la humanidad están presentes en cada una de las personas, éstos a través del tiempo han tenido transformaciones que a lo largo de la historia y del recorrido que cada individuo se manifiestan de diferente manera, construyendo una forma de vida.

Es de sumo interés puntualizar algunos de los términos que en este estudio se abordarán de manera puntual. De esta manera tenemos que valor es una palabra que manifiesta una diversidad de ideas en su vocablo. Son varios los autores que lo han abordado:

La palabra castellana “valor” viene del latín “valor, valoris” de “valere”, que indica “propriadamente” ser fuerte, vigoroso, potente, estar sano” (Corominas, 1990).

Fronidzi (2007) afirma de acuerdo a Angelucci L. (et.al.) que el valor es una cualidad estructural que surge de la reacción de un sujeto frente a propiedades que se hallan en un objeto. Sostiene, además, que esa relación sólo es posible en una situación física y humana determinada. Esta situación es posible gracias al conjunto de factores y eventos físicos, sociales, culturales e históricos dentro del cual existe y tiene sentido el valor.

Taylor relaciona valores y cultura en cuanto que esta es todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, derechos, costumbres y cualesquier otro hábito y capacidad adquiridos por el hombre, en cuanto miembro de una sociedad. (Porta, 2002 )

En suma, el hombre necesita los valores, se entiendan en un sentido u otro, ya que éstos son punto de referencia a partir de los cuales va a guiar sus comportamientos dentro de la sociedad. La concepción que el hombre tiene de los valores, va a influir de forma decisiva en su forma de enfocar la educación. Su acción educativa se va a ver reforzada por unos planteamientos y una visión axiológicamente definida. Ese fundamento axiológico de la educación es el que va a configurar y orientar en la búsqueda de nuevos horizontes que nos exige la sociedad a la vez que define que modelo de persona queremos que la integre. (Porta, 2002 )

En este proceso de socialización en la formación de los valores establece los planteamientos aquellos por los cuales el ser humano orienta sus actos en la búsqueda de un crecimiento y realización personal, en la cual pueden además ser contribuyentes de bienestar en la sociedad en la que están inmersos.

Como señala Gervilla citado por Álvarez, J. (2007) los valores:

1. Orientan nuestras acciones y decisiones.
2. Dan sentido a nuestra vida.
3. Construyen nuestra realización personal.
4. Interpretan la sociedad.

Valdez (2000) citado por Polasek Dagmar, define los valores como: “...las guías de nuestras acciones que expresan qué es lo importante y trascendente para nosotros en el momento de ejecutar una acción. Los valores se diferencian de nuestros intereses y aptitudes, pues expresan nuestra posición ética en la vida, es decir, el motivo por el que hacemos algo.”

En definitiva, una definición de los valores es que “se manifiestan a través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad aquellas cualidades que satisfacen necesidades e intereses individuales y sociales; además de en guías y principios de conducta que dan sentido

a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano”. (Herrera Capita, 2009).

### **Preguntas de investigación**

¿Qué valores han construido los estudiantes de semestres avanzados de las carreras de psicología y comunicación organizacional durante su trayectoria universitaria en la Universidad de Sonora Campus Nogales?

¿Cuáles componentes desde el ámbito institucional universitario han favorecido la construcción de valores en los estudiantes de semestres avanzados de las carreras de psicología y comunicación organizacional de la Universidad de Sonora Campus Nogales?

### **Objetivos:**

- ✓ Conocer si la cultura de la institución y el propio programa de licenciatura tienen una influencia en la formación de valores de los estudiantes de semestres avanzados de los programas de licenciatura de Psicología y Comunicación Organizacional.
- ✓ Conocer si las actitudes y /o estrategias de enseñanza que aplica tienen una influencia en la formación de valores de los estudiantes de semestres avanzados de los programas de licenciatura de Psicología y Comunicación Organizacional.
- ✓ Describir los aspectos que de forma más representativa han fortalecido esa construcción de valores.
- ✓ Inferir las aportaciones que la institución hace para la construcción de valores con la finalidad de formar un profesionista integral y competente con mayor sentido de compromiso social.

### **Método:**

La presente investigación será de corte cualitativo, de tipo descriptivo, en un proyecto de aplicación. Ya que el objeto de estudio son los valores.

Se realizará con estudiantes de los programas de Comunicación Organizacional del 7mo semestre y con estudiantes del programa de Psicología del 5to semestres, por ser los grupos más avanzados de ambos programas durante el semestre 2013- 2 de agosto del 2013 a Enero 2014; del Departamento de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad de Sonora, Campus Nogales. En lo que respecta al programa de Comunicación Organizacional la investigación se realizará con estudiantes de la 7ma generación y en el programa de Psicología es la primera generación, la cual egresará en el 2015.

Al hablar de investigación cualitativa se hace referencia a una cualidad. “ estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es...trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquello que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.” (Martínez, M. 2011,66). Es decir, mediante el paradigma cualitativo se pretende conocer desde la realidad del propio estudiante su experiencia valorativa.

Lo cualitativo se distingue por ser inductiva, ya que parte de datos y de ello genera categorías de análisis, visualiza a la persona desde un enfoque holístico, o sea se percibe como un todo, en lugar de traducirlo a variables, un elemento esencial es que busca entender a la persona desde su propio marco de referencia, por ello requiere conocer como el ser humano vive su realidad, en relación al objeto de estudio definido. (Taylor y Bogdan: 1987).

Considerando la temática que define la actual investigación, los instrumentos de recolección de datos a emplear serán:

a. Biograma es un registro de tipo biográfico, el cual consiste en un análisis de un relato de vida, para lo cual se elabora un diagrama o mapa de su trayectoria, señalando a su vez la cronología de los hechos, la descripción del acontecimiento y la valoración del mismo. Un elemento esencial del mismo es poder generar un juicio de valor sobre las experiencias manifestadas en el mismo. (Bolívar, A.,Dontingo, J.,Fernandez, M., 2001).

b. Autobiografía razonada la autobiografía razonada es una historia de vida narrada por el propio sujeto que exterioriza los hechos de su conciencia y proyecta una serie de recuerdos desde el punto de vista de su intimidad. Su fin no es recrear el pasado, sino comprender la experiencia de ese pasado que se narra desde el presente. (Ornelas, G. 1998).

c. Entrevista en profundidad se caracteriza por buscar acercarse a los supuestos más profundos de la persona sobre alguna situación en particular, lo que interesan es la manera en que construye una situación. Se caracteriza por partir de un propósito definido, considera que brinda un proceso de aprendizaje mutuo, ofrece perspectivas desde su propio punto de vista, todo ello contribuye a aprehender los significados de la persona sobre el tema a tratar. (Rodríguez, G., Gil, F., García, E. 1999).

Mediante la aplicación de estas tres herramientas se pretende que el estudiante inicie de manera gradual a recuperar experiencias, hechos que permitan dar cuenta de los valores desarrollados o fortalecidos en su vida universitaria, llevándolo poco a poco mediante aplicar en un inicio el biograma y con ello poder realizar la autobiografía razonada.

Se considera que el trabajo de las dos primeras herramientas podrían desarrollarse mediante el diseño de un taller vivencial en el que los estudiantes elaboren su biograma y la autobiografía razonada con la intención de salvaguardar la recolección de datos en un contexto propicio para el análisis y la reflexión guiada.

En lo que respecta a la entrevista en profundidad será empleada solamente con algunos de los estudiantes, en donde se considere necesario profundizar.

### **Resultados:**

Es importante establecer las limitaciones del proyecto:

El estudio se concreta a abordar la formación de valores dentro del ámbito universitario sin observar la intervención del entorno social, familiar, etc... por lo que interesa abordar únicamente dimensiones y componentes analíticos acotados a este aspecto.

Asimismo, resulta pertinente establecer que el estudio se plantea como exploratorio descriptivo.

En cuanto a los alcances se puede establecer si realmente la Universidad hoy en día constituye un factor que participa en la construcción de valores del joven estudiante; y por otro lado, describir desde el ámbito institucional, los aspectos que de forma más representativa han fortalecido esa construcción de valores.

### **Referencias:**

Álvarez-Gayou Jurgenson, J (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología*. México: Paidós

Álvarez Rodríguez, José; Rodríguez Sabiote, Clemente; Lorenzo Quiles, Oswaldo. (2007). Investigación sobre los valores de los jóvenes universitarios españoles. Un estudio comparado. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, XVII* enero-junio, 25-46. Recuperado de <http://148.215.2.11/articulo.oa?id=65417102>

Bolívar, A., Domingo, J., y Fernández, M. (2001). *La investigación biográfico-narrativa en educación. Enfoque y metodología*. Madrid: Editorial la Muralla.

Angelucci L., Da Silva j., Juárez, J., Serrano A., Lezama J., Moreno A. (2009). *Valores y factores sociodemográficos en estudiantes universitarios: un estudio comparativo*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela. Recuperado el 29 de Mayo del 2013 desde internet: [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23\\_3056\\_v12n1-art12.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_3056_v12n1-art12.pdf)

Hawes, G. y Donoso, S. (2003). "Formación y valores en la Universidad" Universidad de Talca Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional recuperado el 05 de Junio del 2013 de internet: [http://vrdp.otalca.cl/docs/pdf/4\\_TALO1O1\\_Formacion\\_y\\_Valores.pdf](http://vrdp.otalca.cl/docs/pdf/4_TALO1O1_Formacion_y_Valores.pdf)

- Herrera Capita, Ángela María. (2009). Educación en valores. Revista digital Innovación y Experiencias Educativas. Recuperado el 29 de Mayo del 2013 desde internet: [http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_15/ANGELA%20MARIA\\_HERRERA\\_1.pdf](http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_15/ANGELA%20MARIA_HERRERA_1.pdf)
- Corominas, J. (1990) Breve diccionario. etimológico de la lengua castellana, Ed. 3, Gredos, Madrid 1990. Recuperado el 28 de Mayo del 2013 desde internet: [http://cablemodem.fibertel.com.ar/sta/xxvii/files/Jueves/GONZALEZ\\_02.pdf](http://cablemodem.fibertel.com.ar/sta/xxvii/files/Jueves/GONZALEZ_02.pdf)
- Martínez, M. (2011). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Editorial Trillas.
- González Ornelas, \_Virginia. (1998). El Sentido de la autobiografía razonada en la formación docente. Revistas de Tecnología Educativa. Vol. XIII, Nú. 2, Pp- 229-244. Disponible en: [http://132.248.192.201/seccion/bd\\_iresie/iresie\\_busqueda.php?indice=autor&busqueda=GONZALEZ](http://132.248.192.201/seccion/bd_iresie/iresie_busqueda.php?indice=autor&busqueda=GONZALEZ&par=&a_inicial=&a_final=&sesion=&formato=largo) ORNELAS, VIRGINIA&par=&a\_inicial=&a\_final=&sesion=&formato=largo
- Porta, Luis (2002). Educación, Jóvenes y valores: Cartografía de una investigación. Recuperado el 29 de Mayo del 2013 de <http://www.uccor.edu.ar/reduc/porta.pdf>
- Polasek Castro, Dogmar. (2002). SPV, Cuestionario de Valores Personales de L.V. Gordon Su Normalización en un Grupo de Adolescentes de Colegios de Clase Media de Guatemala. (Tesis de licenciatura). Universidad Francisco Marroquín. Recuperado de <http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3523.pdf>
- Rodríguez Gómez, G.; Gil Flores, Javier; García Jiménez, Eduardo. (1999). Metodología de la Investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Schmelkes, C. (1998). Manual para la presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis). México: Oxford
- Secretaría de Educación y Cultura. (1993). Formación en Valores Humanos Éticos. México: Liceo de Humanidades ARGE,S.C.
- Taylor, S., Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. España: Paidós.



## EL BURNOUT EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. UN ESTUDIO DE CASO

**Dra. Deneb Elí Magaña Medina**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[deneb\\_72@yahoo.com](mailto:deneb_72@yahoo.com)

**Dra. Norma Aguilar Morales**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[gialca@hotmail.com](mailto:gialca@hotmail.com)

**M.A. José Ernesto Fortanel Hernández**

Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco

[jefortanelh@uagtabasco.edu.mx](mailto:jefortanelh@uagtabasco.edu.mx)

### **Resumen:**

El Síndrome de Burnout es un fenómeno ampliamente estudiado y sin embargo no ha sido reconocido como una enfermedad a pesar de sus efectos en el entorno organizacional. La problemática bajo estudio, se define de la observación empírica en los estudiantes de un programa de ingeniería en una Universidad Privada, la cual reporta las cifras más altas en deserción escolar. El objetivo de la investigación fue determinar si los estudiantes de dicho programa padecían el síndrome de Burnout. El enfoque fue de tipo cuantitativo, con un diseño descriptivo, no experimental, transeccional. La recolección de los datos se realizó a través del instrumento unidimensional “Escala Unidimensional del Burnout Estudiantil (EUBE)” de Barraza. Se realizó un muestreo aleatorio de la población, encuestando a papel y lápiz a 149 estudiantes. Los resultados indican que sólo el 24% reporta un nivel medio del síndrome, y únicamente el período escolar presenta diferencias en el nivel percibido del mismo. Se concluye que los niveles de Burnout son bajos, pero hay evidencia de que el problema aumenta conforme avanzan los estudios, por lo que se hace necesario profundizar con un enfoque cualitativo las casusas asociadas al problema para el diseño de estrategias de intervención integrales.

**Palabras clave:** Burnout, Estudiantes, Universidad

### **Introducción:**

El problema del Síndrome de Burnout o Síndrome del Quemado como algunos autores lo nombran (Gil- Monte y Peiró, 2009; Guerrero, 2003), es un fenómeno que ha sido estudiado desde inicios de los años 80 en el siglo pasado y que a pesar de la cantidad de estudios que existen sobre el tema (Barraza, 2011; Ben-Ari, Krole, y Har-Even, 2003; Bibou-Nakou, Stogiannidou, y Kiosseoglou, 1999; Boles, Dean, Ricks, Short y Wang, 2000; Gil-Monte, 2009; Guerrero, 2003; Maslach y Jackson, 1981; Magaña y Sánchez, 2008, 2013; Mazur y Lynch,

1989; Moriana y Herruzo, 2004; Moshe y Horenczyk, 2003; Prieto y Bermejo, 2006; Salanova, Llorens y García-Renedo, 2003), aún no hay una definición unánime para el constructo, ni ha sido reconocida como una enfermedad, a pesar de que si son visibles sus efectos en el entorno organizacional (Magaña y Sánchez, 2013).

Por otra parte, es imperativo no confundir el estrés con el “Burnout”, pues el primero tiene una connotación perfectamente delineada en la literatura psicológica y clínica, y el segundo, es un factor psicosocial, es decir, se genera de la relación que las personas tienen con su trabajo y la capacidad de enfrentar los problemas, por lo tanto sus causas están fuertemente asociadas al entorno organizacional y a la personalidad del individuo (Magaña y Sánchez, 2013).

La problemática que se aborda en este estudio, se define de la observación empírica de los estudiantes de una Universidad Privada y en particular para un programa de Ingeniería, el cual se reporta con las cifras más altas en deserción escolar, probablemente generada por el estrés extremo que provoca la cantidad de actividades con las que deben cumplir en cada materia como son prelectos (lecturas previas al tema), tareas, proyectos, experiencias de aprendizaje, exámenes, prácticas profesionales y otras actividades extra clase; y por otro, por la falta de dominio de materias del área físico-matemáticas, cuyo conocimiento debieron haber adquirido en sus estudios de bachillerato para ingresar con el perfil que se exige de un estudiante de ingeniería.

Obviamente, el aspecto cognitivo de las materias de ciencias básicas, se puede mejorar con medidas de capacitación y asesoramiento personal por parte de los maestros a los estudiantes en las materias que más se les compliquen, pero el objetivo del estudio está en el agotamiento que se genera por esta sobrecarga de actividades y sentimientos de incompetencia que pueden generar un desgaste emocional que lo esté orillando a la deserción, por lo que se hace necesario determinar que no hay relación con un componente no solo cognitivo sino también emocional como el Burnout.

La necesidad de estudiar el síndrome de quemarse en estudiantes universitarios, se complementa con la necesidad de estudiar los procesos que se genera en ellos por la sobrecarga académica. Por ejemplo, en el caso de los trabajadores, Gil-Monte y Peiró (2009) mencionan que los trabajadores que padecen el síndrome de burnout presentan absentismo, disminución de la productividad disminución de la calidad, entre otros problemas, que no son ajenos al ámbito estudiantil

Esta investigación tiene un enfoque unidimensional como lo plantea Barraza (2011), donde los sujetos de investigación serán los estudiantes de Ingeniería de una Universidad Privada del Estado de Tabasco, que desde una perspectiva de observación empírica pudieran ser los más propensos a padecer el síndrome y desencadenar la deserción en la población bajo estudio, por lo que los objetivos de investigación estuvieron centrados en comprobar la existencia del síndrome del burnout y generar propuestas y alternativas administrativas para la alta dirección de la institución en la toma de decisiones.

## Desarrollo Temático

El fenómeno del *síndrome del burnout*, que significa “quemarse por el trabajo” (Gil-Monte y Peiró, 2009), surgió en 1974 en Estados Unidos por los trabajos realizados por el psiquiatra Herbert Freudenberger, quien asistía en aquel entonces una clínica para toxicómanos de Nueva York. Él observó que parte del personal que atendía a los enfermos, después de un año de trabajo, presentaba cambios en su actitud hacia el trabajo y en el desempeño de sus tareas, manifestando una progresiva pérdida de energía, desmotivación por el trabajo, cambios en el comportamiento hacia los pacientes y síntomas característicos de la ansiedad y la depresión (Bosqued, 2008).

Desde la década de los años setenta a la actualidad, existe mucha literatura sobre el síndrome de *burnout* en diferentes profesiones que han sido estudiadas como en trabajadores de la educación, de medicina y/o de seguridad pública, entre otros. Sin embargo, se coincide con el criterio de Barraza y Jaik (2011) quienes afirman que los estudios sobre el síndrome de *burnout* en estudiantes y cómo afecta los procesos de formación, no han sido concluyentes para esta población.

En el caso de los estudiantes, el *síndrome de burnout*, aparece en el individuo como una respuesta al estrés en el estudio integrado por actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se convive en su entorno; posiblemente, a su vez, provocado por no dominar las asignaturas cuyos conocimientos se deben adquirir en sus estudios de bachillerato.

Según comenta Bosqued (2008, p. 22), el término *burnout*, ha sido traducido al castellano de varias maneras: *Síndrome del “trabajador quemado”*, *Síndrome de desgaste profesional (SDP)*, *Síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)*, *Síndrome de profesional exhausto o sobrecargado* y *la Enfermedad de Tomás*, connotaciones asociadas al entorno profesional y no estudiantil.

Por su parte, Magaña y Sánchez (2008), definen el síndrome de burnout como el Síndrome de Desgaste Emocional (SDE) pues el componente principal no solo es la profesión de riesgo sino la dimensión que lo ha caracterizado en la mayor parte de los estudios sobre la problemática.

La perspectiva clínica, como lo explica Gil-Monte y Peiró (2009), entienden el síndrome de quemarse como un estado al que llega el sujeto como consecuencia del estrés laboral; mientras que la perspectiva psicosocial apunta hacia su consideración como un proceso que se desarrolla por la interacción de características del entorno y características personales. Asimismo indican que la diferencia entre una y otra perspectiva estriba en el síndrome como estado, entraña un conjunto de sentimientos y conductas normalmente asociadas al estrés laboral y, por el contrario, el síndrome de quemarse como proceso asume una secuencia de etapas o fases diferentes con sintomatología, a su vez, diferenciada.

De acuerdo al enfoque psicosocial, la mayoría de los autores asumen la definición elaborada por Maslach y Jackson (1981), quienes señalan que el síndrome de quemarse debe ser conceptualizado como un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo que puede desarrollarse en aquellas personas cuyo objeto de trabajo son personas en cualquier tipo de actividad. Aunque estos autores originalmente entienden el síndrome de burnout o de quemarse como un estado, los trabajos desarrollados a partir de su definición han originado su posterior conceptualización como proceso.

En esta conceptualización, por agotamiento emocional, se entiende la situación en la que los trabajadores sienten que ya no pueden dar más de sí mismos a nivel efectivo. Lo mismo puede pasar con los estudiantes universitarios, ya que es una situación de agotamiento de la energía o los recursos emocionales propios (Gil-Monte y Peiró, 2009). La despersonalización puede ser definida como el desarrollo de sentimientos negativos, y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias del trabajo. Estas personas son vistas por los profesionales (enfermeras, trabajadores sociales, policías, maestros, funcionarios de prisiones, etc.) de forma deshumanizada debido a un endurecimiento afectivo, lo que conlleva que les culpen de sus problemas. En el caso de los estudiantes de ingeniería, la despersonalización, puede manifestarse al sentirse desvinculado de quienes lo rodean o sentirse poco apreciado. Gil-Monte y Peiró (2009) también mencionan que la falta de realización personal en el trabajo se define como la tendencia de esos profesionales a evaluarse negativamente, y de forma especial esa evaluación negativa afecta a la habilidad en la realización del trabajo y a la relación con las personas a las que atienden. Los trabajadores se sienten descontentos consigo mismo e insatisfechos con sus resultados laborales. Por lo tanto la falta de realización personal en los estudiantes universitarios de ingeniería se puede manifestar como la presencia de baja autoestima.

Aparte de Maslach y Jackson, existen diversos autores que abordan el síndrome de burnout o de quemarse desde la perspectiva psicosocial (Muzenrider y Carter, 1983; Leiter, 1998; 1992; Shaufeli y Dierendonck, 1993; Gil-Monte, 1994; y Gil-Monte, Peiró y Valcárcer, 1995; citados por Gil-Monte y Peiró, 2009; Magaña y Sánchez, 2008). Por supuesto que existen ciertas diferencias entre ellos, que no es objeto de este estudio profundizarlas.

Por otro lado, Barraza (2011), haciendo un análisis del constructo tridimensional propuesto por Maslach y Jackson (1981) denominado Maslach Burnout Inventory (MBI), el cual estudia tres dimensiones: *a) el agotamiento emocional; b) la despersonalización y c) la baja realización personal*, y defendiendo su punto de vista unidimensional, señala lo siguiente: *“Como conclusión principal de este análisis, puedo aseverar que el contenido central del burnout tiene que ver, en esencia, con una pérdida de las fuentes de energía del sujeto, por lo cual puede definirse como una combinación de fatiga física, cansancio emocional y cansancio cognitivo. Esta forma de conceptualización evita que este constructo se solape con otros conceptos ya establecidos en psicología. Desde este punto de vista, el síndrome de burnout puede precisarse como un estado de agotamiento físico, emocional y cognitivo provocado por el involucramiento prolongado en situaciones generadoras de estrés.”* (Barraza, 2011, p. 55).

Barraza (2011) a través de los estudios que realizó sobre el burnout estudiantil, concluyó que invariablemente, toda conceptualización de una variable debe conducir al diseño del instrumento que haga posible su medición. También explica que en el caso de la conceptualización del síndrome de *burnout*, desde una perspectiva unidimensional, Pines, Aronson y Kafry (1981) crearon el Burnout Measure (BM); este instrumento no tuvo el mismo impacto que el Maslach Burnout Inventory (MBI) y su uso en las comunidades de investigadores fue limitado. Siguiendo el mismo enfoque también se elaboró el Shirom Melamed Burnout Measure (Melamed, Kushnir y Shirom, 1992), que consta de tres dimensiones: agotamiento físico, agotamiento cognitivo y agotamiento emocional, y cuyo empleo también fue limitado.

Las ventajas del modelo de Barraza (2011) radican en que su redacción es lo bastante general para ser aplicado en cualquier tipo de población, lo que lo convierte en la actualidad en uno de los instrumentos de mayor uso que recupera la perspectiva unidimensional del *burnout*.

Es importante remarcar que este estudio tiene un enfoque psicosocial y no clínico, y se ubica en la línea teórica de la Psicología Administrativa como parte de los temas genéricos del área de administración general. Por otro lado, al ser la población estudiantes universitarios, el estudio se encuadra en el análisis de la universidad como organización y sus principales actores como fundamento de su transformación social.

## **Objetivos:**

### **Objetivo general**

Determinar si los estudiantes de ingeniería de una universidad privada del estado de Tabasco padecen el síndrome de burnout.

### **Objetivos específicos**

- Determinar en qué medida padecen del síndrome de *burnout* los estudiantes universitarios de ingeniería de una universidad privada del estado de Tabasco.
- Determinar las causas que pueden originar el padecimiento del síndrome de *burnout* en los estudiantes universitarios de ingeniería de una universidad privada del estado de Tabasco.
- Desarrollar alternativas de solución para la alta dirección de una universidad privada en el estado de Tabasco, en caso de que de alguna manera padezcan el síndrome de burnout los estudiantes de ingeniería, para disminuir este problema.

## **Hipótesis**

Los estudiantes de ingeniería de una universidad privada del estado de Tabasco padecen el síndrome de burnout.

### **Metodología:**

De acuerdo a las características metodológicas de investigación y considerando lo que señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño de esta investigación tiene un enfoque de tipo cuantitativo, descriptivo no experimental transeccional.

La recolección de los datos se fundamenta en la medición unidimensional del fenómeno del síndrome del burnout a través del instrumento denominado Escala Unidimensional del Burnout Estudiantil (EUBE) propuesto por Barraza (2011), el cual consta de 15 reactivos estructurados en una escala tipo likert, clasificada de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia de cada reactivo. La escala consta de cuatro valores categoriales: nunca = 1; algunas veces = 2; casi siempre = 3; y siempre = 4. Por sus características distintivas, la escala puede definirse como autodescriptiva (Anastasi y Urbina, 1998) y de dominio específico (Hogan, 2004).

El análisis cuantitativo se interpretó a través del uso del programa estadístico denominado Statistics Package for Social Science SPSS versión 17.0 para Windows Vista.

#### **Población**

El universo de este estudio lo constituyen los estudiantes universitarios del programa de Licenciatura en Ingeniería Petrolera de una Universidad privada del estado de Tabasco. El total de la población bajo estudio está compuesta de 243 alumnos, 69.1% hombres (168), y 30.9% son mujeres (75), correspondientes al primero (50.6%, 123), tercero (28.4%, 69) y quinto (21%, 51) semestres del programa. Actualmente no hay alumnos de 7º semestre porque la carrera pues tiene únicamente dos años y medio, desde que se ofertó por primera vez. Es evidente que conforme se avanza en la escolaridad, la matrícula estudiantil se ha reducido cerca del 50% del primero al tercer semestre; y más del 50%, del primero al quinto semestre.

#### **Muestra**

Se realizó un muestreo aleatorio simple con los alumnos de primer y tercer semestres de esa carrera. El tamaño de la muestra se calculó con base al conocimiento de la población objeto de estudio y con base a la naturaleza de los objetivos de investigación.

La fórmula que se empleó para el cálculo del tamaño de la muestra es la de proporciones:

$$n = (Z^2 p q N) / (N - 1) e^2 + Z^2 p q$$

donde:

Z = es el intervalo de confianza. Cuando el intervalo de confianza es del 95% su valor es de 1.96; por lo tanto, tenemos que  $Z_{95\%} = 1.96$

p = es la probabilidad de éxito o porcentaje de la población que es favorable al fenómeno estudiado. Cuando no se conoce con exactitud la probabilidad de éxito, se considera  $p = 50\% = 0.5$

q = representa la probabilidad de fracaso. Su fórmula es  $q = 1 - p$ ; por lo tanto para este caso  $q = 1 - 0.5 = 0.5$ ,

N = es la población. Para esta investigación  $N = 243$

e = es el margen de error que puede presentar la investigación. Por lo tanto, para el presente estudio  $e = 5\% = 0.05$ . Sustituyendo en la fórmula, se tiene:

$$n = [(1.96)^2 (0.5) (0.5) (243)] / [(243 - 1) (0.05)^2] + (1.96)^2 (0.5) (0.5) = 149$$

Aplicando los datos anteriores, se calculó la muestra cuyo resultado arrojado fue  $n = 149$ ; así que se implementaron 149 encuestas con los alumnos de 1° y 3er. semestre de la Carrera de Ingeniería Petrolera. El muestreo que se llevó a cabo fue del tipo aleatorio y probabilístico simple (Hernández, et al., 2010).

#### Instrumento

El instrumento empleado para la medición psicométrica fue el instrumento propuesto por Arturo Barraza (2011), quien lo denominó Escala Unidimensional del Burnout Estudiantil (EUBE), consta de 15 reactivos que se pueden contestar mediante un escalamiento tipo likert de cuatro valores categoriales (nunca = 1; algunas veces = 2; casi siempre = 3 y siempre = 4). También menciona que por sus características distintivas, la escala puede definirse como autodescriptiva (Anastasi y Urbina, 1998) y de dominio específico (Hogan, 2004).

Adicionalmente se incluyeron variables demográficas como el género, la edad; si estudia y trabaja; el área de especialidad que estudió en el bachillerato (físico-matemático; químico-biólogo; económico-administrativo o bloque de ciencias sociales y humanidades); y por último, la escuela de procedencia (pública o privada). Todo ello con la finalidad de establecer la condición socioeconómica del estudiante.

#### Confiabilidad del instrumento

Dos características deseables en toda medición son la confiabilidad y la validez; al referirse a cualquier instrumento de medición en el campo de las ciencias sociales y de la conducta, se consideran estas dos cualidades como aspectos claves de la llamada solidez del instrumento (Cohen y Swerdlik, 2001, citados en Milton, 2010).

Se realizó una prueba piloto con 33 encuestas, obteniéndose un Alpha de Cronbach de .784 con base al software del programa estadístico SPSS v. 17.0; posteriormente se realizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach para el total de la muestra (149 encuestas), cuyo análisis arrojó un resultado de .780, el cual puede considerarse aceptable (Milton, 2010).

#### Procedimiento para la recolección de la información

La encuesta con el instrumento EUBE y otras preguntas anexas, fue aplicada de manera personal para ser contestada en papel y bolígrafo por los estudiantes en forma aleatoria, levantándose la información durante los meses de septiembre y octubre de 2012, poco tiempo después de que los estudiantes presentaron los exámenes del primero y segundo parcial, con la finalidad de observar si la carga académica y la presión de los exámenes influía en la manifestación del síndrome del burnout.

### Procedimiento para el análisis de datos

Para el análisis estadístico de los resultados de la investigación se empleó el programa estadístico denominado Statistics Package for Social Science (SPSS) versión 17.0 para Windows Vista. Se realizó la prueba t para muestras independientes (Mendenhall, 1990) en el análisis comparativo de variables como: el género, estudiantes que estudian y trabajan, y la escuela de procedencia.

Se realizó el análisis de la varianza de un factor (ANOVA) para determinar las diferencias presentes entre variables como el área de especialidad bloque que estudiaron en el bachillerato, el semestre que estudiaban y la edad.

Finalmente se realizó un análisis de cuartiles con la finalidad de establecer el porcentaje de estudiantes universitarios de ingeniería petrolera y el nivel de burnout.

### Resultados:

#### Descriptivos

En primer término se presentan los datos demográficos de la muestra (149), donde para el género, 100 estudiantes fueron hombres (67.1%) y 49 mujeres (32.9%). Con respecto a la edad, el rango oscila de los 17 años (5 alumnos, que representa el 3.4%) a los 25 años (1 alumno, correspondiente al 0.7%); sin embargo hay que destacar que la mayoría de los estudiantes encuestados tienen una edad entre 18 y 19 años, que representa el 85.2%. El resto de las edades de los alumnos escasamente alcanzan el 10.7% son alumnos con edades de 20, 21, 22 y 23 años.

De acuerdo a la proporción de la muestra por semestre, la distribución de la muestra se reporta con 98 alumnos (65.8%) de primer semestre y 51 alumnos (34.2%) de tercer semestre.

Una de las variables demográficas incluidas en el cuestionario fue la pregunta sobre si el estudiante trabajaba además de sus labores escolares, situación influye en la manifestación del síndrome de burnout; sin embargo únicamente 14 (9.4%) de los estudiantes en la muestra reportan que trabajan y estudian de manera simultánea.

En cuanto a la escuela de procedencia, ya sea pública o privada, se tiene que el 30.9% de estudiantes provienen de escuelas públicas y el 69.1% de escuelas privadas, lo que hace suponer que la población es parcialmente homogénea sobre este aspecto en particular.

Finalmente, en cuanto al área de especialidad de la que egresaron en los estudios de bachillerato, el 75.8% estudió el bloque físico-matemático; 9.4% egresó del bloque químico-biólogo; el 14.1% del bloque económico-administrativo y 0.7% egresó del área de ciencias sociales y humanidades.

La tabla 1 ilustra una relación relativa al área de especialidad y la escuela de procedencia, los estudiantes que estudiaron físico-matemático, el 27.4% procede de escuela pública y el 72.6% de escuela privada; en contraste con el área económico administrativa en la cual el 61.9% proviene de una escuela pública (61.9%).

**Tabla 20.- Relación de alumnos que provienen de escuela pública o privada con el área de especialidad en los estudios de bachillerato.**

Área en la cual realizó los estudio de	Escuela de procedencia	Total
--	------------------------	-------



<b>bachillerato</b>		<b>Pública</b>	<b>Privada</b>	
Físico-matemático	Recuento	31	82	113
	%	27.4%	72.6%	100.0%
Químico-biólogo	Recuento	2	12	14
	%	14.3%	85.7%	100.0%
Económico-administrativo	Recuento	13	8	21
	%	61.9%	38.1%	100.0%
Ciencias sociales y humanidades	Recuento	0	1	1
	%	.0%	100.0%	100.0%
TOTAL	Recuento	46	103	149
	%	30.9%	69.1%	100.0%

De acuerdo a lo que establecen Spiegel y Stephens (2002), se ordenó el conjunto de datos de acuerdo con su magnitud, con la finalidad de dividir al conjunto en cuatro partes iguales con valores que representan el primero, segundo y tercer cuartiles, respectivamente, donde el valor del segundo cuartil corresponde a la mediana. Esta distribución de frecuencias reporta un valor mínimo de 17 puntos y máximo de 38 en la escala, una media de 24.87, con desviación estándar de 4.61, asimetría de .778 y curtosis de .087. Las categorías obtenidas se presentan en la tabla 2, considerando una escala de puntuación de 15 – 60 conforme lo establece el instrumento denominado EUBE.

**Tabla 21.- Niveles de aceptación del Burnout en la muestra de estudiantes, rango de valores (escala 15 – 60).**

<b>Nivel de burnout</b>	<b>Percentil</b>	<b>Rango</b>	<b>%</b>
Burnout Inexistente	25	Valores < 22	22.1
Burnout Muy Bajo	50	23 - 24	35.6
Burnout Bajo	75	25 - 27	18.1
Burnout Medio	100	Valores > 27	24.2

La población bajo estudio con valores por debajo del percentil 25 (22.1%) como se aprecia en la tabla 2, puede considerarse que el nivel de síndrome de burnout es inexistente, tomando en cuenta que el rango de valores de las respuestas al instrumento fue de 17 a 38 en una escala de 15 a 60 puntos.

### Diferencia de medias poblacionales

Del análisis para determinar posibles diferencias entre grupos poblacionales de acuerdo a factores sociodemográficos considerados en el estudio, la prueba t y el ANOVA indican que variables como el género, la edad, el trabajo, la escuela de procedencia y el área de especialidad en la que egresaron de los estudios de bachillerato, no reportan diferencias estadísticamente significativas en los grupos poblacionales, únicamente el período semestral reporta una diferencia de grupos (Tabla 3).

**Tabla 3.-** Diferencia de medias del nivel de Burnout percibido, en relación al período semestral que cursa el estudiante.

Variable	Período Semestral	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo	F	Sig.
Burnout							4.035	.046*
	Primer semestre	98	24.3367	4.39527	17.00	37.00		
	Tercer semestre	51	25.9216	4.89017	18.00	38.00		

*Nota:* N = 149  $p \leq 0.05^*$

Se observa en la tabla 3 que los estudiantes de tercer semestre reportan la media más alta en la escala con relación a los del primer semestre. Asimismo se aprecia que en el tercer semestre los alumnos perciben el Burnout de manera diferente, pues existe una mayor dispersión de datos.

### Conclusiones:

Con base a los resultados presentados de la investigación, se puede concluir que el 57% de los estudiantes de los semestres primero y tercero que cursan la carrera de ingeniería petrolera no padecen el síndrome de burnout, o bien, si acaso algunos presentan un nivel de burnout muy bajo. Por lo anterior, se considera que apenas el 24% está en riesgo de padecer un nivel medio de Burnout, y puede incrementarse a conforme vayan avanzando en su carrera.

Los resultados indican que los estudiantes que menos padecen el síndrome de burnout son los de primer semestre, en comparación con los de tercer semestre. Este resultado concuerda con lo que

señala Bosqued (2008): el burnout no se instala de la noche a la mañana. Hay que contemplarlo como un proceso continuo, que se genera de manera insidiosa, es decir, larvada y paulatinamente, y va pasando por diferentes etapas.

Por otra parte, en el caso del síndrome del burnout estudiantil (SBE), puede generarse como resultado de un estado de agotamiento físico y cognitivo provocado por el involucramiento prolongado en situaciones generadoras de estrés (Barraza, 2011), y no necesariamente por una falta de dominio de los procesos de abstracción que conlleva el programa de licenciatura, pues los resultados reportan, que los estudios previos de acuerdo al área de especialidad no representan diferencias en el nivel aceptado del síndrome.

Otro aspecto a considerar como conclusión es que no se deben confundir los términos burnout y estrés, ya que si bien es cierto que ambos conceptos implican básicamente un agotamiento emocional; el primero tiende a la depresión y el suicidio (Bosqued, 2008); y el segundo, como bien señalan Peiró y Prieto (2002), es un desajuste subjetivo, donde la persona puede experimentar diversas tensiones de carácter psicológico (p. ej. Insatisfacción, ansiedad, insomnio y otros problemas similares). Considerando esta apreciación, se concluye que los estudiantes de ingeniería petrolera pueden tener estrés, pero no burnout.

Al rechazar la hipótesis de trabajo, es imperativo redefinir la problemática planteada, pues el síndrome del Burnout tiene una presencia muy limitada de acuerdo a los resultados, y su presencia puede ser generada por la intensidad de carga académica, o la pérdida de interés por la carrera por no cubrir sus expectativas a medida que va avanzando el estudiante en los períodos semestrales, generando problemas de estrés y no necesariamente de una pérdida motivacional e ilusión por los estudios.

Estos resultados aún no pueden considerar concluyentes, pero orientan a la reflexión sobre los procesos educativos y a conocer quizá a través de un enfoque cualitativo las causas que están generando esa sobrecarga de actividades y la eventual aparición del problema que puede desencadenar la deserción escolar.

A pesar de que los resultados no son definitivos, es necesario que las autoridades escolares consideren que la prevención del síndrome radica en gran medida en la eliminación o reducción de los posibles factores de riesgo (Leiter y Maslach, 2000; Gil-Monte, 2005) considerando estrategias de intervención tanto individual como organizacional.

## **Referencias:**

Anastasi, A. y Urbina, S. (1998). *Test psicológicos*. México: Prentice Hall.

Barraza, A. (2011). Validación psicométrica de la escala unidimensional del burnout estudiantil. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 13(2), 51-74.

- Barraza, A. y Jaik, A. (2011). *Estrés, burnout y bienestar subjetivo. Investigación sobre la salud mental de los agentes educativos*. CIIDIR-IPN, Unidad Durango - ReDIE - IUNAES. Primera edición, México: Instituto Universitario Anglo Español, Red Durango de Investigadores Educativos A.C.
- Ben-Ari, R., Krole, R. & Har-Even, D. (2003). Differential effects of simple frontal versus complex teaching strategy on teachers' stress, burnout, and satisfaction. *International Journal of Stress Management*, 10, 173-195.
- Bibou-Nakou, I., Stogiannidou, A. & Kiosseoglou, G. (1999). The relation between teacher burnout and teachers' attributions and practices regarding school behaviour problems. *School Psychology International*, 20, 209 - 217.
- Boles, J. S., Dean, D.H., Ricks, J.M., Short, J.C. & Wang G. (2000). The dimensionality of the Maslach burnout inventory across small business owners and educators. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 12–34. DOI:10.1006/jvbe.1999.1689
- Bosqued, L. M. (2008). *Quemados, el síndrome del burnout, qué es y cómo superarlo*. Barcelona, España: Paidós.
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout)*. España: Pirámide.
- Gil-Monte, P.R. y Peiró, J. M. (2009). *Desgaste Psíquico en el Trabajo: el síndrome de quemarse*. Primera Edición. Madrid, España: Síntesis.
- Guerrero, B. E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. *Anales de psicología*, 19, 145-158. Recuperado de <http://www.invenia.es/oai:dialnet.unirioja.es:ART0000015651>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª ed. México: Mc-Graw Hill.
- Hogan, T. P. (2004). *Pruebas psicológicas*. México: El Manual Moderno.
- Leiter, M.P. y Maslach, C. (2000). *Preventing burnout and building engagement: A complete program for organizational renewal*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Magaña, M. D. y Sánchez, E. P. (2008). Síndrome de Desgaste Emocional en Investigadores Mexicanos. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 353-362.
- Magaña, M. D. y Sánchez, E. P. (2013). Síndrome de Desgaste Emocional. En D.E. Magaña. *Factores organizacionales y psicosociales que inhiben el desempeño académico* (pp.17-36). Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Maslach, C. y Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2, 99-113.

- Mazur, P.J. & Lynch, M.D. (1989). Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 5, 337-353.
- Melamed, S. Kushnir, T. y Shirom, A. (1992). Burnout and risk factors for cardiovascular disease. *Behavioral Medicine*, 18, 53-60.
- Mendenhall, W. y Reinmuth, J. E. (2002). *Estadística para Administración y Economía*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Milton, Q. V. (2010). Confiabilidad y Coeficiente Alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 12(2), 248-252. Recuperado de <http://www.urbe.edu/publicaciones/telos/ediciones/pdf/vol-12-2/nota-2.PDF>.
- Moriana, J.A. y Herruzo, J. (2004). Estrés y burnout en profesores. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 4(3), 597-621. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33740309>
- Moshe, T. & Horenczynk, G. (2003). Diversity-related burnout among teachers. *Teaching and Teacher Education*, 19, 397-408.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (2002). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Primera reimpression. Madrid, España: Síntesis Psicológica.
- Pines, A., Aronson, E. y Kafry, D. (1981). *Burnout: from tedium to personal growth*. New York: Free Press.
- Prieto, M. y Bermejo, L. (2006). Contexto laboral y malestar docente en una muestra de profesores de secundaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 22(1), 45-73.
- Salanova, S. M., Llorens G.S. y García-Renedo, M. (2003). ¿Por qué se están "quemando" los profesores? *Revista del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*, 28, 16-24. Recuperado de la base de datos de [http://www.mtas.es/insht/revista/A\\_28\\_ST03.htm](http://www.mtas.es/insht/revista/A_28_ST03.htm).
- Spiegel, M. R. y Stephens, L. J. (2001). *Estadística*. 3a ed. México: McGraw Hill.

# **SATISFACCIÓN ESTUDIANTIL SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

**Dra. Edith Georgina Surdez Pérez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[edith.2109@hotmail.com](mailto:edith.2109@hotmail.com)

**Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[sandovalcaraveo29@hotmail.com](mailto:sandovalcaraveo29@hotmail.com)

**Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[cluzlamoyi@hotmail.com](mailto:cluzlamoyi@hotmail.com)

## **Resumen:**

El propósito de esta investigación es conocer el grado de satisfacción de los estudiantes de los programas de licenciatura presencial de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas y de la División de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco con respecto a elementos de calidad educativa tales como el proceso de enseñanza aprendizaje, trato de las personas con las que se debe relacionar para alcanzar sus metas académicas, servicios de apoyo académico y elementos de infraestructura. La satisfacción o insatisfacción de los estudiantes sobre estos aspectos son un referente sobre la calidad educativa de cualquier institución de educación superior y un estudio de esta naturaleza es un requerimiento de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). El diseño de investigación es no experimental, transaccional, de tipo descriptivo ya que se hará una medición de atributos del fenómeno estudiado y explicativo porque se estudiarán las relaciones de influencia entre variables. Se utilizará un muestreo por conglomerado en dos etapas. Para el análisis de la información, tocante a la valoración de la satisfacción educativa de los estudiantes se empleará estadística descriptiva. Con el objeto de identificar si se presentan diferencias significativas en cuanto a la satisfacción con la calidad educativa percibida por los estudiantes según las variables sociodemográficas: ciclo de estudio, años de estudio, edad, sexo y estado civil, así también para identificar diferencias de satisfacción por programa educativo y por división académica se usará el análisis de varianza ANOVA.

**Palabras Clave:** Satisfacción Estudiantil. Calidad educativa. Alumno Universitario

## **Introducción:**

Se define la calidad educativa como “aquella que ayuda al educando a satisfacer plenamente sus necesidades y a desarrollar al máximo sus posibilidades personales de manera integral,

contribuyendo así a su participación plena y constructiva en la sociedad en que vive de acuerdo a lo que ésta espera y necesita de él” (Velasco, 2000, p.47 citado en Bullón, 2007). Por otra parte, la satisfacción estudiantil es la percepción que tienen los estudiantes del grado en el que se le han cumplido sus expectativas (Mejías y Martínez, 2009). Cuando el término satisfacción se relaciona con una Institución Universitaria se habla del desarrollo de actividades que realiza una Institución de Educación Superior (IES) para atender las necesidades educativas y de índole personal de los individuos que ahí estudian una profesión (Osorio y Pérez, 2010). En tal sentido, algunos de los aspectos de medición de la satisfacción de un alumno con la calidad educativa que brinda la universidad corresponden a la metodología de enseñanza, la capacitación de los profesores, la relación con los profesores, la formación práctica y la tecnología de enseñanza; así como a la infraestructura, los aspectos relativos a los procedimientos y trámites académicos, los cursos extracurriculares y las becas, entre otros (Bullón, 2007).

Ahora bien, Osorio y Pérez (2010) afirman que una de las consecuencias más preocupantes de la insatisfacción escolar se manifiesta en dos modalidades; el abandono de los estudios y el cambio de carrera, fenómeno conocido como deserción.

En este sentido en este trabajo se presenta el protocolo de una investigación que permitirá conocer el grado de satisfacción de los estudiantes que cursan programas presenciales de licenciatura que se ofertan en las Divisiones Académicas de Ciencias Económico Administrativa e Ingeniería y Arquitectura en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), en Villahermosa, Tabasco en México, con respecto a aspectos que inciden en la calidad educativa, tales como: proceso de enseñanza aprendizaje, elementos de infraestructura, servicios de apoyo académico y atención del personal; lo que permitirá evaluar los esfuerzos que la institución está realizando para ofrecer servicios educativos, que no solo atraigan a los estudiantes, sino que también los puedan retener, ya que a pesar de que la UJAT actualmente es una institución distinguida por la Secretaría de Educación Pública, por brindar programas educativos de licenciatura reconocidos por su buena calidad, lo que ha sido ampliamente difundido y es, posiblemente, uno de los aspectos importantes para que los egresados de educación media superior en Tabasco la tengan considerada una opción, para continuar sus estudios profesionales. No obstante, la tasa de eficiencia terminal de diversos programas de las divisiones académicas en donde se realizará la investigación es inferior al 50% (UJAT, 2013).

### **Revisión Literaria**

La satisfacción de los alumnos está orientada hacia la atención de sus propias necesidades educativas y al logro de las expectativas que les plantea la institución educativa en este ámbito (Bullón, 2007)

En este sentido, Rodríguez y Vélez (2004) mencionan que las percepciones de los estudiantes son importantes para identificar su sentir respecto a la calidad de la preparación que reciben. A su vez, Marchesi y Martín (1998 citado por Hernández, Lara, Ortega, Martínez y Avelino, 2010) consideran que uno de los indicadores más válidos para medir el grado de calidad de la

enseñanza tiene que ver con el grado de satisfacción de las personas que están asociadas al proceso educativo.

Así mismo, Mejías y Martínez (2009) manifiestan que existe un debate respecto a tratar al estudiante como cliente principal en los procesos educativos, que las instituciones de educación superior, como cualquier otra organización de servicio, debe de orientarse hacia mejorar de manera permanente la satisfacción de los servicios a los clientes favoreciendo los sistemas educativos y el desarrollo de los procesos de la universidad para facilitar su progreso.

En relación a lo anterior, Yzaguirre (2005) destaca la importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización educativa, ya que trae consigo muchos beneficios, tal como una mejor administración de los procesos sustantivos, un mejor control en las áreas clave, un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone una motivación y por ende una mayor productividad.

De investigaciones sobre satisfacción estudiantil, se puede mencionar a Muñoz, Ríos y Abalde (2002) quienes presentan un instrumento para evaluar la satisfacción de los estudiantes con respecto al desempeño de sus profesores validado con 334 alumnos de una universidad española. Así mismo Mazón, Martínez y Martínez (2009) validaron un instrumento para evaluar la función docente a través de la opinión de los estudiantes, para retroalimentar a los profesores sobre aspectos que pueden mejorar en su enseñanza. A su vez, Alterio y Pérez (2009) realizaron una investigación para determinar la calidad de la docencia mediante la evaluación de la satisfacción de los estudiantes a través de una muestra de 210 alumnos seleccionados a través de un muestreo aleatorio estratificado, encontrando una contrastada diferencia de satisfacción entre los estratos de alumnos estudiados, básica y preclínica en estudiantes de medicina, en los primeros identificaron una mediana satisfacción en cuanto al grado de satisfacción con la docencia recibida; la planificación de la asignatura; ejecución y estrategia de enseñanza; y motivación y cobertura de expectativas, mientras que en el segundo grupo estos aspectos reportaron alta satisfacción. También a Egea (2001) quien en una muestra de 144 estudiantes universitarios de primer ciclo de la Licenciatura en Psicología en Madrid, España indagó sobre aspectos para determinar si en el centro universitario proporcionaba servicios de calidad; como resultado los estudiantes priorizaron, como criterios de calidad en la institución evaluada, la relación profesor-alumno e instrucción en el aula (el día a día de la enseñanza), instalaciones de las aulas y la biblioteca. Por otra parte, Hernández, Lara, Ortega, Martínez y Avelino (2010) identificaron aspectos que se asocian con satisfacción e insatisfacción académica en estudiantes de una universidad mexicana, sus resultados indicaron que los sujetos participantes tenían alta satisfacción con su trayectoria académica en aspectos relacionados al proceso académico, la docencia, el desarrollo personal y profesional, la implicación con la carrera; y altos niveles de insatisfacción con la organización administrativa. Cabe destacar el estudio de Gento y Vivas (2003) quienes validaron un instrumento para medir satisfacción de estudiantes universitarios con su educación, integrando diversos aspectos: condiciones básicas de infraestructura, servicios de la institución, condiciones de seguridad, consideraciones a su situación económica, seguridad



emocional por el trato recibido, sentido de pertenencia a la institución, proceso de enseñanza aprendizaje, logros personales, reconocimiento del éxito personal y autorrealización. No obstante, estos estudios, se pretende contribuir a esta temática con una investigación en otro contexto, a la vez que se aportará a la UJAT información que le están requiriendo diversos organismos evaluadores. Lo anterior motiva la realización de esta investigación con los siguientes objetivos.

## **Objetivos:**

### **Objetivo General**

Identificar la satisfacción de los estudiantes de los programas de licenciatura presencial en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas y en la División de Ingeniería y Arquitectura con respecto a aspectos de calidad educativa en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

### **Objetivos Específicos**

- 1) Medir el grado de satisfacción de los estudiantes en cuanto a aspectos del proceso de enseñanza aprendizaje, servicios de apoyo académico, trato respetuoso de las personas con las que se debe relacionar para alcanzar sus metas académicas y elementos de infraestructura.
- 2) Identificar si existen diferencias significativas entre las dimensiones de la variable satisfacción de la calidad educativa con las variables sociodemográficas ciclo de estudio, años de estudio, edad, sexo y estado civil.
- 3) Precisar diferencias de satisfacción estudiantil de la calidad educativa entre programas de estudios.
- 4) Establecer diferencias de satisfacción estudiantil de calidad educativa entre divisiones académicas.

## **Método:**

### **Diseño de Investigación**

El tipo de diseño de investigación es no experimental, transaccional, de tipo descriptivo ya que se hará una medición de atributos del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) y explicativo porque se estudiarán las relaciones de influencia entre variables (Sierra, 2005).

### **Sujeto de estudio**

Los estudiantes de los programas de licenciatura presencial en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas y en la División de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

### **Población y Muestreo**

La población está conformada por 7, 472 estudiantes, de los cuales 3, 727 son alumnos que cursan programas presenciales en la División Académica de Ciencias Económico (1,518 de Administración, 1, 412 en Contaduría Pública, 418 de Economía y 379 en Mercadotecnia) y 3,745 en la División Académica de Ingeniería y Arquitectura (798 en Ingeniería Civil, 357 Ingeniería Eléctrica y Electrónica, 838 en Ingeniería Mecánica Eléctrica, 856 en Ingeniería Química y 896 en Arquitectura (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2012). Se utilizará un muestreo probabilístico por conglomerado en dos etapas.

### **Instrumento de Investigación**

Para la recolección de los datos se utilizará una adaptación propia del Cuestionario para Valorar la Satisfacción de los Estudiantes Universitarios con la Educación (SEUE) de Gento y Vivas (2007) que incluye una escala tipo Likert de 5 puntos, en donde 1 significa totalmente insatisfecho y 5 muy satisfecho que se ha tomado como referencia en estudios sobre satisfacción estudiantil en cuanto a la calidad educativa (Bullón, 2007, Vivas y Ravenna, 2010).

### **Variables de estudio**

- *Satisfacción de la Calidad Educativa* que se medirá a través de las dimensiones: Proceso de enseñanza aprendizaje, Trato respetuoso de las personas con las que se debe relacionar para alcanzar sus metas académicas, Servicios de apoyo académico y Elementos de infraestructura
- *Características sociodemográficas*: edad, sexo, estado civil, años en la universidad, ciclo escolar, años de estudio y programa educativo.

### **Análisis de la Información**

Para el análisis de la información, tocante a la valoración de la satisfacción educativa de los estudiantes (objetivo específico 1) se empleará estadística descriptiva, para la interpretación de los resultados de las medidas de tendencia central, se utilizarán dos criterios no excluyentes de evaluación; primero, a través del puntaje promedio de las respuestas de los ítems por cada dimensión; en segundo lugar, con el grado de avance de la satisfacción expresando el promedio como un porcentaje de la puntuación máxima ( $100 * X / 5$ ). Para identificar si se presentan diferencias significativas, en cuanto a la satisfacción con la calidad educativa percibida por los estudiantes según las variables sociodemográficas: ciclo de estudio, años de estudio, edad, sexo y estado civil (objetivo específico 2), para identificar diferencias de satisfacción por programa educativo (objetivo 3) y por división académica (objetivo 4) se usará el análisis de varianza

ANOVA (Bullón, 2007). Para el análisis estadístico de los datos se utilizará el programa IBM SPSS Statistics 19.

### **Resultados:**

La investigación permitirá precisar el grado de satisfacción de los estudiantes de la muestra con respecto a las dimensiones establecidas (Proceso de Enseñanza Aprendizaje, Servicios de Apoyo Académico, Infraestructura y Atención del Personal) para medir la variable de satisfacción de la calidad educativa. También identificar si hay diferencias de satisfacción de acuerdo al ciclo de estudio que cursan los estudiantes, los años que llevan en la institución, la edad, el sexo y el estado civil, por programas de estudio y entre las divisiones académicas estudiadas.

Los beneficios que se pueden derivar de la medición de la satisfacción de los estudiantes en los aspectos de la calidad educativa considerados en este estudio son:

Con respecto al *Proceso de enseñanza aprendizaje*, al saber cómo los estudiantes perciben la pertenencia que tiene el plan y programas de estudios que cursa actualmente para su formación profesional se tendrán parámetros para que las comisiones curriculares consideren la permanencia o cambio de los contenidos de las asignaturas que integran el plan de estudio. O también se podrán tomar decisiones sobre la reestructuración o cambio de los planes de estudio que se ofertan actualmente.

También en este rubro se podrá conocer si las actividades extracurriculares que se les ofrece y que están consideradas dentro del plan de estudio son de su preferencia o se les proporcionan de acuerdo a lo que ellos esperan.

Otro aspecto a considerar en este rubro son los programas implementados por la institución para incorporar las nuevas tecnologías a la enseñanza, como el programa de asignaturas a distancia del área general que los estudiantes pueden cursar dentro de su programa escolarizado.

También con base a la información obtenida se tendrán elementos para evaluar si los programas implementados para la habilitación de los profesores o el Programa de Superación Docente, así como los cursos disciplinares que se imparten en las Divisiones Académicas propician cambios y mejoran en la formación y actualización de los profesores que atienden a los alumnos de ambas divisiones académicas. Asimismo si los cursos de formación pedagógica contribuyen a inculcar valores y conocimiento para que puedan proporcionar al estudiante la asesoría y tutorías que requiera.

De igual forma, se podrán evaluar actividades y eventos que se ofrecen tales como trabajos de campo, de servicio social, de prácticas profesionales, feria del empleo, entre otros como formas de vinculación con el mercado de trabajo.

Tocante a *Servicios de Apoyo Académicos*: se tendrá información pertinente para conocer si el servicio que presta la Universidad en cuanto a los procesos de ingreso, el Sistema Biblioteca, las

áreas de cómputo, la atención de los consultorios psicopedagógicos y el de tutorías se están ofreciendo de acuerdo a sus expectativas o si será necesario, que las autoridades universitarias implementen cambios y mejoras.

*De los Elementos de Infraestructura*, la información recabada vendrá a evaluar las condiciones de infraestructura que actualmente ofrece la Universidad para el desarrollo de las actividades estudiantiles.

Finalmente, en cuanto a *Atención del personal*, se obtendrá información sobre el trato que reciben de maestros, administrativos de su división o alguna autoridad de la hayan requerido atención. Al conocer su conformidad o inconformidad se podrá también evaluar el desempeño y considerar, por parte de la institución, si así se requiere programas de capacitación en este rubro.

Como limitaciones de este estudio, tenemos que los resultados no se podrán generalizar a todas las divisiones académicas de la UJAT o a otras instituciones de educación superior, sin embargo, esta investigación contribuirá a proporcionar una mirada más amplia al tema de la calidad educativa en nuestro país, ya que ésta generalmente ha sido valorada a través de los comités de evaluación, de las autoridades universitarias, de los profesores, pero escasamente desde la perspectiva de los involucrados directamente en el proceso, es decir, los estudiantes.

### **Referencias:**

Alterio, G. H. y Pérez H. A. (julio, 2009). Evaluación de la función docente según el desempeño de los profesores y la opinión estudiantil, *Educación Médica Superior*, 23(3): 1-14. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412009000300001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000300001)

Bullón, S.R. (2007). La satisfacción estudiantil con la calidad educativa de la universidad. *Tesis de licenciatura*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Egea, M. P. (sin mes, 2001). Criterios de calidad en centros universitarios según el alumnado: implicaciones laborales y organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7 (2), 219-231. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550005>

Gento, S. y Vivas M. (Septiembre, 2003). El SEUE: un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación. *Acción Pedagógica*, 12 (2). Recuperado de [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17108/2/articulo\\_2.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17108/2/articulo_2.pdf)

Hernández, C.A., Lara, B., Ortega, M. P., Martínez, M. A. y Avelino, I. (octubre, 2010). Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la licenciatura en didáctica del francés. *Revista de Educación y Desarrollo*, 15, pp. 35-46.

Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5<sup>a</sup>. ed.). México: McGrawHill

Mazón, J.J, Martínez, J. y Martínez, A. (enero, 2008). La evaluación de la función docente mediante la opinión del estudiante. Un nuevo instrumento para nuevas dimensiones: COED. *Revista de la educación superior*, 38 (149), Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602009000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602009000100006&script=sci_arttext)

Mejías, A. y Martínez, D. (2009). Desarrollo de un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior. *Docencia Universitaria*, X (2), pp. 29-47.

Muñoz, J. M., Ríos, M. P. y Abalde, E. (diciembre, 2002). Evaluación docente vs. Evaluación de la calidad. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 8 (2), 103-134. Recuperado de [http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2\\_4.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2_4.htm)

Osorio, J. y Pérez, K. (2010). El nivel de satisfacción escolar y su relación con la orientación vocacional en alumnos de psicología educativa. *Tesis de licenciatura*. México: Universidad Pedagógica Nacional.

Rodríguez, M.A. y Vélez, L.M. (marzo, 2004). Satisfacción de los graduandos con la formación recibida en la Corporación Universitaria Lasallista. *Revista Lasallista de Investigación*, 1, (1), pp. 37-41. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/695/69511006.pdf>

Sierra, R. (2005). *Técnicas de Investigación Social Teoría y Ejercicio* (14 edición), Madrid, España: Thomson Editores

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2012). Primer Informe de Actividades 2012. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez, Rector. Tabasco, México: Autor

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2013). Segundo Informe de Actividades 2013. M.A. María del Carmen Ancona Alcocer. Directora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, México: Autor

Vivas, M. y Ravenna, R. (marzo, 2010). Jóvenes que estudian para ser comunicadores: un estudio de la satisfacción de los estudiantes con la Carrera de Comunicación Social. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 3 (1), Artículo 9. Recuperado de electrónica:<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>

Yzaguirre, L.E. (2005). Calidad Educativa e ISO 9001:2000 en México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1). Recuperado de: [http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/Vol3n1\\_e/Yzaguirre.pdf](http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/Vol3n1_e/Yzaguirre.pdf)

# **EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADA EN MÉXICO, UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL DISCURSO.**

**Lorena Litai Ramos Luna**

Universidad Autónoma Metropolitana

[lorena.litai@gmail.com](mailto:lorena.litai@gmail.com)

## **Resumen:**

El presente documento se señala como un protocolo de investigación doctoral en curso, el cual expresa por un lado el contexto de la investigación y el planteamiento de la problemática a través de un esbozo breve del panorama de la educación superior privada en México, destacándose la materialización de la mercantilización educativa es éste. Por otro lado, se denota el sustento teórico cimentado en las nociones de discurso, distinguiéndose el proceso de producción del mismo, impregnado de las prácticas de mercantilización, y el proceso de interpretación, caracterizado por los significados que se tejen entre sus receptores. Se presenta así el objetivo central de la investigación y una aproximación metodológica al mismo.

**Palabras Clave:** educación superior privada, mercantilización, discurso

## **Introducción:**

El espacio que ocupan las organizaciones educativas privadas, forma parte de la realidad organizacional de la sociedad actual. La mercantilización de la educación traza sus ejes desde la política pública, fomentando la competencia y la elección en el sector educativo, tendencia que se extiende a través de los países latinoamericanos. Dicha mercantilización se materializa en el sector privado, convirtiendo a la educación en un servicio que es ofrecido en el mercado para quienes puedan adquirirlo, lo que nos indica en un primer momento algunas señales del distanciamiento de su función institucional, teniendo implicaciones que no pueden ser desligadas de la transformación que tiene cabida. En México, las organizaciones educativas privadas se caracterizan por ser heterogéneas, además de consolidar un gran número de instituciones y población estudiantil atendida. Su diversidad ha alcanzado la exacerbación, lo que en cierto sentido genera cuestionamientos alrededor de la calidad educativa de algunos espacios que ofrecen el servicio educativo. La propagación de las mismas ha brindado el acceso a la educación a sectores poblacionales de diversos ingresos, consolidando a la educación superior privada dentro de la realidad educativa en nuestro país. Dichos elementos nos permiten entrever que la caracterización de tales organizaciones ofrece oportunidades en el ámbito de la construcción de conocimiento desde los estudios organizacionales, siendo relevante en tanto que contribuye a la comprensión de la realidad organizacional que está trazando la realidad educativa mexicana.

## **Una aproximación al panorama de la educación superior privada en México. El contexto de la investigación.**

El espacio que ocupan las organizaciones de educación superior del sector privado forma parte de la realidad organizacional en la sociedad actual. Un esbozo del panorama en el que se sustentan, circunscribe los fundamentos que han propiciado su consolidación, en donde se involucran algunas condiciones generales del caso de América Latina. Leher (2009) relata que a partir de la década de los noventa, el sector educativo privado se transformó adquiriendo cierta supremacía, vicisitud que tuvo lugar a través del establecimiento de medidas gubernamentales tales como las exenciones tributarias, la desregulación del control estatal sobre los establecimientos privados y la creación de sistemas de evaluación favorables al sector que en conjunción con el establecimiento de Tratados de Libre Comercio para el crecimiento, la modernización y la liberación de los servicios educativos, produjeron un escenario de mercantilización. Es así como, *“la responsabilidad de la sociedad para con sus miembros aparece como trasladada de manera creciente a los organismos y empresas privadas y, en concreto, los acuerdos de libre comercio impulsan una reducción de lo público que haga a un lado los impedimentos para el desarrollo de lo privado-mercantil”*, (Aboites, 2009:68). Se consta en dicha transformación la emergencia de gobiernos neoliberales que retoman la consolidación de la agenda del Consenso de Washington, internalizando el sector educativo privado, estandarizando cursos y difundiendo la lógica mercantil como parte de la tarea cotidiana de las instituciones públicas. Menciona Feldfeber (2009), el *“Consenso de Washington, se basó en la apertura de la economía, la privatización de empresas públicas, la desregulación de los mercados, la descentralización, privatización y desregulación de los servicios sociales”*, (Feldfeber, 2009:147).

Dichas enmiendas propiciaron condiciones óptimas para la expansión de dicho sector educativo, mostrando una fuerte tendencia a la mercantilización de la educación. Verger (2013) denota que la mercantilización de la educación es una tendencia de alcance global. Dicha mercantilización consiste en la transformación de la educación en mercancía, reflejando la compra y venta de un servicio en un entorno competitivo, regido por situaciones de oferta y demanda incrementándose así la participación de nuevos espacios educativos privados, incluso en bajo esta mirada puede tomarse en cuenta la tendencia de los espacios educativos a adherirse a la operación de modelos empresariales. De esta manera el espacio educativo convive e interactúa con la esfera del mercado. La mercantilización, explica Saforcada (2009), recupera tres elementos propios del mercado para introducirlos en el ámbito educativo. El primero corresponde a los consumidores del servicio y la libre elección de una propuesta educativa. Para que se efectuó la elección de entre la diversidad de alternativas, es necesario que organización educativa tenga cierta autonomía de los aspectos pedagógicos y administrativos mediante los que opera. Bajo esta propuesta, la competencia tiene un lugar central, ya que permite que en el mercado se desarrollen alternativas de educación para “atraer” a los consumidores. Dicha mercantilización puede involucrar dimensiones que abarcan diferentes elementos constitutivos en el escenario. Verger (2013), las distingue como la liberación, la privatización y la comercialización. A estos

elementos, se deben agregar las condiciones contextuales específicas que dentro de los países latinoamericanos que favorecieron de manera particular si es el caso una consolidación de éste sector.

Para el caso de México son notables diversas características contextuales que se involucraron en el asentamiento de las organizaciones educativas privadas en el país, de entre las que se puede enunciar la percepción del fracaso que la sociedad tiene de la educación pública, un lento crecimiento de las instituciones públicas y su imposibilidad de brindar educación a la población en general. A grandes rasgos, dentro de una reconstrucción del panorama histórico nacional, a partir de 1950 el énfasis en políticas públicas en materia social, trajeron consigo incrementos considerables en los índices demográficos a partir de 1950 (Silas, 2005), lo que significó la necesidad de crear espacios educativos para la formación de la población, incluso buscar que las instituciones ya existentes ingresaran en su matrícula a más estudiantes. Es en el periodo de los años setenta (Vega Tato, 2009), donde las universidades existentes tanto de la ciudad de México como en la zona conurbada, se vieron plagadas por miles de jóvenes en busca de espacios para la consolidación de sus aspiraciones educativas. Así es como se da inicio al proceso de consolidación de este sector en el país, *“el Estado no responde cabalmente a su obligación de proporcionar educación a toda la población y ha descansado una parte de su responsabilidad en la iniciativa privada para dar cobertura a la demanda de educación en todos los niveles, y en el superior una parte importante la satisfacen los particulares. Por tanto la insuficiencia se compensa dando entrada a muy variadas instituciones a las cuales, mediante sus diferentes instancias son autorizadas a impartir este nivel en todas sus modalidades”*, (Vega-Tato, 2009:36).

El sector privado de la educación superior en México, tienen un papel relevante por el número de instituciones y por la población estudiantil que atiende. Sin embargo se puede considerar, como menciona Vega-Tato (2009), que la demanda de educación superior crece en el país, y no tiene cabida en instituciones públicas, de manera que las particulares, atraen a buena parte de los miles de jóvenes que no tienen acceso a las instituciones de educación superior públicas a través de los exámenes de admisión en todo el país y de muchos otros que forman parte del rezago no atendido, que generalmente orientan sus preferencias a carreras tradicionales, cuya oferta no es absorbida en el mercado de trabajo y genera el llamado desempleo educado principalmente en las zonas urbanas. *“Solo dos de cada nueva jóvenes tiene la oportunidad de hacerlo en una licenciatura por diversos motivos, entre los cuáles se encuentran las restricciones a acceder a las instituciones públicas o los costos de las privadas, sin considerar que el 39% de la población en educación superior forma parte del rezago acumulado en años anteriores y no se descuenta a esos cálculos”* Vega-Tato (2009:39). Estos jóvenes encuentran la alternativa que les ofrece la posibilidad de educación superior en las instituciones privadas, las cuales son empresas de servicios que existen para satisfacer las necesidades de la sociedad, pero también del mercado, los inversionistas y los empleados. Así además de ser instituciones educativas con objetivos sociales, tienen objetivos económicos que reconocen la necesidad, demanda y la manera de satisfacerlas, para lo que planean estrategias de generación y atracción de recursos mediante sus



operaciones, su proceso productivo, la venta de servicios, absorción y conservación de clientes como cualquier otra (Vega Tato, 2009).

El hablar de espacios educativos del sector privado, no implica que sea un sector homogéneo, sino que existen características que los diferencian, ya sean de sus mecanismos de regulación, la oferta, su capacidad productiva, la diferenciación de sus productos, sus respuestas a la demanda y los segmentos de mercado a los que se dirigen, lo que nos muestra que cada institución tiene características únicas.

A partir de este punto es interesante incurrir en la taxonomía que retoma Silas (2005) de Levy (1986, citado en Silas, 2005:12-17) acerca del surgimiento de las universidades privadas en México. Su categorización se compone de tres elementos a los que llama “oleadas”: a) *Primera oleada: El surgimiento de universidades religiosas privadas católicas* (en respuesta a la creciente oportunidad de la Iglesia Católica de hacerse presente en todos los niveles educativos difundiendo sus valores y postulados al sector que va dirigida), b) *Segunda oleada: surgimiento de universidades privadas seculares de élite* (poseedoras de gran influencia en el contexto mexicano ya que sus orígenes tienen definición en la percepción de los grupos más influyentes de la sociedad acerca del fracaso político, económico y social en términos de la clase del sector público. Dichas élites optaron por la construcción de sus propias Instituciones para huir de las deficiencias dicho sector) y c) *Tercera oleada: surgimiento de instituciones privadas seculares que absorben demanda* (en atención a la demanda estudiantil que los grupos anteriores no han logrado cubrir, buscando atraer a sus puertas a los alumnos que no recibieron educación superior en su momento, pero que sin embargo, no tienen cabida en las Instituciones ya mencionadas).

Es aquí donde tiene relevancia para el papel de la tercera categoría que no se encuentra regida por la consolidación de intereses ulteriores o de posicionamientos en clases sociales, sino que nacen en respuesta a las numerosas necesidades educativas de grupos de jóvenes mexicanos, donde son múltiples las instituciones que pueden encontrarse. La taxonomía de Levy se distingue de las aproximaciones presentadas anteriormente, ya que más que diferenciar a las instituciones educativas privadas de acuerdo a etapas fundacionales del plantel en sí mismo, o por el número de estudiantes al interior, nos permite tener bases sólidas que las delimitan de acuerdo al surgimiento del sector, lo que también nos permite indagar en los procesos de consolidación del mismo, en su creación y en su reproducción.

A manera de recuento, se ponen sobre la mesa los siguientes elementos. La mercantilización de la educación, es una tendencia que consiste en la transformación de la educación en mercancía, en la que se involucran los procesos de compra y venta del servicio. Dicha mercantilización de la educación puede ser vista en el sector educativo privado, de manera que el espacio educativo convive con la caracterización del mercado. Se destaca el que los consumidores del servicio educativo tengan una libre elección de entre una diversidad de alternativas. De entre esas alternativas, se pueden retomar de entre lo ya descrito, a) el que se genere una imagen en que el prestigio sea un elemento predominante, b) atención a necesidades educativas (titulación en

cortos periodos de tiempo, formación por competencias, facilitación del flujo educativo, fomento de competitividad, c) modelos orientados a la obtención de resultados, c) establecimiento de estándares y agencias de acreditación d) creación y consolidación de un mercado de compra venta del servicio educativo. Dichos elementos se conjugan, hablando del caso de México, con la heterogeneidad del sector educativo y una consolidación por el número de instituciones y la población estudiantil que atiende. De entre dicha heterogeneidad, se retoma a aquellas que se caracterizan por absorber demanda, en el sentido de que se acercan a un sector poblacional con ingresos escasos, en respuesta a la necesidad educativa pero que se enfrenta a la exacerbación de la mercantilización educativa, bajo el esquema de las implicaciones que no pueden ser omitidas, de entre las que se puede considerar que su aparición puede ser inmediata en espacios no adecuados para su funcionamiento e incluso que sus actividades pueden llevarse a cabo aún sin ser poseedoras del RVOE (Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios incorporado en México a partir de Julio de 2000), además de que se enfrentan a la competencia misma del sector ya enunciada y en particular a la competencia en el mismo estrato en el que son ubicadas, formulando esquemas de trabajo que garanticen de alguna manera la elección del consumidor y que se provean así mismo de una legitimidad en el espacio social en el que se encuentran acotada, bajo la consideración de que se encuentran mediadas por la crítica en cuanto al ofrecimiento de servicios educativos de calidad cuestionable, bajo la idea de que exclusivamente se centran en una actividad de venta de servicios justificándose en el ofrecimiento de conocimiento expés que no enriquecerá la formación intelectual y cultural. Sin embargo a pesar de estos elementos que hasta cierto punto pudiesen ser considerados como limitantes, forman en sí características a las que tienen que hacer frente si quieren sobrevivir siguiendo la lógica de venta de un servicio, tienen que ganar un espacio en el medio en el que se ubican. Este planteamiento, nos permite cuestionarnos ¿cómo es que este tipo de organizaciones educativas privadas logran consolidarse a pesar de las limitaciones a las que se enfrentan?

### **Discurso y organizaciones educativas privadas. El sustento teórico.**

El habla, las historias, las conversaciones y el discurso son parte de la interacción en la organización como práctica social. La aproximación al discurso dentro de los estudios de la organización, no se enclaustra únicamente al análisis de texto, historias y conversaciones en y sobre la organización, (Grant, Keenoy y Oswick, 1998), y no se reduce a la colección y análisis de datos en el estudio de los textos (Grant y Hardy, 2004), sino que extiende sus fronteras analíticas a la percepción de un mundo construido a través de la interacción, en un juego de negociación de significado y procesos de interpretación llevado a cabo en entramados sociales. El análisis del discurso en las organizaciones, no se equipara con un reporte de la construcción de la realidad organizacional (Grant, Keenoy y Oswick, 1998), sino que otorga significancia al entramado en el que los hechos se encuentran sujetos a interpretaciones (March, 1994), en el que la realidad se predefine en el lenguaje (Silverman, 1975) y en la comprensión del comportamiento humano en la vida organizacional (Mumby, 2011). Al considerarse el lenguaje como práctica social, implica que es parte de la sociedad y no algo externo a ella, a su vez, es un proceso social, y a su vez se condiciona por procesos sociales, (Fairclough, 1989). El discurso es retomado por

Fairclough (1989) como un proceso social de interacción. Dicha consideración nos permite profundizar en el proceso social, el cual es distinguido en una relación de producción e interpretación asimilada a contextos propios. Así el discurso se involucra tanto en procesos sociales de producción, como en procesos sociales de interpretación.

En este sentido, la noción que pueda establecerse sobre discurso desde sus procesos de producción, implica una utilización del lenguaje más como *“un instrumento a través del cual los seres humanos crean, constituye o estipula un mundo (social) que quieren compartir”*, (Bruner, 2007:187), bajo la consideración de que el espacio educativo es trazado como *“sitios de lucha en los que distintos grupos compiten por moldear la realidad social de la organización de modo que sirva a sus propios intereses”*, (Mumby y Clair, 197:265). Dichos intereses sólo pueden ser llevados a la organización de manera perceptible a través de líneas discursivas en las que el *“discurso produce y oculta simultáneamente relaciones de “estructura profunda” con el poder y la desigualdad”*, (Mumby y Clair, 197:266), siendo que *“el lenguaje –en forma de habla en interacción- es el medio por el cual los participantes realizan y persiguen sus tareas y metas institucionales respectivamente”* (Drew, Paul y Sorjen Marja-Leena, 1997: 141), así, el discurso comunica la determinación de las prácticas que a su vez reproducen tipos de discurso en el que se involucran los roles de los participantes creando lógicas de discurso diferentes (Fairclough, 1989), lo anterior en referencia a que es a través del discurso que se manifiestan las prácticas de mercantilización educativa antes descritas.

Corson (1995a), refiere que con respecto a las organizaciones educativas, que son espacios de reproducción social y cultural en las que se reproducen relaciones sociales. Mantienen particularmente una cultura dominante y se definen a través de la legitimación del conocimiento, son agentes en la creación y recreación de la cultura efectiva dominante, involucrando prácticas en las que se ven privilegiados intereses de grupos sociales. La orientación del lenguaje hace la comunicación posible, se mantienen aspectos de la estructura social, marcan los aspectos para la interacción, constriñen el comportamiento social e involucran una multitud de otros procesos socioculturales y normas. Dichos elementos se combinan para compartir un significado y un valor al lenguaje. Esto implica que la estructura social interactúa con el comportamiento social como una manera de sustraer el significado, el cual se ve influenciado por factores externos educativos. A través del lenguaje se tienen imágenes de los roles y de influencias dominantes en el ambiente social, en este caso relacionadas con la mercantilización. Corson (1995b) explica que la educación legitima su influencia en el lenguaje, capitalizándose el rol central del lenguaje. Sin embargo, Cherryholmes (1995), detalla que en el contexto de los cambios educacionales, se puede ubicar a al espacio educativo en la ambigüedad. La inclusión de políticas (como las concernientes a la mercantilización de la educación), promueven la implementación de principios a través de soluciones racionalistas. Blackmore y Kenway (1995) incluyen también el que esta visión se sustenta en las políticas mercantilistas asumiendo supuestos de escuelas efectivas, fijando soluciones técnicas a problemas educativos complejos.

Dicha visión a grandes rasgos nos permite ver que el discurso puede ser ubicado en una estructuración ideológica en la que se ven implicadas formaciones de significado para reproducir las prácticas de la mercantilización, considerándose la producción del discurso motivada en ciertas maneras en que se privilegian intereses (Mumby, 1987) y se inmiscuyen ideologías que se involucran con el aspecto estructural de las organizaciones (Deetz y Mumby, 1990). La ideología es definida por Fairclough (1989) bajo aseveraciones implícitas en los convencionalismos de interacción lingüística vinculados a la expresión del poder teniendo expresión a través del discurso, donde a su vez, las formaciones de significado de la ideología pueden ser producidas, mantenidas y reproducidas movilizándolo y legitimando hasta cierto punto los intereses de grupos hegemónicos. Siguiendo a Fairclough (1993), la cultura contemporánea se caracteriza en la incorporación de nuevos artículos de consumo y la reconstrucción de la vida social sobre la base del mercado, donde el discurso se utiliza como un instrumento para poner en venta bienes, servicios, organizaciones ideas o personas. Así, se genera una reestructuración del orden del discurso y de las prácticas discursivas, especialmente enfatizando, la instrumentalización de las prácticas discursivas a través de la subordinación y la manipulación del significado para el logro de efectos instrumentales. Dicho uso instrumental, siguiendo a Fairclough (1993), se constituye en el mercado de prácticas discursivas. Bourdieu (2002) lo refiere como un mercado lingüístico que implica la existencia de receptores que asignen un valor al discurso, dicho mercado, *“es una situación social determinada, más o menos oficial y ritualizada, un conjunto de interlocutores que se sitúan en un nivel más o menos elevado de la jerarquía social; todas éstas son propiedades que se perciben y juzgan de manera infraconsciente y que orientan inconscientemente la producción lingüística”*, (Bourdieu, 2002:145). Así la producción de los discursos se ajusta a condiciones especiales, en este caso a la práctica educativa dentro de la mercantilización.

Retomando a Fairclough (1993), el mercado de prácticas discursivas en el sector educativo es una dimensión de mercado. Como ya se ha mencionado a partir de la mercantilización, los espacios educativos se impregnan de una visión empresarial, a través de la compra venta de servicios educativos. Así, las organizaciones educativas requieren de nuevas implementaciones para seguir en el camino de la transformación de entre las que se puede identificar la constitución y modificación de las prácticas discursivas. De esta forma se argumenta que las prácticas que promueve la mercantilización educativa se ven plasmadas a través del lenguaje en los procesos de producción, creando así a través de las prácticas discursivas la realidad de la organización escolar.

Sin embargo, este espacio de creación de prácticas nos remite a identificar la significación de las mismas por los actores involucrados en el proceso educativo. Si bien, en términos de Fairclough (1993) las prácticas educativas asociadas con la mercantilización educativa pueden ser gestadas en un contexto de producción en las que se ven involucradas en el espacio de contradicción. Dado que la producción del discurso llega a un campo heterogéneo de receptores no puede asegurarse que sean tomadas en la manera en que en el proceso de producción son elaboradas, existe una significación de las mismas al interior. El lenguaje y los significados forman parte de

lo público, en una lucha y disputa por la creación de significados y la evolución del lenguaje en sí mismo. *“Los significados reciben sentido en el contexto en el que están formulados, a través de la interpretación hecha por los hablantes quienes están informados por el trasfondo contextual y por todo el bagaje intelectual que traen con ellos al contexto”*, (Corson, 1995a:12). En la práctica discursiva, siguiendo los planteamientos de Fairclough (1989), se involucra tanto la producción como la interpretación de un texto, bajo la consideración de que el texto, entreteje significados de diversos dominios, entre la representación y la significación del mundo y la experiencia, la configuración de las identidades de los participantes y las relaciones que entre ellos puedan tener lugar, así como el trazo de un esquema de información. La interdiscursividad, implica la constitución de un texto a partir de diversos discursos y usos lingüísticos asociados con una actividad social particular. Desde este argumento, las organizaciones son retratadas como *“colectividades sociales en las que se produce un significado”*, (Mumby y Clair, 1997:265). El hablar de la organización como colectividad social, nos remite a que cada miembro, lleva en sí una caracterización propia, cimentada a partir de su experiencia y significados construidos a partir de su percepción de los hechos. Es a través del discurso que se moldean los significados que marcan los patrones de la vida cotidiana, algunas veces de manera imperceptible y otras de forma contradictoria (Gergen y Thatchenkery, 2004). *“Lo social moldea el discurso pero que este, a su vez, constituye lo social: constituye las situaciones, los objetos de conocimiento, la identidad social de las personas y las relaciones de estas y de los grupos entre sí. Las constituye en el sentido de que contribuye a sustentar y reproducir el statu quo social, y también en el sentido de que contribuye a transformarlo”*, (Fairclough y Wodak, 1997:367). Las actitudes, el comportamiento y la percepción de la realidad, se encuentra influenciado por prácticas discursivas a través de la interacción, (Grant, Keenoy y Oswick, 1998).

La interpretación que pueda elaborarse se encuentra en función de la experiencia práctica de nuestra propia manera de asignar un significado a la acción. Podemos añadir que: *“El lenguaje es capaz no sólo de construir símbolos sumamente abstraídos de la experiencia cotidiana, sino también de “recuperar” estos símbolos y presentarlos como elementos objetivamente reales en la vida cotidiana. De esta manera, el simbolismo y el lenguaje simbólico, llegan a ser constituyentes esenciales de la realidad de la vida cotidiana y de la aprehensión que tiene de esta realidad el sentido común”* (Berger y Luckmann, 1968:57). El aseverar que el lenguaje construye la realidad organizacional (Alvesson y Kärreman, 2011), que las organizaciones existen en la medida en que son creadas por el discurso (Mumby y Clair, 1997), o que las organizaciones son construcciones discursivas en las que el discurso es un fundamento bajo el cual se construye la vida organizacional (Fairhurst y Putnam, 2004) nos involucra a centrar nuestro interés de investigación, precisamente dentro del proceso de interpretación del discurso en un espacio organizacional educativo del sector privado.

### **Objetivo:**

Analizar el proceso de interpretación del discurso en un espacio organizacional educativo del sector privado.

## Método:

La estrategia metodológica puede ser abarcada desde dos vertientes. El análisis de la conversación y la narrativa. Pomerantz y Feher (2008) explican que el análisis de la conversación surge en el campo de la sociología como un enfoque hacia el estudio de la organización social de la conducta cotidiana. Se considera que la interacción que se da en las organizaciones formales se rige por la conversación, siendo esta el habla informal que existe en los ámbitos sociales cotidianos. Sin embargo, el énfasis recae en la conducta o la acción que se da en el contexto tanto formal como informal. El análisis de la conversación también puede implicar el “habla en interacción”, en el sentido de acercarse a como se organizan el lenguaje y el habla, a través del modo en que los individuos realizan sus actividades y le dan sentido al mundo que los rodea. Cabe señalar que bajo lo estipulado en el objetivo central de la investigación, esta aproximación permite un acercamiento dentro de los espacios formales e informales, de manera que se pueda incidir en los procesos de significación dentro de la vida cotidiana de los actores pertenecientes al espacio educativo. Este enfoque se centra en cómo se consolida la conducta, no específicamente a través de investigaciones propiamente adjudicadas al habla. Se utilizan nociones en las que se considera al lenguaje no como una mera representación, sino en la realización de acciones sociales. A partir de esta perspectiva, señalan los autores, “*El análisis del discurso surgió, dentro de la lingüística, como un intento de caracterizar el habla y los textos de mayor extensión que las oraciones o las cláusulas, hasta entonces las mayores unidades de análisis lingüístico*”, (Pomerantz y Feher, 2008:103-104). Este enfoque se diferencia de otras perspectivas en tanto que aborda ciertas cuestiones analíticas:

1. Los analistas de la conversación rechazan la utilización de definiciones teóricas y conceptuales de los temas de investigación estipulados por el investigador, procurando explicar los puntos relevantes para los participantes en una interacción.
2. Se presta atención a los detalles de la organización temporal del desarrollo de la acción y la interacción, y a las diversas contingencias interactivas que se dan en el trascurso. Lo anterior bajo la consideración de que el sentido, o la inteligibilidad de una acción está dada por el lugar que ocupa en una serie continua de acciones.
3. La perspectiva del análisis de la conversación conduce a la concepción de reglas como una forma teóricamente determinada de explicar la conducta humana, pautas en la actividad que deciden investigar.

La narrativa por otra parte, en relación a los planteamientos de Mumby (1987), implica el rol de las historias para demostrar las cualidades de las organizaciones. Los miembros de las organizaciones cuentan historias a otros miembros para mostrar ciertas características positivas y negativas de las organizaciones a las cuales se encuentran adheridos. Forma parte dentro del interés por los aspectos simbólicos de la organización, demostrando la conexión entre la comunicación y la cultura organizacional. Siguiendo los planteamientos de Czarniawska (1997) son una forma natural de comunicación organizacional. Se emplean técnicas de colección de datos como al estructuración de entrevistas bajo líneas analíticas, las cuales se someten a la interpretación, lo que puede hacerse desde el marco de los estudios organizacionales. “*las*

*conversaciones en particular, y las acciones humanas en general, son narrativas promulgadas*”, (Czarniawska, 1997:13).

## **Referencias:**

- Aboites, Hugo (2009), “Derecho a la educación y libre comercio: las múltiples caras de una confrontación”, *Políticas de privatización, espacio público y educación en América Latina*, Pablo Gentili, Gaudencio Frigotto, Roberto Leher, Florencia Stubrin, compiladores. CLACSO. Argentina, pp. 67-82.
- Alvesson, Mats y Dan Kärreman (2011), “Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse”, *Human Relations*, 64(9), Sage London, pp. 1121-1146.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann (1968), *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Argentina, pp., 36-65.
- Bourdieu, Pierre (2002) “El mercado lingüístico” *Sociología de la cultura*. CONACULTA, Grijalbo. México, pp. 143-158.
- Bruner, Jerome (2007) *Acción, pensamiento y lenguaje*. Alianza Psicología. Madrid.
- Cherryholmes, Cleo H. (1995) “ Pragmatism, Modernity, and Educational Change”, *Discourse and Power in Educational Organizations*, edited by David Corson, Hampton Press, United States of America, pp. 149-165.
- Corson, David (1995 a) *Discourse and Power in Educational Organizations*, Hampton Press, United States of America.
- Corson, David (1995 b) “Power and Discourses of Policy and Curriculum: As an introduction”, *Discourse and Power in Educational Organizations*, edited by David Corson, Hampton Press, United States of America.
- Czarniawska, Barbara (1997), *Narrating the organizations. Dramas of institutional Identity*. The University Press Chicago and London.
- Deetz Stanley y Dennis K. Mumby (1990) “Power, Discourse, and the Workplace: Reclaiming the Critical Tradition”, *Communication Yearbook*, 13, pp. 18-47.
- De Garay Sánchez, Adrián (2011). “La reactivación de la educación superior pública y el papel de las instituciones privadas en la zona Metropolitana de la Ciudad de México en los primeros años del siglo XXI”, *Revista de la Educación Superior* Vol. XL (2) No. 158, Abril-Junio de 2011, pp. 11-32.
- Drew, Paul y Sorjen Marja-Leena (1997), “Diálogo institucional”, *El discurso como interacción social*, Teun A. Van Dijk compilador, Gedisa, España, pp. 141-178.
- Fairclough, Norman (1989) *Lenguaje and Power*, Longman Group Limited, New York.
- Fairclough, Norman (1993), “Critical discourse analysis and the marketization of public discourse: the universities”, *Discourse and Society*, 4, pp. 133-168.
- Fairclough, Norman y Ruth Wodak (1997), “Análisis crítico del discurso”, *El discurso como interacción social*, Teun A. Van Dijk compilador, Gedisa, España, pp. 367-404.
- Feldfeber, Myriam (2009), “Educación “¿en venta? Tratados de libre comercio y políticas educativas en América Latina”, *Políticas de privatización, espacio público y educación en*

- América Latina*, Pablo Gentili, Gaudencio Frigotto, Roberto Leher, Florencia Stubrin, compiladores. CLACSO. Argentina, pp. 135-161.
- Grant, David, Tom Keenoy y Cliff Oswick (1998), "Introduction: Organizational Discourse: of Diversity, Dichotomy and Multi-disciplinarity", *Discourse and Organization*, Sage Publications, London, pp. 1-13.
- Leher, Roberto (2009), "Estrategias de mercantilización de la educación y tiempos desiguales de los tratados de libre comercio: el caso de Brasil", *Políticas de privatización, espacio público y educación en América Latina*, Pablo Gentili, Gaudencio Frigotto, Roberto Leher, Florencia Stubrin, compiladores. CLACSO. Argentina, pp. 15-65.
- March, James G. (1994), *A Primer on Decisions Making. How Decisions Happens*, The Free Press, pp. 175-219.
- Mumby, Dennis K. (1987) "The political Function of Narrative in Organizations", *Communication Monographs*, 54, pp.113-127.
- Mumby, Dennis K. (2011) "What's cooking in organizational discourse studies? A response to Alvesson and Kärreman", *Human Relations*, 64(9), pp-1147-1161.
- Mumby, Dennis y Robin P. Clair (1997), "El discurso en las organizaciones", *El discurso como interacción social*, Teun A. Van Dijk compilador, Gedisa, España, pp. 263-295.
- Pomerantz, Anita y B.J. Feher (2008) "Análisis de la conversación: enfoque de estudio de la acción social como prácticas de producción de sentido", *El discurso como interacción social*, Teun A. Van Dijk compilador, Gedisa, España, pp. 101-139.
- Saforcada, Fernanda (2009), "Alambrando el bien común: conocimiento, educación y derechos sociales en los procesos de privatización y mercantilización de las últimas décadas", *Políticas de privatización, espacio público y educación en América Latina*, Pablo Gentili, Gaudencio Frigotto, Roberto Leher, Florencia Stubrin, compiladores. CLACSO. Argentina, pp. 363- 399.
- Silas Casillas, Juan Carlos (2005). "Realidades y tendencias en la educación superior privada mexicana", *Claves*, Vol XXVII, núms, 109-110, pp. 7-37.
- Silverman, David (1975). *Teoría de las Organizaciones*, Nueva Visión.
- Vega-Tato Griselda Z. (2009). "Poniendo en orden a las instituciones particulares de Educación Superior en México: Una taxonomía aplicada a su complejidad y diversidad", *Revista de la Educación Superior* Vol. XXXVIII (2) No. 150, Abril-Junio de 2009, pp. 37-60.
- Verger, Antoni (2013), "Políticas de Mercado, Estado y Universidad: Hacia una conceptualización y explicación del Fenómeno de la Mercantilización de la Educación Superior", *Revista de Educación*.



**CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN  
DE EDUCACIÓN SUPERIOR, SU TRANSFORMACIÓN SOCIAL. EL CASO:  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL USUMACINTA. RESULTADOS  
PRELIMINARES.**

**M.A. Diana Luz García Montes.**

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa  
[dianaluzgarciamontes@hotmail.com](mailto:dianaluzgarciamontes@hotmail.com)

**M.A. Armando García Ruiz.**

Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa  
[xagrx@hotmail.com](mailto:xagrx@hotmail.com)

**Resumen:**

El presente trabajo pretende realizar un estudio de la identidad en una Institución de Educación Superior y el fenómeno de su cambio social en la búsqueda de pertenencia y satisfacción de las necesidades de los individuos que la integran. Se presentan resultados parciales sobre dicho estudio, tomados de una muestra compuesta de 376 individuos, los cuales se encuentran conformados por 264 estudiantes, 45 administrativos, 50 docentes y 17 directivos de la Institución. El análisis estadístico se llevó a cabo a través del paquete estadístico SPSS (Producto Estadístico y Servicio de Soluciones) con el uso de histograma de frecuencias, medidas de tendencia central como mediana, moda, diferencia de medias y varianza, tablas cruzadas, para conocer la identidad de la organización a través del vínculo entre los actores de la organización como producto de la interpretación de valores, supuestos, artefactos y símbolos, en un resultado preliminar, así como su caracterización en la formación para la gestión organizacional.

**Palabras clave:** Universidad, Identidad, Cambio Social.

**Introducción:**

La construcción de la Identidad en organizaciones, representa en sí misma un interés sui generis en su realidad cotidiana, esto hace que la tarea del investigador sea dotada de elementos que si bien le dan un cierto nivel de complejidad, también le proporcionan un sentido de pertinencia teórica y metodológica a efectuar para su adecuado estudio.

En la comprensión de las organizaciones, los estudios organizacionales contribuyen, entre otros aspectos, con el análisis de la construcción de la identidad según el construccionismo social, donde el análisis del tejido social que integran a las organizaciones son estudiadas en su interacción, interpretación y creación del sistema de significados que crean y comparten entre los actores que participan, creando con ello una identidad caracterizada y única que los diferencia de otras organizaciones.

Esta identidad permite y contribuye además a la gestación del sentido de pertenencia y compromiso de los actores para con la organización, permitiendo la modelación del

comportamiento de dichos individuos y amoldándolos a las necesidades de supervivencia y funcionalidad de la misma.

La presente investigación pretende conocer el fenómeno de la construcción de la identidad en una Institución de Educación Superior y su fenómeno de cambio social a través de sus variables culturales utilizando técnicas mixtas de investigación para su recogida de datos y análisis.

El desarrollo de esta investigación se elaboró bajo premisas tanto teóricas como metodológicas para analizar la construcción de la identidad a partir de la teorización de conceptos clave de la cultura organizacional, de los cuales se definieron variables e indicadores para efectuarlo a través de métodos cuantitativos y cualitativos. Partiendo de una integración epistemológica de teoría y métodos mixtos en la construcción de la identidad organizacional de una institución de educación superior basada en la concepción del construccionismo social.

Para llevar a cabo la determinación de variables e indicadores, se llevó a cabo un análisis teórico conceptual en términos del construccionismo social para después realizar el análisis estadístico con un enfoque multivariado por la cantidad de indicadores que se utilizan y la necesidad de analizar la interrelación entre ellos y es llevada a cabo por el paquete de programas estadístico SPSS para Windows.

La recogida de datos consistió básicamente en una encuesta que se distribuyó en los empleados así como en los alumnos que integran la universidad, la cual se aplicó de manera tradicional y bajo el compromiso de confidencialidad de los datos a proporcionar por los encuestados y en entrevistas dirigidas a personas clave de la Universidad.

Los datos recopilados se encuentran relacionados con las variables que forman parte de la cultura organizacional y que contribuyen a la creación de la identidad de la misma.

Una vez efectuada la recogida de datos se tabularon las respuestas en el software estadístico SPSS para efectuar el análisis de los mismos, llevándose a cabo a través de la creación y análisis de gráficos con histograma de frecuencias, tablas cruzadas y análisis de varianza. Para el procesamiento de las encuestas se utilizaron los estadísticos de tendencia central, mediana, moda y diferencia de medias.

Se toman de los autores las diferentes definiciones de cultura y de identidad organizacional, de los cuales se establecieron variables de estudio según los elementos de Mary Jo Hatch, como lo son los **valores, supuestos, artefactos y símbolos**.

## CONTEXTO

### Objeto de Estudio.

#### Universidad Tecnológica del Usumacinta<sup>263</sup>

En agosto de 2003 el gobierno del Estado de Tabasco, con el apoyo del Gobierno Federal inicia los trabajos para la creación de la Universidad Tecnológica del Usumacinta, siendo la segunda Universidad Tecnológica en el Estado de Tabasco.

---

<sup>263</sup> Datos recabados directamente del Sistema de Servicios Escolares y de Nómina de la Institución. De los cuales se aplicaron encuestas censales a docentes, administrativos y directivos y a una muestra estratificada de alumnos.

En 2006 la Universidad Tecnológica del Usumacinta fue ganadora del **“III PREMIO IBEROAMERICANO A LA EXCELENCIA EDUCATIVA 2006”**, el cual fue otorgado por el Consejo Iberoamericano, en Buenos Aires Argentina.

### **Filosofía Institucional.**

#### Misión

Formar profesionistas competentes en su área de especialidad, con herramientas técnicas y humanísticas, que contribuyan al desarrollo económico y la transformación social de la región, fomentando la transferencia de la tecnología, la cultura, el deporte así como el respeto y conservación del medio ambiente.

#### Visión

Ser la institución líder en educación superior, reconocida por su calidad educativa vanguardia tecnológica, alta inserción laboral de sus egresados y por su sólida vinculación nacional e internacional que responda de manera eficiente e innovadora a las necesidades del entorno.

#### Valores

Respeto, Responsabilidad, Ética, Unidad, Libertad, Disciplina, Lealtad, Honestidad.

### **Caracterización**

En 1990, la Secretaría de Educación Pública, emprendió un estudio sobre nuevas opciones de educación superior, en el cual se analizaron las experiencias de algunos países como Alemania, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña y Japón. Con base en dicho estudio, se decidió realizar un proyecto específico para definir un modelo pedagógico que permitiera crear una nueva opción de educación superior. Como consecuencia de lo anterior, se concibió un sistema de educación tecnológica superior que prestara servicio al sector productivo de bienes y servicios, así como a la sociedad en general y que, al mismo tiempo, ampliara las expectativas de los jóvenes mexicanos. Este sistema se materializó en lo que hoy conocemos como UNIVERSIDADES TECNOLÓGICAS, las cuales ofrecen el título de TÉCNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO. Derivado de ello, este modelo debe desarrollar nuevas modalidades de organización académica y pedagógica, orientadas al aprendizaje como un proceso a lo largo de la vida, enfocados al análisis interpretación y buen uso de la información, más que a su acumulación. En el marco del Plan Nacional de Desarrollo, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, especifica las políticas, estrategias y líneas de acción mediante las cuales será posible mejorar la calidad, pertinencia y equidad de la Educación Superior. El reto de estas nuevas universidades consiste en formar a los profesionales técnicos a nivel superior que representen el detonador de desarrollo que el país requiere en estos tiempos. Para ello, las universidades tecnológicas nacen vinculadas con el sector productivo de bienes y servicios y con la comunidad en general, ya que para abrir una Universidad Tecnológica, se realizan cinco estudios de factibilidad: macroregional, microregional, socioeconómico y de expectativas, de oferta y demanda educativa y de mercado laboral. Con base en estos, se recaba la opinión sobre los perfiles profesionales que son necesarios en las distintas ramas y niveles de las empresas, así como los requerimientos de profesionistas a nivel Técnico Superior Universitario. Los planes y programas de estudio se

adecuan continuamente de forma tal que sean congruentes con las necesidades reales de los sectores productivo y social sin descuidar la formación integral de los alumnos. Actualmente se cuenta con más de 104 Universidades Tecnológicas en el País.

### **Organización**

Las universidades tecnológicas son organismos públicos descentralizados, de los Gobiernos de los Estados, con personalidad jurídica propia e integrados a la Coordinación General de Universidades Tecnológicas. Inicialmente el financiamiento de las actividades de las UT se distribuye en partes iguales entre el gobierno estatal respectivo y el gobierno federal, aunque está planeada la meta de que, posteriormente, cada uno participe con la cuarta parte del financiamiento requerido y el resto se obtenga de los ingresos propios que reciba cada Universidad por los conceptos de las cuotas a estudiantes y de los servicios prestados al sector productivo de bienes y servicios.

### **Orientación**

El modelo educativo de las Universidades Tecnológicas, se orienta a ofrecer a los estudiantes que hayan egresado de la Educación Media Superior, una alternativa de formación profesional que les permita incorporarse en el corto plazo al trabajo productivo; ya que los estudios de las Universidades Tecnológicas tienen la finalidad de servir a la sociedad, entre ellos, el dotar de recursos humanos al sector que lo demanda.

### **Normatividad de la UT del Usumacinta**

La Universidad Tecnológica del Usumacinta se sustenta con la firma del Convenio entre la SEP y el Gobierno del Estado, en el año 2003, este Convenio establece la forma de creación, operación y apoyo financiero que recibirá la Universidad Tecnológica del Usumacinta (UTU) por parte del Gobierno del Estado y el Gobierno Federal. Como resultado de este Convenio, el 03 de Diciembre de 2003 se expide el Acuerdo de Creación, por el Sr. Gobernador del Estado Lic. Manuel Andrade Díaz; ahí se determina su naturaleza y objeto, su organización, Gobierno y su patrimonio, así como las características del personal de la Universidad y sus alumnos. En el Acuerdo mencionado se proporcionan a la Universidad Tecnológica del Usumacinta las siguientes características:

- \* Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio.
- \* Opera con el modelo nacional de Universidades Tecnológicas, 70% práctica y 30% teórica.
- \* Su organización y su gobierno, están compuestos por un Consejo Directivo, un Rector, Directores de División, Directores de centro y sus Órganos Colegiados.

Los fundamentos legales regirán la actuación de la Universidad Tecnológica dentro del contexto socioeconómico de la región se contemplan los siguientes ordenamientos entre otros:

- Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos
- Ley General de Educación
- Ley de Coordinación de la Educación Superior
- Ley Reglamentaria del artículo 5 constitucional en materia de profesiones

- Ley Orgánica de la Administración Pública federal
- Reglamento Interior de la SEP
- Plan Nacional de Desarrollo
- Programa Nacional de Educación Vigente.
- Convenio de coordinación para la creación, operación y apoyo financiero de la Universidad Tecnológica.

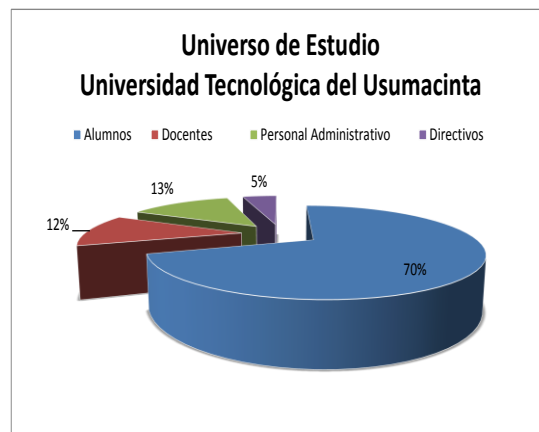
Además se observan los ordenamientos de carácter estatal vigentes tales como:

- Plan de Desarrollo del Estado
- Programa estatal de Educación, Ciencia y Tecnología
- Planes Regionales o Estatales e Instrumentos elaborados por grupos de industriales, comerciales, civiles o profesionistas.
- Legislación Laboral Estatal
- Código Civil Estatal
- Acuerdo de creación de la Universidad

### ***Población Institucional***<sup>264</sup>

La Universidad Tecnológica del Usumacinta cuenta con un universo de miembros conformada de la sig. manera:

<b>Alumnos*</b>	<b>264</b>
Docentes	<b>45</b>
Personal Administrativo	<b>50</b>
Directivos	<b>17</b>
<b>Población Total</b>	<b>376</b>



\*(Integrado por 160 alumnos del turno matutino 104 del turno vespertino)

y

### ***Espacio Geográfico de Ubicación***

La Universidad Tecnológica del Usumacinta se encuentra ubicada en Libramiento Glorieta Emiliano Zapata-Tenosique S/N, C.P 86980 Emiliano Zapata, Tabasco, México.

### **Enfoque Teórico**

<sup>264</sup> Tanto las encuestas como la entrevista, fueron aplicadas en el mes de Junio de 2013.

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

El modelo simbólico se centra en estos significados, creencias, etc. En la confusión se crean símbolos. Los mitos representan y resuelven los dilemas. Las metáforas hacen comprensible la confusión y el discurso toma un nuevo significado.

Esta realidad organizacional plasmada a través del significado lingüístico y “*construida sistemáticamente a través de la diferenciación, fijación, denominación, etiquetado, clasificación y relación*” (Chia, 2000: 513 en Alvesson y Kärreman, 2001); aun si bien puede o no reflejar completamente algunos otros aspectos de la realidad del individuo, es una herramienta eficaz para abordar un estudio de Identidad como parte de un planteamiento de una comprensión desde su carácter colectivo o étnico dentro de las organizaciones.

Pudiendo utilizar el lenguaje según Alvesson (2011) como un espejo de lo que se va a estudiar. De esta forma el lenguaje como parte del discurso organizacional se transforma de lo establecido de manera formal en un papel, caracterizado principalmente por la misión organizacional, en una acción colectiva de sentido y pertenencia, en la cual los individuos comparten significado, razón y afecto (Montaño, 2001).

Esta palabra reificada en las organizaciones, plasmada de razón instrumental, delimita el comportamiento y se legitima y se instituye en los individuos, haciéndolos parte de su propia realidad, tomando y dando sentido a su posición dentro de las organizaciones, pero al mismo tiempo, creando una resistencia al contrastarlo con su realidad individual, su propia identidad, escala de valores, afectos e intereses (Montaño, 2001).

En esta búsqueda de legitimidad, las organizaciones y en especial las Instituciones Educativas (vistas como un sistema anárquico organizado), sin embargo, tienden al isomorfismo y pueden incluso, a través de la estandarización de procesos conseguir el logro de la eficiencia, aun cuando no sea parte de su finalidad principal, llevando al investigador a un alto grado de complejidad en su comprensión, ya que en términos de su cultura se interpretará entonces, desde el punto de vista de distintos ángulos, observándolas como organizaciones flojamente acopladas pero también como objetos de estudio con tendencias hacia la estandarización y el isomorfismo en otros casos.

En otras palabras, la cultura se compone de distintas formas observables (por ejemplo, el lenguaje, el uso de símbolos, ceremonias, costumbres, métodos de resolución de problemas, el uso de herramientas o la tecnología y el diseño de entornos de trabajo) que los grupos de personas crean a través de la interacción social y que utilizan para enfrentar el entorno social más amplio.” (Hatch Mary Jo, 1985).

Estas distintas perspectivas nos crean un variado horizonte a través del cual se puede abordar el estudio de la Identidad en las organizaciones y el análisis desde los estudios organizacionales como una disciplina que aún tiene mucho por explorar en la comprensión de las mismas, esto deja como reto la construcción de conocimientos a partir de un análisis cada vez más profundo en la búsqueda de una teorización cada vez más reificada y con una justificación de un propósito de mejorar, no solo lo organizacional sino también del ambiente de los individuos que lo integran.

Según Schein, la cultura existe simultáneamente en tres niveles: En la superficie son los artefactos, por debajo de los artefactos se encuentran los valores y la esencia son los supuestos básicos. Los supuestos representan lo que se da por sentado, las creencias sobre la realidad y la naturaleza humana. Los valores son los principios sociales, filosofías, objetivos y normas y se considera que tienen un valor intrínseco. Los artefactos son los resultados visibles, tangibles y audibles de actividad basadas en los valores y suposiciones. (Hatch y Schultz, 2002).

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

Se puede comprender a dicha acción social, desde dos puntos de vista: Desde el individuo o desde las estructuras, es decir la forma en que se estratifican los individuos socialmente (como el poder, el estatus o prestigio y el poder adquisitivo) (Weber, 1983) lo que haga el individuo en una comprensión completa de la cosmovisión de significados, es entonces, de mucho valor en la construcción de una investigación y no simplemente de lo que documentemos de la observación o lo que nos han dicho los actores, es decir, es la comprensión de ambas. De ahí su desafío ontológico (Schütz, 1932).

Esta conducta puede significar, en una esfera de tiempo, una acción terminada o una acción social que se encuentra construyendo en el momento, es decir, el comportamiento de los objetos en la vida cotidiana es un comportamiento fenomenológico donde no suspendemos el juicio sino la duda a través de tipos ideales (Weber, 1983, Schütz, 1932).

De esta forma la investigación es construida, entonces, a partir de la propia cosmovisión del investigador que interpreta y expone esa realidad a través del uso del lenguaje. Este conocimiento es sometido, posteriormente, a consenso de un conjunto de subjetividades (la comunidad académica y la sociedad) que lo legitiman y mantienen a través del tiempo, otorgándoles vigencia y veracidad (Schütz, 1932, Astley, 1985, Latour, 2003).

Tomando a la acción social entonces, como parte de la cultura, esto en consecuencia, nos va a explicar ciertos comportamientos de los individuos y su significado en las organizaciones, su importancia reside en que puede ser una ventana para el estudio e interpretación de lo social en

los individuos, en sus formas de expresarse, de comportarse, de reaccionar ante ciertos eventos, etc., sin embargo no lo puede explicar de manera completa, ya que es compleja, difícil de interpretar y permite su análisis desde distintas perspectivas teóricas a través de marcos interpretativos y comportamientos comunes, pero también múltiples. Por lo que no existen culturas puras, haciendo su estudio más complejo y diverso (Gergen, 1996).

Es posible comprender esta acción social en las organizaciones, a través del estudio del lenguaje (narrativa), entendida como la capacidad de los seres humanos del uso de la reflexión, una acción que no es solo la interpretación de ese objeto “real” en el mundo tangible sino que además adquiere un significado que suministra a nuestro cerebro artefactos y sentidos que después se convierten en conocimiento, el cual es transmisible y comprobable empíricamente, reconstruyéndose de generación en generación a través de la interacción social humana (Schütz, 1932).

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

En el contexto de esta complejidad conceptual y metodológica, la explicación de los hechos sociales dentro de las organizaciones, es la resultante de la práctica colectiva de los individuos en las mismas. Esta práctica colectiva, genera un conocimiento que se encuentra en la sociedad a través de estructuras mentales que producen la visualización de un mundo “objetivo” a través del lenguaje y la cognición del mismo, creando una internalización en los individuos de lo que se interpreta colectivamente como “realidad” (Berger y Luckmann, 1972).

La cultura es un elemento que forma parte del individuo, lo completa, lo determina mediante grados de detalles y variación, los hace similar y al mismo tiempo lo diferencia respecto de los demás individuos, creando individuos únicos y variados. (Geertz, 1989)

La complejidad de este dimensionamiento cultural en las organizaciones requiere que esta metodología permita por una parte eliminar el determinismo y por otra poder utilizar adecuadas herramientas ontológicas que interpreten y expliquen el fenómeno del acto social manifestado y sus significados, en una revisión epistemológica y ontológica constante y de un ejercicio de contrastación teórica constructivista (Berger y Luckmann, 1999; Gergen 1996).

El presente estudio estadístico se centrará en identificar de manera descriptiva a través de una encuesta y entrevista, los aspectos que componen algunas de las distintas formas observables del dominio de la dinámica cultural según Hatch y Schultz, en la identificación de variables como los símbolos, artefactos, valores y supuestos que los miembros de la Universidad Tecnológica del Usumacinta han creado, interpretado e interiorizado a través de la interacción social,



generando cambio social y organizacional y que es utilizado en su cotidianeidad formando parte importante de la identidad organizacional que poseen<sup>265</sup>.

El proceso de análisis de la identidad se puede llevar a cabo tanto a nivel interno y externo con diversos grados de especificidad (Meyer y Rowan, 1977). Externamente, a la pregunta: "¿Qué tipo de organización es esta?" por los científicos para establecer los límites de la generalización, por los laicos para facilitar la interacción social y el comercio, y los funcionarios públicos para determinar la responsabilidad y la elegibilidad. En general, esta pregunta se puede responder adecuadamente a la utilización de un esquema de categorización bastante denso (por ejemplo, edad, empresa/no comercial, número aproximado de miembros, el alcance de las actividades y la ubicación). Por el contrario, la pregunta más penetrante, "¿Quiénes somos?" tiende a centrarse en las características más específicas, sensibles, y de características centrales. (Stuart y Whetten, 2004)

## JUSTIFICACIÓN

Puntos elementales que permiten la justificación y funcionamiento del modelo.

### **1.- La identidad es parte de la cultura organizacional.**

“Los rasgos de la identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social” (Etkin: 212, 1992)

### **2.- La identidad es una condición de existencia organizacional**

Es autosuficiente y no necesita la inclusión de adaptación, educación o cambio.

### **3.- La identidad es un fenómeno de tipo descriptivo**

Es básicamente de naturaleza cualitativa, difícil de validar, compleja para su estudio pero sin embargo importante área de estudio de los Estudios Organizacionales.

### **4.- La identidad es producto de la acción organizada de los actores en conjunto.**

Por lo que su dimensión es compleja, colectiva y multivariada.

### **5.- Es importante conocer como se ha construido la identidad.**

Para la comprensión de aspectos fundamentales de las organizaciones y los elementos que la hacen única con respecto a las demás.

## MODELO

Se establecen cuatro grandes variables como base para realizar el estudio: **Valores, Artefactos, Supuestos y Símbolos**. La interacción de estos cuatro grupos de variables dará como resultado preliminar la identidad de la organización.

### **Diseño**

Se tomó como base el modelo propuesto, de acuerdo a los siguientes pasos:

---

<sup>265</sup> Desarrollado por el Dr. Savall en el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y las Organizaciones (ISEOR), siendo representativo del nuevo tipo de propuestas que pretenden desarrollar marcos teóricos alternativos a los modelos convencionales y alcanzar representaciones renovadas del desempeño, no solamente económico sino también social de las organizaciones (Solís, 2004).

1. Caracterización de la Universidad en cuanto a su entorno e historia a través de la búsqueda documental.
2. Determinación de variables e índices a analizar.
3. Diseño de cuestionario para efectuar la encuesta.
4. Determinación de la muestra y método.
5. Recopilación y captura de información en el software SPSS
6. Tabulación, graficación y análisis de la información
7. Obtención de resultados preliminares.

### **Objetivos:**

#### **Objetivo General:**

Identificar y analizar las principales variables culturales que intervienen en la construcción de la Identidad de la Universidad Tecnológica del Usumacinta.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Efectuar la caracterización de la Universidad.
2. Realizar un breve estudio estadístico a través de la aplicación de encuestas censales en el caso de algunos actores (Directivos, administrativos y docentes) y en muestra representativa estratificada en otros (alumnos turno matutino y vespertino).
3. Realizar un recorrido fotográfico a fin de ejercicio etnometodológico de los espacios que integran la infraestructura de la universidad
4. Efectuar la sistematización, análisis e interpretación de datos.  
*“Implica conectar la recopilación de datos cuantitativa y cualitativa y análisis. Por ejemplo, la primera fase de un proyecto proporciona resultados estadísticos que los investigadores pueden entonces seguir con profundas entrevistas cualitativas entrevistas con valores atípicos o con una submuestra normativa. En este ejemplo, el investigador puede interpretar y ampliar el análisis cuantitativo de los datos siguiendo con una recopilación de datos cualitativa. La mezcla consiste en conectar la fase cuantitativa de análisis de datos con la fase cualitativa de recopilación de datos.” (Swanson y Holton, 2005:318)*
5. Presentar los resultados finales.

### **Hipótesis general**

“A mayor aceptación de los elementos de la cultura organizacional mayor identidad con la organización”.

### **Preguntas a Resolver**

P1. ¿Los miembros de la organización tienden a desarrollar una identidad o identificación compartida de los símbolos de la organización sobre la base de la interdependencia cognitiva de los miembros de los mismos?

P2. ¿La relevancia de las identidades de rol que desempeñan los actores se convierte en un factor determinante en la estructura de la identidad organizacional?

P3. ¿Las tradiciones o rituales realizadas, compartidas y aceptadas por cada actor independientemente del rol que desempeña en la Institución se adoptan como parte de la identidad compartida?

P4. ¿En la medida en que los actores comparten ideologías sobre las características de diferenciación de la Universidad se integra la identidad compartida?

P5. ¿La identificación con los valores institucionales repercute en la identidad organizacional?

## Variables

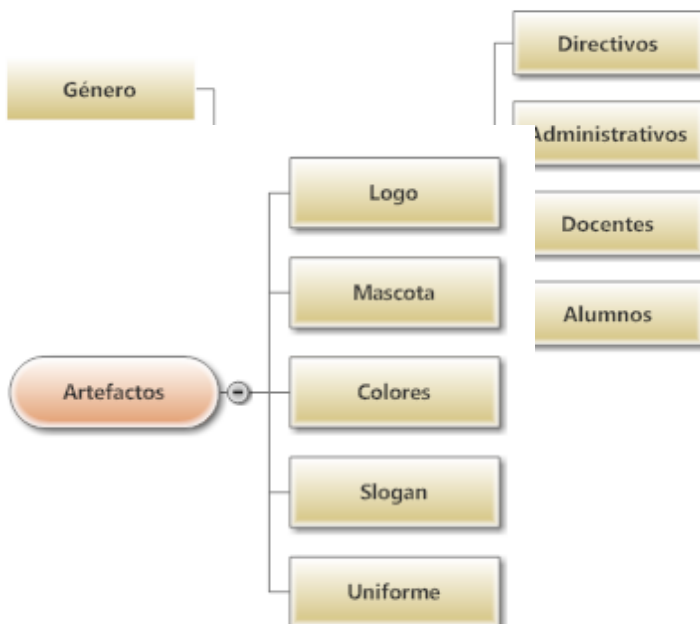
**Independientes:** Tipo de Actor, Antigüedad

**Control:** Edad, Género

**Dependientes:** Artefactos, Valores, Símbolos, Supuestos, Diferenciación, Identidad, Diferenciación, Héroes.

## Mapa Teórico de la Construcción de la Identidad

Se consideraron 11 grupos de variables en donde se exploraron las características del actor en cuanto a que tipo de actor pertenece en la Universidad y su antigüedad laboral (a quien aplique), su género y edad. Así como Su percepción en cuanto a su identificación con los artefactos, tradiciones, elementos de diferenciación, “héroes” organizacionales, valores de la organización y finalmente su identidad con la misma.



Quando se puntualiza a la variable “**Actor**”, se está haciendo referencia a sus características individuales, como lo son el papel que desempeña en la organización (Directivo, Administrativo, Docente, Alumno), así como su antigüedad (cuando aplique), edad y género.

Los “**artefectos**” son los resultados visibles, tangibles y audibles de actividad basadas en los valores y suposiciones (Hatch y Schutz, 2002). En este caso en la encuesta la variable se refiere a la identificación del encuestado con el logo, mascota, colores, slogan y uniforme.

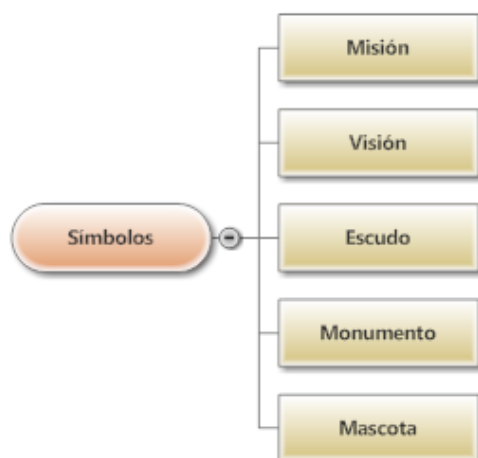
En cuanto a la variable “**tradiciones**” o “**supuestos**” los cuales se convierten en verdades indiscutibles, incuestionables e injustificables. Se encuentran enraizados en la tradición y la forma de hacer las cosas (Schein, 1985) para recabar esta información se dejó una pregunta abierta con la solicitud al encuestado que mencionara tres tradiciones que considerara que hacen única a la Universidad, principalmente festividades en las que participa toda la comunidad universitaria. “La cultura se compone de distintas formas observables (por ejemplo, el lenguaje, el uso de símbolos, ceremonias, costumbres, métodos de resolución de problemas, el uso de herramientas o la tecnología y el diseño de entornos de trabajo) que los grupos de personas crean a través de la interacción social y que utilizan para enfrentar el entorno social más amplio.” (Hatch Mary Jo, 1985).

En cuanto a la variable “**diferenciación**” se consideró una pregunta abierta afín de encontrar todas las respuestas posibles de la percepción del encuestado con las características únicas que hacen diferente a la Universidad y que le dan Identidad.

En la variable “**Héroes**”, se pidió a los encuestados que mencionaran tres personas que consideraran que fueron o son destacadas en la universidad.



Para la variable “**valores**” se tomaron dos aspectos, la respuesta del encuestado respecto de si conoce los valores de la universidad y una segunda en la que mencionara con cuales de estos valores se identifica en pregunta abierta.



La variable “**símbolos**” se compone de los elementos organizacionales con los que el encuestado se identifica.

La variable “**identidad**” corresponde a la respuesta de si el encuestado se encuentra o no identificado con la universidad.

### Operacionalización de las Variables

Variable	Indicador	Ítems	Método	Instrumento
<b>Actor</b>	% de representatividad en la organización	Total de tipo de actor / población total x 100	Encuesta	Cuestionario
	% de Rango de Antigüedad	Total de rango de antigüedad / Total de empleados x 100	Encuesta	Cuestionario
<b>Socio demográfica</b>	% de hombres y mujeres	Total de hombres (o mujeres) / total de los dos grupos	Encuesta	Cuestionario
	% Rangos de Edad	Total de rango de edad / población total x 100	Encuesta	Cuestionario
<b>Artefactos</b>	% de Identidad con cada uno de los artefactos organizacionales	Total Identidad de cada artefacto / población total x 100	Encuesta	Cuestionario
<b>Supuestos</b>	% de Identidad con cada uno de las tradiciones mencionadas	Total Identidad de cada tradición / población total x 100	Encuesta	Cuestionario
<b>Diferenciación</b>	% de Identidad con cada uno de los elementos distintivos mencionados	Total Identidad de cada elemento / población total x 100	Encuesta	Cuestionario
<b>Héroes</b>	% de Identidad con cada uno de los	Total de cada “héroe” / población total x 100	Encuesta	Cuestionario

	personajes mencionados			
<b>Valores</b>	% de actores que conocen los valores organizacionales	Total de respuesta SI / población total x 100	Encuesta	Cuestionario
	% de Identidad por valor mencionado	Total Identidad de cada valor / población total x 100	Encuesta	Cuestionario
	Nivel de conocimiento de los valores organizacionales por tipo de actor	Prueba de hipótesis t de student por tipo de actor	Encuesta	Cuestionario Concentrado por actor y valores mencionados
<b>Símbolos</b>	% de Identidad por símbolo	Total Identidad de cada símbolo/ población total x 100	Encuesta	Cuestionario
<b>Identidad</b>	% de actores que conocen los valores organizacionales	Total de respuesta SI / población total x 100	Encuesta	Cuestionario
	Nivel de identidad organizacional por tipo de actor	Prueba de hipótesis t de student por tipo de actor	Encuesta	Cuestionario Concentrado por actor

### **Método de Evaluación, Recopilación, Análisis de Datos y Preguntas a Resolver.**

La metodología que se aplicó fue la siguiente:

- a) El enfoque que se utilizó en esta investigación es cuantitativo y cualitativo.
- b) El tipo de investigación que se realizó fue: aplicada, documental y de campo In situ, no experimental o ex-post-facto y descriptivo y correlacional.
- c) Para llevar a cabo la determinación de variables e indicadores, se utilizaron los principales términos y se aplica el análisis estadístico con un enfoque multivariado por la cantidad de indicadores que se utilizan y la necesidad de analizar la interrelación entre ellos.
- d) Una vez efectuada la recogida de datos se tabularon las respuestas en el software estadístico SPSS para efectuar el análisis de los mismos, llevándose a cabo a través de la creación y análisis de gráficos de frecuencia, tablas cruzadas y la comprobación de hipótesis a través de regresión múltiple y análisis de varianza.
- f) Para el procesamiento de las encuestas se utilizaron los estadísticos de tendencia central mediana, moda, diferencia de medias y varianza. Para el manejo de los datos cualitativos

obtenidos de las encuestas se hizo una categorización de los discursos a manera de obtener la categorización necesaria para efectuar la prueba de hipótesis a través de regresión múltiple.

g) Establecimiento de hipótesis.

**“A mayor aceptación de los elementos de la cultura organizacional mayor identidad con la organización”.**

h) Las variables de estudio:

Variable dependiente: la identidad organizacional.

Variables independientes: Aceptación de los elementos de la cultura organizacional \* Artefactos \* Supuestos (Tradiciones) \* Valores \* Símbolos

i) Procedimiento de Recolección de datos: En la obtención de los tamaños de las muestras de los estratos que soportan a esta investigación el procedimiento que se siguió es el siguiente:

1. Se efectuó una encuesta censal con los siguientes actores: Directivos, Administrativos y Docentes.

Directivos	17	Administrativos	50	Docentes	45
------------	----	-----------------	----	----------	----

Se tomó una muestra representativa de la población de alumnos de manera estratificada, clasificándolos de acuerdo al turno en el que concurren a clase: Matutino y Vespertino. El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo con la fórmula que sigue para un nivel de confianza del 90% y una máxima varianza de  $p = 0.5$ .

La fórmula para determinar el tamaño de la muestra que se utilizó es la siguiente:

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})^2}{d} \right)^2$$

En donde  $n_0$  = al tamaño de la muestra a estimar p y q son las proporciones de respuestas dicotómicas que para mejor representatividad se considera 0.5.

N = es la población del universo alumnos;

$\alpha$  = error de predicción adoptado para cada caso, el máximo aceptable fue del 5%; calculo que arrojó un total de 175 encuestas a levantar (alumnos ambos turnos)(suma de las  $n_i$ ) como se muestra a continuación:

### **Alumnos Turno matutino:**

N=160 Sustituyendo los datos en la fórmula anterior obtenemos  $n = 100$

### **Alumnos Turno Vespertino**

N = 104 Sustituyendo datos en la fórmula:  $n = 75$

2. Se seleccionaron las 112 personas que integran la nómina de la Universidad (que son la sumatoria total de los Directivos, Docentes y Administrativos) los cuales sumados a las muestras estratificadas de los alumnos del turno matutino y vespertino arrojaron un total de 287 encuestas a aplicar.

j) Los estadísticos de prueba Los cuadros de salida para el análisis estadístico de las variables, y para el análisis de la identidad, fueron diseñados bajo la óptica de tres factores:

a) Actor, antigüedad y sexo; y se utilizaron dos tipos de estadísticos de prueba:

**Diferencia de medias:** Interesa definir un intervalo de valores tal que permita establecer cuáles son los valores mínimo y máximo aceptables para la diferencia entre las medias de dos poblaciones.

La ji cuadrada: Este estadístico se usa para probar si dos variables son independientes o no.

### **Resultados:**

Se encuestaron a 287 personas in situ en la Universidad Tecnológica del Usumacinta, en el municipio de Emiliano Zapata, Tabasco.

De los cuales se obtuvieron los siguientes resultados según las variables definidas con antelación:

### **Variable Actor**

Del total de encuestados un 5.9% se encuentran representados por los directivos, un 15.7% por los docentes, un 17.4% por los administrativos y 61% de los alumnos.



De esta forma el peso del presente estudio de identidad está dividido en un porcentaje de alumnos del 61% contra un 49% de empleados, de los cuales los Administrativos se encuentran en segundo lugar de participación por número, por encima de los Docentes y los Directivos, para lo cual se deben analizar las tendencias de cada uno de los actores con la finalidad de responder a las preguntas previamente planteadas en la presente la investigación.

Statistics		
TIPO DE ACTOR		
N	Valid	287
	Missing	0
Mean		3.33
Median		4.00
Std. Deviation		.946
Variance		.895
Sum		957

TIPO DE ACTOR				
	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
DIRECTIVO	17	5.9	5.9	5.9
DOCENTE	45	15.7	15.7	21.6
ADMVO	50	17.4	17.4	39.0
ALUMNOS	175	61.0	61.0	100.0
Total	287	100.0	100.0	

### Variable Antigüedad

#### Statistics

AÑOS DE ANTIGÜEDAD		
N	Valid	112
	Missin g	175
Mean		2.41
Median		2.00
Mode		1

Std. Deviation	1.127
Variance	1.271
25	1.00
Percentiles 50	2.00
75	3.00

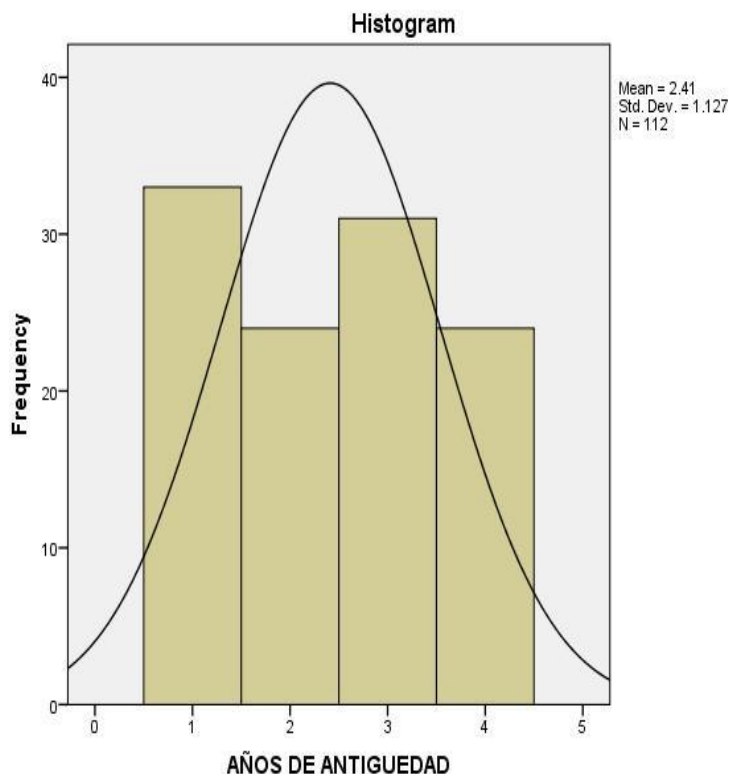
### AÑOS DE ANTIGÜEDAD

	Años	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2	33	11.5	29.5	29.5
	3-5	24	8.4	21.4	50.9
	6-8	31	10.8	27.7	78.6
	9-10	24	8.4	21.4	100.0
	Total	112	39.0	100.0	
Missing	99999 999	175	61.0		
Total		287	100.0		

La frecuencia de los rangos de antigüedad de estos empleados

encontramos que el 11.5% se encuentran en el rango de 0 a 2 años, un 10.8% en el rango de antigüedad de 6 a 8 años, mientras que los rango de 3 a 5 y 9 a 10 años tienen 8.4 % cada rango. El 50.9% de los empleados tiene menos de 5 años de antigüedad.

Cabe señalar que la Universidad cumplió en agosto 10 años de antigüedad por lo que la frecuencia arrojada de 24 personas con más de 9 años de antigüedad, nos reflejan un porcentaje de 8.4% de los empleados que son fundadores de la misma, lo cual es un dato interesante. Según el histograma de frecuencias, se puede notar una distribución equilibrada de antigüedad de los empleados.



- 1 = 0 a 2 años de antigüedad
- 2 = 3 a 5 años de antigüedad
- 3 = 6 a 8 años de antigüedad
- 4 = 9 a 10 años de antigüedad

**Variable Edad**

De los 287 encuestados 181 personas se encuentran entre 18 a 25 años, 52 entre 26 a 33 años, 35 entre los 34 a 41 años y finalmente 3 con más de 50 años. Por lo que se puede notar que la Universidad está integrada por una población joven, en un 93.4 %.

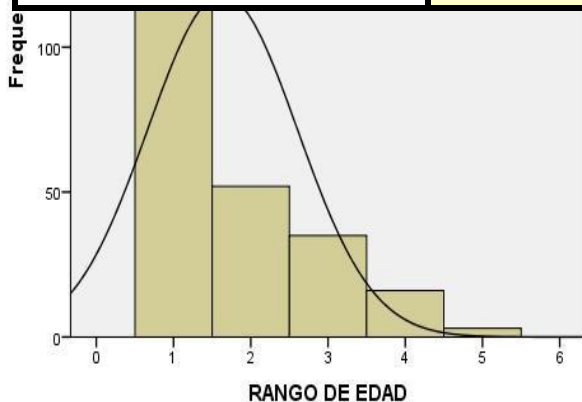
**Statistics**

RANGO DE EDAD		
N	Valid	287
	Missing	0
Mean		1.63
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		.969
Variance		.939
Percentiles	25	1.00
	50	1.00
	75	2.00

Como lo muestra el el grueso de la población edades de 18 a 41 años. Lo una universidad joven no desde su fundación, sino integran. Este aspecto de de actores, permite que se abierta a los cambios y una

histograma de frecuencias, se encuentra dentro de las que la caracteriza como sólo los años que posee por los actores que la juventud organizacional y posea una actitud más aceptación más natural a la

RANGO DE EDAD				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-25 AÑOS	181	63.1	63.1	63.1
26-33 AÑOS	52	18.1	18.1	81.2
34-41 AÑOS	35	12.2	12.2	93.4
42-49 AÑOS	16	5.6	5.6	99.0
50-57 AÑOS	3	1.0	1.0	100.0
Total	287	100.0	100.0	



organización y por ende a su identidad con la misma.

1 = 18 a 25 años

2 = 26 a 33 años

3 = 34 a 41 años

4 = 42 a 49 años

5 = 50 a 57 años

### Variable Género

GÉNERO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	MUJER	147	51.2	51.2	51.2
Valid	HOMBRE	140	48.8	48.8	100.0
	Total	287	100.0	100.0	

N	Valid	287
	Missing	0
Mean		1.49
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		.501
Variance		.251
Percentiles	25	1.00
	50	1.00
	75	2.00

El predominio aunque leve de la población femenina, es interesante para analizar más a profundidad, debido a que la actual máxima figura de mando organizacional en la Universidad (Rectoría) es ocupada por una mujer por primera vez en la historia de la misma.

### Variable Símbolos

#### Statistics

#### SÍMBOLOS

N	Valid	286
	Missing	1
Mean		1.45
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		1.041
Variance		1.084
Percentiles	25	1.00
	50	1.00
	75	1.00

De las 287 encuestas, solo 1 persona encuestada no dio respuesta a su identificación con los símbolos de la Universidad, por lo que queda este dato como valor perdido.

La identificación con los símbolos de la Universidad por parte de los encuestados se encuentra en un 82.9 % con el logo de la misma, un 10.5% con el slogan, el 3.8% con los colores

representativos, 1.7% con la mascota y un 1% con el uniforme, este último lo considero como un dato interesante, ya que ni los empleados ni los alumnos de la universidad no cuentan con uniforme, sin embargo existe una necesidad de pertenencia a través de este símbolo, al menos en un pequeño porcentaje de la población. El hecho de que el logo sea el símbolo más importante para los miembros de la universidad, hace notar que la identidad corporativa como tal tiene un peso fundamental en la identidad de los individuos con la universidad.

**Variable Supuestos (Tradiciones)**

**Statistics**

**TRADICIONES REPRESENTATIVAS**

N	Valid	233
	Missing	54
Mean		1.92
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		2.067
Variance		4.273
Percentiles	25	1.00
	50	1.00
	75	2.00

En cuanto a la variable de supuestos, se planteó a través de pregunta abierta con toda la intención de conocer la opinión directa de cada uno de ellos. Debido a que 54 actores no contestaron la pregunta quedando estas 54 respuestas en blanco o con respuestas que no aplican, como valores perdidos en el estadístico.

Dentro del cúmulo de respuestas obtenidas por parte de los 233 encuestados restantes, el 60.3% de ellos coincidieron que una actividad tradicional que los identifica con la Universidad es el “Día del TSU” el cual es una celebración en la que se festeja al Técnico Superior Universitario, seguido por el “Aniversario” de la Universidad con un porcentaje del 9.1% y el festejo de “Señorita UTU” con un 7% representando estos tres un 76.4% del peso en las tradiciones que crean la identidad en la

**SUPUESTOS (TRADICIONES)**

	Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DÍA DEL TSU	173	60.3	74.2
	ANIVERSARIO	26	9.1	11.2
	POSADA	2	.7	.9
	DÍA DEL MAESTRO	8	2.8	3.4
	DÍA DE LAS MADRES	1	.3	.4
	GRADUACIÓN	2	.7	.9
	DÍA DEL TURISMO	1	.3	.4
	SEÑORITA UTU	20	7.0	8.6
	Total	233	81.2	100.0
Missing	9999999	54	18.8	
Total		287	100.0	

Universidad

El hecho de identificar con

o un supuesto el día del TSU (Técnico Superior Universitario) en un alto porcentaje de identidad aún por encima del aniversario de la Universidad, indica que la identidad se encuentra en función

de la diferenciación que poseen como Universidad Tecnológica muy por encima de la Institución misma. Sin embargo un 18.8 % de la muestra no consideran ningún supuesto en cuanto a su identidad con la organización.

### Variable Características Únicas

#### Statistics

#### CARACTERÍSTICAS ÚNICAS

N	Valid	240
	Missing	47
Mean		1.84
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		1.531
Variance		2.343
Percentiles	25	1.00
	50	1.00
	75	2.00

Para encontrar esta variable se plantea también una pregunta abierta con toda la intensidad de conocer la opinión directa de cada uno de ellos. Debido a que 47 actores no contestaron la pregunta quedando estas 47 respuestas en blanco o con respuestas que no aplican, como valores perdidos en el estadístico.

De las 240 encuestas restantes, estos coinciden con un 59.9% en sus respuestas con el “Modelo Educativo” como característica que hace única a la Universidad respecto a otras, seguida con un 9.8% con su “Infraestructura” y “Duración de Carreras con un 3.8%, integrando estos tres en un porcentaje acumulado de 73.5% de las opiniones de la población respecto a las

características únicas que integran la identidad de la Universidad Tecnológica del Usumacinta.

Se concentra un 16.4 % de encuestados que no dan respuesta a esta pregunta, considerándose como individuos que no se encuentran identificados con el discurso corporativo y aún en

#### CARACTERÍSTICAS ÚNICAS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MODELO EDUCATIVO	172	59.9	71.7
	DURACIÓN DE CARRERAS	11	3.8	4.6
	2 TÍTULOS Y 2 CÉDULAS PROF.	12	4.2	5.0
	INFRAESTRUCTURA	28	9.8	11.7
	RADIO UNIVERSITARIA	8	2.8	3.3
	UNIFORME	3	1.0	1.3
	PROFESORES	6	2.1	2.5
	Total	240	83.6	100.0
Missing	99999999	47	16.4	
Total		287	100.0	

desconocimiento de las características que diferencian a la universidad.

### Variable Héroe

Para la obtención de datos de esta variable, se elabora una pregunta abierta donde el encuestado debe proporcionar el nombre de tres personas que considera que son o han sido relevantes para la Universidad. De los 287 individuos encuestados el 87.1% contestaron al menos el nombre de una persona “relevante” y los resultados fueron variados y dispersos en cuanto al peso y representatividad de cada personaje (Héroe).

### Statistics

#### PERSONAJES RELEVANTES

N	Valid	287
	Missing	0
Mean		5.73
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		3.830
Variance		14.673
Percentiles	25	4.00
	50	4.00
	75	8.00

Los tres personajes más relevantes para los encuestados son la Dra. Mary Carmen Bravo Guzmán con un 30.3%, el Ing. Alberto Lastra González con un 17.1% y finalmente el Ing. Jesús Manuel Llergo Asmitia con 11.1%. Estos tres personajes cuentan con un porcentaje acumulado del 58.5% de coincidencia de opinión de los actores, por otro lado el 12.9% decidió no mencionar a persona alguna y el resto se encuentra dividido en diversos personajes entre los que destacan coordinadores de carrera, profesores y un alumno que hizo una estancia en España. El hecho de que estos tres personajes sean relevantes para la muestra, tiene importancia en cuanto a la imagen del líder como aspecto de identidad, ya que tanto los Ing. Lastra como el Ing. Llergo fueron rectores

de la Universidad y la Dra. Bravo es la actual rectora, cuyo nombramiento data desde el mes de febrero del 2013.

### Variable Valores

Esta pregunta fue dicotómica y abierta al mismo tiempo, ya que se les preguntó con la opción SI o NO si se encontraban identificados con los valores de la universidad y posteriormente mediante pregunta abierta se les solicitó que escribieran cual valor, con la firme intención de conocer si el actor conocía e identificaba ciertamente los valores organizacionales. De los 287 encuestados 5 omitieron algún tipo de respuesta, por lo que se tomaron como valores perdidos y los 282 restantes, en un 83.3% mencionaron que SI se encontraban identificados con los valores organizacionales, mientras el 15% mencionó que NO.



## IDENTIDAD CON VALORES

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	239	83.3	84.8	84.8
Valid NO	43	15.0	15.2	100.0
Total	282	98.3	100.0	
Missing 99999999	5	1.7		
Total	287	100.0		

Del 83.3% que contestaron que si se encontraban identificados con los valores, el 7.6% no mencionó con qué valor se identificaba, por lo que se toma como un acumulado con el 15% de los que mencionaron que NO se encontraban identificados con valores al no

mencionar el valor con el cual se encontraban supuestamente identificados, dando como

### Statistics

	IDENTIDAD CON VALORES	VALORES
N	282	222
Mean	1.15	6.12
Median	1.00	6.00
Mode	1	6
Std. Deviation	.360	1.858
Variance	.130	3.452
Percentiles 25	1.00	4.00
Percentiles 50	1.00	6.00
Percentiles 75	1.00	8.00

resultado en un 22.6% de individuos NO identificados con los valores organizacionales contra un 77.4% que SI lo están, de los cuales el 25.8% se identifican con el valor Respeto, seguido del 19.2% que se identifican con el valor Honestidad y el 18.8% con el valor Responsabilidad. Esto arroja un dato interesante, debido a que la actual rectora se encuentra trabajando arduamente en el valor de respeto y sobre todo en aspectos de equidad y género.

### Statistics

#### ARTEFACTOS

N	Valid	279
	Missing	8
Mean		1.74
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		.900
Variance		.811
Percentiles 25		1.00
Percentiles 50		1.00

### Variable Artefactos

Para obtener esta variable, se elaboró una pregunta de opción múltiple de respuesta en la que los encuestados debían seleccionar el “artefacto” organizacional con el cual se identificaban más, del total de 287 encuestados, 8 individuos omitieron su respuesta por lo que son tomados como datos perdidos para el análisis estadístico, representando el 2.8% de la población total. Quedando 279 respuestas válidas para analizar estadísticamente, las cuales representan el 97.2% de los individuos encuestados.

De los artefactos seleccionados como elementos de identidad para el 97.2% de los encuestados, se encuentra la “Misión” con una frecuencia de un 49.8%, seguida de la “Visión” con un 26.8% y el “Escudo” con un 17.4%. Por lo que se puede inferir que el discurso corporativo de la Universidad, se encuentra presente muy fuertemente en la identidad de los individuos que la conforman.

#### ARTEFACTOS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MISIÓN	143	49.8	51.3	51.3
Valid VISIÓN	77	26.8	27.6	78.9
Valid ESCUDO	50	17.4	17.9	96.8
Valid MONUMENTO	6	2.1	2.2	98.9
Valid MASCOTA	3	1.0	1.1	100.0
Total	279	97.2	100.0	
Missing 99999999	8	2.8		

Variable  
Identidad

#### Statistics

IDENTIDAD		
N	Valid	285
	Missing	2
Mean		1.06
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		.244
Variance		.059
	25	1.00
Percentiles	50	1.00
	75	1.00

#### IDENTIDAD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	267	93.0	93.7	93.7
Valid NO	18	6.3	6.3	100.0
Total	285	99.3	100.0	
Missing 99999999	2	.7		
Total	287	100.0		

Para esta variable, se elaboró una pregunta dicotómica en la que finalmente el actor debía seleccionar SI o NO cree que se encuentra identificado con la Universidad. De los 287 encuestados, 2 omitieron respuesta y el resto de los 285 individuos seleccionaron en un 93% que SI mientras que un 6.3% seleccionó que NO.

### Preguntas a Resolver

#### P1. ¿Los miembros de la organización tienden a desarrollar una identidad o identificación compartida de los símbolos de la organización sobre la base de la interdependencia cognitiva de los miembros de los mismos?

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

En el caso de la Universidad Tecnológica del Usumacinta se elaboraron tablas cruzadas con estadísticos de Contingencia y Ji cuadrada de comprobación entre la variable “actor” y la variable “símbolos” en prueba exacta para comprobar si la identidad es compartida en cada uno de los grupos de actores encuestados, obteniendo los siguientes resultados.

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TIPO DE ACTOR * SÍMBOLOS REPRESENTATIVOS	286	99.7%	1	0.3%	287	100.0%

#### TIPO DE ACTOR \* SÍMBOLOS REPRESENTATIVOS Crosstabulation

Count

		SÍMBOLOS REPRESENTATIVOS					Total
		LOGO	MASCO TA	COLORE S	SLOGA N	UNIFORM E	
TIPO DE ACTO R	DIRECTIVO	16	0	0	1	0	17
	DOCENTE	44	1	0	0	0	45
	ADMINISTRA TIVO	48	0	0	2	0	50
	ALUMNOS	129	4	11	27	3	174

Total	237	5	11	30	3	286
-------	-----	---	----	----	---	-----

Por los datos obtenidos en la tabla cruzada, se puede deducir que los actores de la Universidad Tecnológica del Usumacinta, poseen una identidad compartida con el logo de la organización, sin importar el rol que desempeñan en la misma, sin embargo se manifiesta de manera más marcada esta identidad compartida con los empleados de la misma (Directivos, Administrativos y Docentes), esto es a consecuencia del discurso corporativo.

**P2. ¿La relevancia de las identidades de rol que desempeñan los actores se convierte en un factor determinante en la estructura de la identidad organizacional?**

A manera en que la identidad es más fuerte con respecto a la organización, en la misma relación aumenta la probabilidad de que el actor adquiera comportamientos que confirmen esa identidad convirtiéndose en parte inherente de su propia identidad. Las identidades poseen un papel importante en la determinación del sentido con que cada individuo se define como “quien soy” y cómo “debo comportarme” (Thoits, 1991).

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TIPO DE ACTOR * IDENTIDAD	285	99.3%	2	0.7%	287	100.0%

**TIPO DE ACTOR \* IDENTIDAD Crosstabulation**

		IDENTIDAD		Total
		SI	NO	
TIPO DE ACTOR	DIRECTIVO	17	0	17
	DOCENTE	45	0	45
	ADMINISTRATIVO	50	0	50
	ALUMNOS	155	18	173
Total		267	18	285

De acuerdo a los datos obtenidos se puede constatar de que el rol que el actor desempeña SI es relevante respecto a la identidad con la organización, de esta forma encontramos que el 100% de los individuos que fungen el rol de empleados (Directivos, Docentes y Administrativos) mencionaron que SI se encuentran identificados con la Universidad, mientras que solo el 89% de los alumnos contestó de manera afirmativa a la pregunta contra un 11% que NO se encuentra

identificado con la Universidad, por lo que será necesario compartir de manera más activa con los alumnos rituales de pertenencia institucional y así como el compartir el discurso corporativo.

**P3. ¿Las tradiciones o rituales realizadas, compartidas y aceptadas por cada actor independientemente del rol que desempeña en la Institución se adoptan como parte de la identidad compartida?**

“Como elementos de la cultura, las ceremonias, los ritos y rituales son formas cristalizadas o recurrentes de conducta que consolidan las relaciones existentes en la organización, de manera semejante a lo que sucede en una sociedad tribal”. Etkin y Schvarstein (1992).

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TIPO DE ACTOR * TRADICIONES REPRESENTATIVAS	233	81.2%	54	18.8%	287	100.0%

**TIPO DE ACTOR \* TRADICIONES REPRESENTATIVAS Crosstabulation**

Count		TRADICIONES REPRESENTATIVAS								Total
		DÍA DEL TSU	ANIVERSARIO	POSADA	DÍA DEL MAESTRO	DÍA DE LAS MADRES	GRADUACIÓN	DÍA DEL TURISMO	SEÑORITA UTU	
TIPO DE ACTOR	DIRECTIVO	7	5	0	0	0	0	0	0	12
	DOCENTE	29	5	0	7	0	0	0	1	42
	ADMINISTRATIVO	28	12	0	1	0	0	0	1	42
	ALUMNOS	109	4	2	0	1	2	1	18	137
Total		173	26	2	8	1	2	1	20	233

Según el análisis obtenido, las tradiciones representativas o rituales organizacionales de la Universidad, son compartidos y coinciden en la identidad con cada uno de los actores que intervienen, sin importar el rol que desempeñan en la misma.

**P4. ¿En la medida en que los actores comparten ideologías sobre las características de diferenciación de la Universidad se integra la identidad compartida?**

La identidad organizacional también puede ser moldeada e influenciada por el discurso y la imagen corporativa que posea la organización hacia el exterior.

**Case Processing Summary**

	Cases
--	-------

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TIPO DE ACTOR * CARACTERÍSTICAS ÚNICAS	240	83.6%	47	16.4%	287	100.0%

La identidad de los actores de la Universidad para con sus “características únicas” es compartida

TIPO DE ACTOR \* CARACTERÍSTICAS ÚNICAS Crosstabulation

		CARACTERÍSTICAS ÚNICAS							Total
		MODELO EDUCATIVO	DURACIÓN DE CARRERAS	2 TÍTULOS Y 2 CÉDULAS PROF.	INFRAESTRUCTURA	RADIO UNIVERSITARIA	UNIFORME	PROFESORES	
TIPO DE ACTOR	DIRECTIVO	10	1	0	1	0	0	0	12
	DOCENTE	30	0	1	8	1	0	0	40
	ADMINISTRATIVO	24	5	5	5	0	1	4	44
	ALUMNOS	108	5	6	14	7	2	2	144
Total		172	11	12	28	8	3	6	240

por los mismos en su mayoría por el modelo educativo y la ventaja competitiva de los alumnos de poder egresar con dos títulos y dos cédulas profesionales.

### P5. ¿La identificación con los valores institucionales repercute en la identidad organizacional?

Dentro de las formas de expresión de la identidad organizacional una de ellas son los valores, como la definición de lo que son los miembros de la misma organización y la manera en que deben hacerse las cosas dentro de la misma, de acuerdo a la transferencia de conocimientos y actitudes compartidas entre ellos a lo largo del tiempo y se encuentra en constante modificación y reificación, esto es conforme a los miembros participantes y al conocimiento y evolución de la organización.

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
VALORES IDENTIDAD *	221	77.0%	66	23.0%	287	100.0%

VALORES \* IDENTIDAD Crosstabulation

		IDENTIDAD		Total
		SI	NO	
VALORES	LIBERTAD	11	1	12
	HONESTIDAD	52	2	54
	DISCIPLINA	4	0	4

	RESPECTO	72	2	74
	UNIDAD	3	0	3
	RESPONSABILIDAD	53	1	54
	LEALTAD	15	0	15
	ÉTICA	4	1	5
Total		214	7	221

De acuerdo a los resultados obtenidos los individuos identificados con los valores organizacionales tienen una tendencia positiva a sentirse identificados con la Universidad.

### Conclusiones:

La universidad Tecnológica del Usumacinta, como Institución de Educación Superior Sui generis, se encuentra de manera preliminar construida en su identidad a través del discurso organizacional, la imagen corporativa y se encuentra permeada en los individuos que integraron la muestra en un 80%, construyéndose a través de elementos culturales que son compartidos e interpretados por sus miembros.

Esta identidad se encuentra caracterizada con el logo de la Institución, los líderes máximos de la misma (Rector), la misión de la organización, el respeto como valor y el reconocimiento de su identidad como Universidad Tecnológica como ventaja competitiva y diferenciación.

El presente documento constituye solo resultados preliminares en cuanto a la construcción de su identidad y el comportamiento de su transformación social.

Se propone que se diseñen nuevas estrategias para desarrollar un análisis cada vez más profundo sobre todos y cada uno de los elementos que integran la Identidad Organizacional y que a la vez proporcionen conocimiento válido para la comprensión de cómo la identidad funciona en las organizaciones. La construcción de la identidad es compartida y está relacionada con el nivel de interdependencia cognitiva de los actores involucrados y a la vez se introduce con el fin de representar valores compartidos.

Es necesario vincular explícitamente la relación entre todas las variables a tener en cuenta en la realización del análisis, fundamentando tanto teórica como metodológicamente el modelo a desarrollar para el análisis.

En este modelo se contemplaron elementos que repercuten en la construcción de la identidad organizacional y que son parte de la cultura de la misma, como:

- La organización y su entorno
- La filosofía organizacional
- Elementos culturales y de conformación de identidad como las variables de Artefactos, Símbolos, Valores y Supuestos

Se confirma la importancia de la aplicación de métodos mixtos que permitan el análisis cuantitativo de variables de corte cualitativo.

De los datos obtenidos, se puede concluir que las variables de Supuestos, Valores, Artefactos y Símbolos constituyen una parte importante del análisis de la construcción de la identidad organizacional y que es necesario complementarlos con técnicas cualitativas como la

observación participante, la etnografía y la entrevista para poder deconstruir y comprender la realidad organizacional.

### **Referencias:**

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

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

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

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

Ashforth Blake E., Rogers Kristie y M. Corley Kevin G. (2011) “*Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics*”, *Organization Science* September/October 2011 22:1144-1156.

Berger, Peter y Thomas Luckman (1966). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Argentina. P.p. 36-65

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

Cerulo, Karen A. “Identity Construction: New Issues, New Directions en *Annu. Rev. Sociol.* 1997. 23:385–409 1997 by Annual Reviews Inc.

Etkin Jorge y Leonardo Schvarstein (1992) “*Identidad de las Organizaciones. Invarianza y Cambio*” Ed. Paidos, Argentina.

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

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



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

Gergen Kenneth J. y Tojo Joseph Thatchenkery, “La Ciencia Organizacional como Construcción Social: Potenciales Posmodernos”. Journal of Applied Behavioral Science vol. 32, núm. 4, Arlington, diciembre de 1996, La traducción es de Mónica Portnoy. P.p. 356 – 377.

Hatch, Mary Jo (1993), “*The Dynamics of Organizational Culture*”, The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4 (Oct., 1993), pp. 657-693 (1985) “*Organizational Culture*”

Hatch, Mary Jo y Schultz Majken (2004), “*Organizational Identity*”, Oxford Management Readers, Oxford University Press, USA.

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

(2000), “*The Cultural Dynamics of Organizing and Change.*” In *Handbook of Organizational Culture and Climate*, edited by Neal M. Ashkanasy, Celeste Wilderom and Mark F. Peterson. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pp. 245-260

(1997), “*Organization Theory. Modern, symbolic, and Postmodern Perspectives*”, Oxford University Press, Great Britain, pp. 3-60

Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.) (1990), “*Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias*”, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. Vii-xxvi

Larrain, Jorge (2003), “*El concepto de Identidad*”, Revista FAMECOS Porto Alegre No. 21, Agosto 2003, Cuadrimestral.

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

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

Montaña Hirose, Luis y otros (1993) “*Estructuración del Conocimiento en el Análisis Organizacional: El Caso de la Universidad Autónoma Metropolitana*” en **Modelación estructurada del conocimiento, México DF: UAM-X, CSH, Depto. de Producción Económica.**

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

Swanson, Richard A., Elwood F. Holton (editores), *Research in Organisations. Foundations and Methods of Inquiry*

Shütz Alfred (1932). *La construcción significativa del mundo social*. Paidós 33-74

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

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

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

# **SISTEMA 5 ESTRELLAS APLICADO A LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS: CASO BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS, TECATE**

**M.C.A. Velia Verónica Ferreiro Martínez**

Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
[vferreiro@uabc.edu.mx](mailto:vferreiro@uabc.edu.mx)

**M.I. Adriana Isabel Garambullo**

Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
[adriana.garambullo@uabc.edu.mx](mailto:adriana.garambullo@uabc.edu.mx)

**M.A. Janette Brito Laredo.**

Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
[jbrito@uabc.edu.mx](mailto:jbrito@uabc.edu.mx)

## **Resumen:**

La investigación presenta los resultados de la evaluación de la calidad de los servicios bibliotecarios en la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate, al obtener información para determinar la percepción de la comunidad universitaria con respecto a los servicios que les son ofrecidos y detectar áreas de oportunidad. Se implementa la metodología del Sistema 5 Estrellas adaptada a una institución educativa considerando las necesidades de estudiantes, personal docente y administrativo en cuanto a biblioteca. Incluye la elaboración de un plan de trabajo, establecimiento de indicadores de calidad acordes al Plan de Desarrollo Institucional, elaboración del formato de auditoría para su aplicación, así como una vez realizadas las auditorías bimensuales, la recolección, análisis de resultados y elaboración de conclusiones. Los resultados permiten la elaboración de propuestas de mejora en la calidad de los servicios universitarios por indicador, su implementación y seguimiento. Concluyendo que es posible evaluar los servicios y fortalecer la calidad de la educación mediante la implementación de sistemas de calidad utilizados en industrias, que contribuyan a proporcionar servicios eficientes, ágiles y oportunos, así mismo, mejorar los procesos de gestión de calidad en beneficio de la atención que se brinda hacia la comunidad para lograr la mejora continua de las instituciones educativas.

**Palabras claves:** Calidad en los Servicios, Bibliotecas, Sistema 5 Estrellas, Indicadores de Calidad, Formato de Auditoría, Gestión de Calidad.

## **Introducción:**

Hoy en día la acreditación es un mecanismo necesario para fomentar la calidad educativa en la Educación Superior, por lo que uno de los objetivos estratégico de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) es el fortalecimiento de los programas de licenciatura, a través de procesos de acreditación que garanticen su calidad.

Es así, que la UABC tratando de no mantenerse al margen de los procesos de acreditación, ha establecido como compromiso principal el favorecer el desarrollo integral y formar profesionistas que contribuyan al desarrollo científico, tecnológico y social del país.

La Facultad de Ingeniería y Negocios (FIN) Tecate dentro del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2011-2015 de la actual gestión rectoral, se establece como una de sus Políticas Institucionales los Servicios Eficientes a Usuarios Internos y Externos, la universidad se enfrenta al reto de que las actividades de gestión que apoyan al proceso de enseñanza-aprendizaje se realicen con la oportunidad y eficiencia que se requiere. Esta política tiene como objetivos, por una parte, proporcionar servicios eficientes, ágiles y oportunos a los estudiantes, y por otra, revisar y mejorar los procesos de gestión en beneficio de la atención que se brindan entre sí diferentes instancias universitarias, y de ellas hacia la comunidad externa.

El modelo educativo de la UABC, centrado en los alumnos, requiere que las actividades de gestión con las cuales ellos tienen contacto se lleven a cabo teniendo como prioridad el apoyo que brindan a su trayecto por la universidad. De igual modo, la cultura de buena calidad que se ha establecido en la institución merece ser continuamente promovida, revisada y ampliada a la diversidad de actividades que sostienen la gestión, por lo que la iniciativa Fortalecimiento de los Servicios Universitarios tiene como objetivo avanzar en el mejoramiento de los procesos y servicios que apoyan a las funciones sustantivas y, en especial, los que se brindan a los estudiantes.

La FIN Tecate dentro de su Plan de Desarrollo 2011-2014 ha determinado como una fortaleza la calidad de los servicios que ofrece la unidad académica, teniendo como una de las estrategias a seguir la implementación de un programa de calidad en el servicio y atención que incluya la evaluación y seguimiento; es por ello, que se busca el implementar una metodología de calidad para medir la calidad de los servicios prestados en la biblioteca de la Facultad.

### **Planteamiento del problema**

Ante este escenario se considera relevante implementar una metodología de calidad como es el Sistema 5 Estrellas para lograr la evaluación y seguimiento de la calidad de los servicios de biblioteca que presta la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate, que conlleve a proporcionar servicios eficientes, ágiles y oportunos, y poder revisar y mejorar los procesos de gestión de calidad en beneficio de la atención que se brinda hacia la comunidad para lograr la mejora continua.

### **Revisión de Literatura**

## **Calidad**

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto. La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etcétera. (“Calidad”, 2011).

Según Robbins (2005), la calidad es la capacidad de un producto o servicio para hacer de manera confiable lo que se supone que debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente.

### **Calidad en los Servicios**

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. A diferencia de las industrias de manufactura, las instituciones de servicios tienen características únicas por las cuales el proceso de control de calidad es más difícil de administrar, pero no menos importante.

Evans y Lindsay (2001) encontraron que el desempeño y comportamiento de los empleados, así como la rapidez de las transacciones del servicio, son los determinantes percibidos más poderosos respecto a la calidad del servicio, los componentes claves de la calidad del sistema de servicio son los empleados y la tecnología de la información.

Esto no implica que estos factores no sean importantes en las empresas que se dedican a elaborar productos, sino que tienen un significado especial en los servicios ya que los clientes principalmente evalúan un servicio en función de la calidad del contacto humano.

### **Calidad en los Servicios Universitarios**

En los momentos actuales el término calidad en el servicio está relacionado directamente con las expectativas del cliente considerando las personas que prestan el servicio y las tecnologías de información y comunicación utilizadas. Trasladando esto al campo de la educación alcanza un carácter especial en el estudio de la calidad en los servicios universitarios.

“Las instituciones educativas, por su contenido, conducen la formación humanística y el desarrollo profesional del capital humano, que necesita cualquier país, reflexionando hacia esas premisas es que le concedemos tal importancia a la calidad en instituciones universitarias” (Cong, 2008).

La mayoría de los autores entienden que la evaluación de la calidad de una universidad sólo es posible hacerla globalmente, atendiendo a dichos conceptos y recogiendo tanto los inputs, los outputs y sobre todo los procesos que en ella se desarrollan.

El proceso para dicha evaluación, tal y como se está llevando a cabo en Europa, se articula en dos grandes fases: Autoevaluación y Evaluación externa. De esta manera el proceso es regulado por la propia institución y a su vez la revisión interna adquiere credibilidad cuando es contrastada por agentes externos.

Buendía y García (2001) encontraron que la evaluación institucional permite dar respuesta, en principio, a dos tipos de requerimientos: por una parte, es un instrumento básico para la mejora interna de los niveles de calidad de la universidad; por otro lado, facilita la rendición de cuentas y el análisis de la adecuación de los servicios que prestan las universidades a las necesidades y demandas de la sociedad.

Uno de los enfoques que ha emprendido el sector universitario para hacer frente a los inminentes cambios que le exige la sociedad, es la adopción de modelos de gestión de comprobado éxito en el sector empresarial. Modelos de sistemas de gestión como ISO 9000, y el premio *Malcolm Baldrige*, así como los requerimientos gubernamentales específicos del sector universitario, plantean la medición de la calidad del servicio como herramienta de soporte al control y a la toma de decisiones. Con la evaluación de la calidad del servicio se busca contribuir al desarrollo de un sistema de gestión de la calidad en una organización. La calidad del servicio, en términos generales, es el resultado de comparar lo que el cliente espera de un servicio con lo que recibe (Mejías, 2005).

### **Calidad en las Bibliotecas Universitarias**

La biblioteca universitaria, como cualquier sistema de información, es un conjunto interactivo de personas, tecnología y documentos. La irrupción en los últimos años de las tecnologías la han llevado a una rápida evolución en la forma de procesar y difundir la información (Moreira, 2001).

García, Candil y Bustamante (2004) la consideran como un centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad en su conjunto, la cual tiene como misión facilitar el acceso y la difusión de los recursos de información y colaborar en los procesos de creación del conocimiento, a fin de contribuir a la consecución de los objetivos Institucionales.

Según García (2004), la calidad en una biblioteca universitaria es la capacidad que tienen los productos y servicios ofrecidos a la comunidad universitaria y a la sociedad para satisfacer con la mayor plenitud las necesidades de información y documentales expresadas o implícitas de los usuarios.

La evaluación de la calidad en las actividades que ofrece una biblioteca universitaria, permite asegurar a la sociedad si dicha institución cumple con un conjunto de estándares mínimos de calidad, con reconocimiento internacional y además rinde cuentas con transparencia de los recursos que recibe. En este nuevo contexto subyace una minuciosa revisión de su estructura organizacional, liderazgo, planeación, procesos y comunicación, recursos económicos, fondos documentales, servicios, instalaciones, tecnología y personal.

### **Sistema 5 Estrellas**

El Sistema 5 Estrellas es un programa internacional de carácter voluntario y cuenta con bases y criterios técnicos consensados a nivel nacional e internacional para la Clasificación Certificada de la Calidad de las Instalaciones a través de Estrellas. Los establecimientos de hospedaje (hoteles, moteles, villas, tiempos compartidos, cabañas, bungalos, posadas, casas de huéspedes, suites, etc.) certifican la clasificación de los servicios de sus establecimientos, bajo criterios homologables, comparables y equivalentes a los utilizados en otros destinos turísticos del mundo, desarrollando para su beneficio elementos de reconocimiento, credibilidad y confianza que le permiten distinguirse ante la oferta y entre sus clientes reales y potenciales nacionales o extranjeros, como garantía de calidad y cumplimiento en el servicio. Así es como comúnmente es aplicado este Sistema 5 Estrellas, pero hoy en día también se puede encontrar empleado en diferentes empresas, servicios y hasta en productos. Algunos de estas implementaciones se han dado en el sector hotelero, en servicios de reparación de vehículos, sector industrial, educativo, entre otros.

De acuerdo a lo antes mencionado la aplicación del Sistema 5 Estrellas no es exclusivo del Sector Hotelero, se puede llevar a cabo en cada uno de los demás sectores o áreas siempre y cuando se tenga bien definido cuál es el objetivo y que se debe de tener o hacer para poder lograrlo. En el sector educativo se requiere incluir a todos los miembros de la institución; ya que sin excepción es responsabilidad y compromiso de todos (Garambullo, 2007).

### **Objetivos:**

#### **Objetivo general**

Aplicar la Metodología del Sistema 5 Estrellas para evaluar la calidad de los servicios en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería y Negocios.

#### **Objetivos específicos**

- Elaborar el Plan de Trabajo para implementar el Sistema 5 Estrellas en la biblioteca de la facultad.
- Establecer indicadores de calidad.
- Elaborar formatos de auditoría.
- Aplicar el Sistema 5 Estrellas para evaluar la calidad de los servicios en la biblioteca de la FIN.

- Proponer estrategias para lograr prestar un servicio bibliotecario eficiente, ágil y oportuno a los estudiantes y comunidad en general.

### **Propósito de la Investigación:**

Se habla mucho de la evaluación de la calidad de los servicios en las instituciones educativas, por lo que resulta importante medir la percepción de la comunidad universitaria con respecto a los servicios que les son ofrecidos y poder mejorarlos. La aplicación del Sistema 5 Estrellas nos llevaría a proponer estrategias para implementar un programa de calidad en el servicio y atención que incluya la evaluación y seguimiento, y que pueda ser aplicado en varias áreas de la facultad y porque no de otras unidades académicas y otras instituciones educativas.

### **Justificación**

En la actualidad la calidad es una de las bases fundamentales del desarrollo de las instituciones públicas y privadas prestadoras de bienes y servicios. El tema de la calidad es de suma importancia, es por esta razón que se necesitan implementar herramientas que permitan a las instituciones medir el grado de satisfacción de sus clientes. Una de estas herramientas son los sistemas de gestión de calidad que se utilizan para garantizar que los bienes y servicios satisfagan las expectativas del cliente y que los procesos y sistemas utilizados cumplan con los objetivos y sean los más eficientes.

Las instituciones de educación superior no pueden mantenerse al margen de esta realidad ya que son pilares fundamentales para el desarrollo del país, es por ello que necesitan ofrecer servicios de calidad que cumplan con sus objetivos y expectativas. Por lo cual, deben de buscar formas para evaluar la calidad de sus servicios y ampliar las condiciones para de esta manera contribuir a la eficientización administrativa y académica.

La implementación del Sistema 5 Estrellas para evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios es considerada una herramienta viable que permite a la institución medir su efectividad y poder usar esa información en el mejoramiento continuo de sus servicios.

### **Hipótesis**

H<sub>1</sub>: La aplicación del Sistema 5 Estrellas permite evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios de la FIN Tecate para lograr la mejora continua.

### **Método:**

#### **Diseño de la investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva ya que se describe la percepción que tiene la comunidad universitaria de los servicios bibliotecarios prestados en la FIN Tecate. “Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. Buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice para



describir las tendencias de un grupo o población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006).

Según Zorrilla (2007) el diseño de la investigación es considerado un estudio de campo o investigación directa ya que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurre el fenómeno objeto de estudio.

### **Población y muestra**

La población objeto de estudio a la cual se refiere la investigación estuvo compuesta por estudiantes, docentes y administrativos de la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate que corresponden a la comunidad universitaria de esta unidad académica que reciben servicios de la biblioteca.

El tipo de muestreo seleccionado es el denominado aleatorio simple; que básicamente consistió en seleccionar al azar personal docente, administrativo y alumnos de la FIN Tecate, que se encuentran adscritos a esta unidad académica. La muestra fue aleatoria hasta completar el número mínimo aceptable aplicando la prueba estadística para muestreos sencillos.

### **Hipótesis Nula**

H<sub>0</sub>: La aplicación del Sistema 5 Estrellas no permite evaluar la calidad de los servicios bibliotecarios de la FIN Tecate para lograr la mejora continua.

### **Método de Evaluación**

El tipo de muestreo seleccionado como ya se mencionó es el aleatorio simple siendo conveniente trabajar con la fórmula 1:

$$1. \quad n = \frac{(z)^2 Pq}{(E)^2}$$

Dónde:

z = Nivel de confianza requerido para generalizar los resultados a toda la población.

Pq = Variabilidad del fenómeno estudiado.

E = Precisión con que se generalizan los resultados.

Para el cálculo de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95%, con un valor de Z= 1.96. Por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

$$n = \frac{(1.96)^2 (.975)(.025)}{(0.05)^2}$$

$$= 37.456 \approx 38$$

Una vez aplicados los cuestionarios se realizó el análisis estadísticos de los datos obteniendo los resultados en los cuales se demuestra la factibilidad de aplicación del Sistema 5 Estrellas para determinar la Calidad en el Servicio Bibliotecario de la FIN (Garambullo, 2007).

### Metodología:

Se implementó la Metodología del Sistema 5 Estrellas adaptada a una institución educativa considerando las necesidades de los estudiantes, personal docente y administrativo en el área de biblioteca. La metodología incluye la elaboración de un plan de trabajo, el establecimiento de indicadores de calidad acordes al Plan de Desarrollo Institucional, la elaboración del formato de auditoría para su aplicación, así como; una vez realizadas las auditorías bimensuales, la recolección, análisis de resultados y conclusiones ( Ver figura 1).

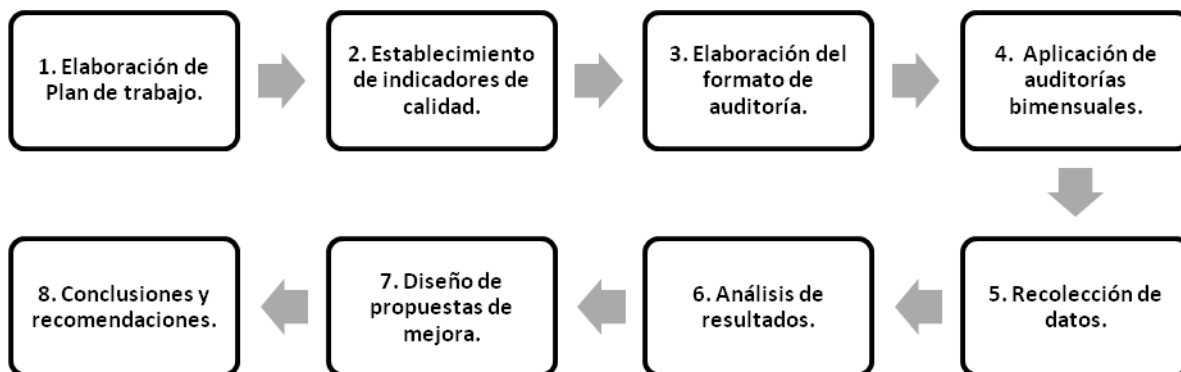


Figura 1 Procedimiento metodológico para implementación del Sistema 5 Estrellas en Biblioteca de la FIN, Tecate.

Una vez aplicados los cuestionarios se realizó el análisis estadístico de los datos obteniendo los resultados en los cuales se demuestra la factibilidad de aplicación del Sistema 5 Estrellas para determinar la calidad en el servicio bibliotecario de la FIN, se procedió a elaborar el sistema de indicadores de calidad y el formato de auditorías para poder implementar la metodología.

### Resultados:

#### Establecimiento de Indicadores de Calidad

Se determinaron los indicadores de calidad del servicio bibliotecario tomando en cuenta los indicadores para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 (Indicadores para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015). En la estrategia 6.1.2.2, denominada Fortalecimiento de Servicios Bibliotecarios, adaptando

estos indicadores al Sistema 5 Estrellas considerando las necesidades y requerimientos del servicio bibliotecario.

En base a estos indicadores se trabajo con el sistema Interno de evaluación de la calidad del servicio bibliotecario (ver Tabla 1), para lo cual se definieron por el equipo de trabajo una serie de niveles (estrellas) que indican la clasificación obtenida en relación a los criterios del sistema, es decir las categorías generales del Sistema 5 Estrellas de la Biblioteca de la FIN.

**Tabla 1** Indicadores de Calidad de la Biblioteca de la FIN, Tecate.

★	Bibliografía y Acervo Electrónico
★	Espacios e Instalaciones
★	Equipamiento y Materiales
★	Orden y Limpieza
★	Servicio y Horario Extendido

#### **Elaboración de formato de auditoría**

De acuerdo a estos indicadores se elaboró el formato de auditoría (anexo 1) para ser aplicado.

#### **Aplicación del instrumento**

El formato de auditoría fue aplicado a una muestra representativa de la comunidad universitaria que recibe servicios de la biblioteca de la FIN Tecate, calculando el tamaño de la muestra considerando el muestreo aleatorio simple (fórmula 2).

Empleo del **muestreo aleatorio simple**.

$$n = \frac{P^2 N}{\left[\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N-1) + P^2\right]}$$

Dónde:

**N** es el tamaño de la población

**α** es el valor del error tipo 1 = 5% = 0.05

**z** es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual alfa.  $Z = 95\% = 0.95$  equivalente a 1.96

0.25 es el valor de  $p^2$  que produce el máximo valor de error estándar, esto es  $p = 0.5$   
 $n$  es el tamaño de la muestra.

$$n = \frac{0.25 (629)}{\left[\left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 (629-1)+0.25\right]} = \boxed{157.25/0.6586 = 239}$$

Y obteniendo como resultado la aplicación de 239 encuestas (ver Tabla 2).

**Tabla2 Comunidad Universitaria de la FIN Tecate en el Periodo 2012-1**

<b>Programa Educativo</b>	<b>Número</b>	<b>% Relativo</b>	<b>%Acumulativo</b>	<b>Muestra</b>
Ingeniero Industrial	71	11.28	11.28	27
Ingeniero Mecatrónica	107	17.01	28.29	41
Tronco Común de Ingenierías	117	18.60	46.89	45
Licenciados en Contaduría	101	16.05	62.95	38
Licenciados en Administración de Empresas	82	13.03	75.99	31
Tronco Común Ciencias Administrativas	80	12.71	88.71	30
Personal docente	71	11.28	100.00	27
<b>TOTAL:</b>	<b><u>629</u></b>	<b><u>100</u></b>		<b><u>239</u></b>

### **Análisis e interpretación de resultados**

Se aplicaron dos auditorías durante el periodo 2012-1, obteniendo resultados y realizando el análisis estadísticos de éstos a través de graficas de barras, determinando por pregunta correspondiente a cada indicador los porcentajes en cuanto a conformidades y no conformidades y analizando los resultados negativos para proponer mejoras en el servicio bibliotecario ( Ver Tabla 3).

**Tabla 3 Los resultados y propuestas de mejoras por indicadores de calidad fueron los siguientes.**

<b>Indicador de Calidad</b>	<b>Resultados</b>	<b>Propuesta de Mejora</b>
<b>Bibliografía y acervo electrónico</b>	En este grupo de indicadores de calidad se encontraron porcentajes más altos en el desconocimiento de las revistas especializadas para cada programa educativo, así como de libros y tesis en formato digital, al igual que la estadística del uso de acervos electrónicos.	Dar a conocer a los jóvenes que aparte de los libros y del internet se encuentran otros medios de información, esto será posible dándoles un lugar visible y atractivo para que puedan comenzar a solicitarlo y usarlos como medios de información.
<b>Espacio e instalaciones</b>	En este grupo de indicadores los resultados obtenidos son favorables, expresando que espacios e instalaciones de biblioteca son suficientes y adecuados.	
<b>Equipamiento y materiales</b>	Se analizó un rango de diferencia entre los cuestionamientos que están relacionados con el equipo de cómputo, así como la copiadora e impresora, estos casos van ligados a que los dispositivos con los que cuenta la biblioteca de la FIN, no son los más actuales hasta el momento, así como la cantidad de equipos de computo, falta de impresiones a color, copias insuficientes, etc.	La adquisición de nuevos equipos, (computadoras, copiadora) así como su mantenimiento constante, brindaran mejores servicios, eficientes, ágiles y oportunos, al igual brindar el servicio de impresiones a color, ya que es muy solicitado por alumnos de la FIN.
<b>Orden y limpieza</b>	Se observó que la biblioteca no cuenta con una delimitación por medio de un diagrama de distribución, así como la inexistencia de campañas de orden, tal vez debido a que existe un orden según los porcentajes mostrados con anterioridad.	La creación y delimitación de las instalaciones, así como pequeños avisos de orden en la biblioteca de la FIN para que los alumnos cuenten con la información del orden debido en esta área.

<b>Servicio y horario extendido</b>	Se percibe que los usuarios consideran que el tiempo de préstamo de los libros en la biblioteca es insuficiente, así como los servicios de impresoras y copadoras, y la comunicación de los horarios extendidos es casi desconocida para los alumnos.	Brindar un servicio de copias e impresoras de acuerdo a las necesidades de los estudiantes (copias claras, impresiones a color). Campañas de horarios extendidos para que haya conocimientos de este. Así como hacer un nuevo estudio del tiempo adecuado para permanecer con los libros.
-------------------------------------	---	---

### **Conclusiones:**

En la presente sección se describen los resultados y conclusiones derivados de este trabajo de investigación, respecto a cada una de los indicadores de estudio:

#### **Bibliografía y acervo electrónico**

En este grupo de indicadores de calidad encontramos que en los porcentajes más altos en cuanto a negativas se presentan en el desconocimiento de las revistas especializadas para cada programa educativo, así como de libros y tesis en formato digital, al igual que la estadística del uso de acervos electrónicos.

#### **Propuesta de mejora.**

Dar a conocer a los jóvenes que aparte de los libros y del internet se encuentran otros medios de información, esto será posible dándoles un lugar visible y atractivo para que puedan comenzar a solicitarlo y usarlos como medios de información.

#### **Espacio e instalaciones**

En este grupo de indicadores los resultados obtenidos son favorables, expresando que espacios e instalaciones de biblioteca son suficientes y adecuados.

#### **Equipamiento y materiales**

Se analizó un rango de diferencia entre los cuestionamientos que están relacionados con el equipo de cómputo, así como la copadora e impresora, estos casos van ligados a que los dispositivos con los que cuenta la biblioteca de la FIN, no son los más actuales hasta el momento, así como la cantidad de equipos de cómputo, falta de impresiones a color, copias insuficientes, etc.

#### **Propuesta de mejora.**

La adquisición de nuevos equipos, (computadoras, copiadora) así como su mantenimiento constante, brindaran mejores servicios, eficientes, ágiles y oportunos, al igual brindar el servicio de impresiones a color, ya que es muy solicitado por alumnos de la FIN.

### **Orden y limpieza**

En estos puntos de la auditoria, se observó que la biblioteca de la FIN no cuenta con una delimitación por un *layout*, así como la inexistencia de campañas de orden, tal vez debido a que existe un orden según los porcentajes mostrados con anterioridad.

### **Propuesta de mejora.**

La creación y delimitación de las instalaciones, así como pequeños avisos de orden en la biblioteca de la FIN para que los alumnos cuentan con la información del orden debido en esta área.

### **Servicio y horario extendido**

De acuerdo a los respuestas obtenidas de las auditorías en este campo de servicio y horario, el tiempo de préstamo de los libros en la biblioteca de la FIN es insuficiente, así como los servicios de impresoras y copadoras, y la comunicación de los horarios extendidos es casi desconocido para los alumnos.

### **Propuesta de mejora.**

Brindando un servicio de copias e impresoras de acuerdo a las necesidades de los estudiantes (copias claras, impresiones a color) se verá reflejada la satisfacción de los usuarios de estos servicios. El flujo de información cuando existan campañas de horarios extendidos para que haya conocimientos de este. Así como hacer un nuevo estudio de cuál es el tiempo adecuado para permanecer con los libros.

Ante los resultados obtenidos se considera que el Sistema 5 Estrellas es una opción viable para lograr la evaluación y seguimiento de los indicadores de calidad en los servicios de biblioteca que presta la Facultad de Ingeniería y Negocios Tecate, que conlleve a proporcionar servicios eficientes, ágiles y oportunos, y poder revisar así como mejorar los procesos de gestión de calidad en beneficio de la atención que se brinda hacia la comunidad para lograr la mejora continua.

El Sistema 5 Estrellas tiene la finalidad de crear una disciplina institucional consistente, con la idea de que los sistemas mejorados dan como resultado un desempeño mejorado. Así como la confiabilidad a través del compromiso de las partes interesadas, la generación de informes y la auditoria.

### **Recomendaciones**

Se espera que el esfuerzo realizado en la presente investigación sea beneficioso para todos aquellos interesados en evaluar y mejorar la calidad de los servicios universitarios, las instituciones educativas deben considerar el aplicar metodologías de calidad como el Sistema 5 Estrellas que contribuyan al logro de la evaluación y seguimiento de sus servicios prestados, ya que los sistemas de calidad bien implementados apoyan en el cumplimiento de los indicadores de calidad determinados por organismos nacionales e internacionales. Se sugiere además; aplicar la metodología en otras áreas de la facultad que proporcionen servicios y por qué no en otras instituciones educativas.

### **Referencias:**

Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios, n° 75-76, Junio y Septiembre 2004, pp. 115-133 [Consulta: 12/4/08] Disponible en:

[http://www.aab.es/pdfs/baab75\\_76/75a12.pdf](http://www.aab.es/pdfs/baab75_76/75a12.pdf)

Buendía, L., y García, B. (2001). Evaluación institucional y mejora de la calidad en la enseñanza superior.

Calidad (2011). Recuperado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>.

Cong Hermida, M.: *La calidad en el contexto universitario*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, enero 2008. Recuperado de:

<http://www.eumed.net/rev/cccss/0712/mch.htm>.

Evans, J. y Lindsay, W. (2001). *Administración y Control de Calidad* (4ta. ed.). México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.

García Reche, G. (2004). La calidad en las bibliotecas universitarias. XIII Jornadas Bibliotecarias de Andalucía, p. 195- 243

García Reche, G.; Candil Gutiérrez, M., Bustamante Rodríguez, A. T. (2004). Las bibliotecas universitarias en los sistemas bibliotecarios.

Garambullo, A. (2007). Tesis: “Sistema 5 Estrellas en Educación Superior”.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ªed.). México: McGraw-Hill.

Indicadores para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015. Recuperado de: <http://www.uabc.mx/planeacion/pdi/2011-2015/INDPDI2011.pdf>.

Mejías Acosta, A. (2005). Modelo para medir la calidad del servicio en los estudios universitarios de posgrado.

Moreira González, J.A. (2001). *Introducción al estudio de la información y la documentación*, 2001, pp. 33.

Robbins, S., Coulter, M. (2005). *Administración* (8va. ed.). México: Pearson Educación. ISBN: 970-26-0555-5



# Anexo 1 Formato de Auditoria de Biblioteca



Universidad Autónoma de Baja California Periodo \_\_\_\_\_



Fecha:       de      del 201       Encargado del área: \_\_\_\_\_  
 Auditor / Inspector: \_\_\_\_\_



#	★ <b>BIBLIOGRAFÍA Y ACERVO ELECTRÓNICO</b>	NO=0	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
		SI=1					
1	¿Existe la bibliografía mínima requerida por las asignaturas impartidas en los PE ofertadas en la FIN, y es actualizada?						
2	¿Es suficiente el número de ejemplares de un mismo título y con que se cuenta?						
3	¿Existen revistas especializadas para cada PE ofertado?						
4	¿Es suficiente la cantidad de obras de consulta de carácter general con que se cuenta?						
5	¿El estado general de conservación y presentación de los libros es bueno?						
6	¿Existe libros y tesis en formato digital?						
7	¿Existen estadísticas del uso de acervos electronicos?						
<b>Calificación</b>			0%	0%	0%	0%	0%

★ **ESPACIOS E INSTALACIONES**

Promedio : 0%

8	¿La iluminación es adecuada?						
9	¿Existe suficiente ventilación?						
10	¿El mobiliario existente para los alumnos es suficiente?						
11	¿El mobiliario con que se cuenta es el adecuado?						
12	¿El espacio es suficiente?						
13	¿Los espacios para trabajo grupal son adecuados?						
14	¿Los espacios existentes para trabajo individual son los adecuados?						
<b>Calificación</b>			0%	0%	0%	0%	0%

★ **EQUIPAMIENTO Y MATERIALES**

Promedio : 0%

15	¿El equipo de computo es el adecuado?						
16	¿Existe el suficiente equipo de computo para los usuarios?						
17	¿Se cuenta con los software necesarios?						
18	¿La copiadora con que se cuenta es adecuada?						
19	¿La impresora es la adecuada?						
20	¿Los estantes son adecuados?						
21	¿El bibliotecario siempre cuenta con recibos de pago de multas para cumplir con el proceso de						
<b>Calificación</b>			0%	0%	0%	0%	0%

★ **ORDEN Y LIMPIEZA**

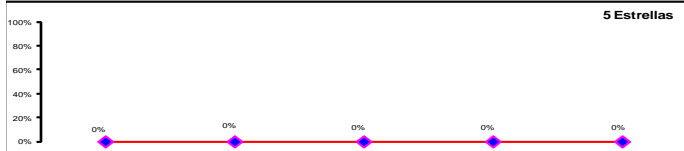
Promedio : 0%

22	¿Se encuentra la biblioteca delimitada por un layout?						
23	¿Las areas de trabajo se encuentran limpias?						
24	¿Los libros, revistas y demas materiales de consulta tienen un area designada e identificada?						
25	¿Los pisos y pasillos entan limpios y libres de obstaculos?						
26	¿Se realizan campañas de silencio en la biblioteca?						
27	¿El acomodo de los libros, revistas y demas material de consulta es el adecuado?						
28	¿Se realizan campañas de orden en la biblioteca?						
<b>Calificación</b>			0%	0%	0%	0%	0%

★ **SERVICIO Y HORARIO EXTENDIDO**

Promedio : 0%

29	¿La adquisición del material bibliográfico es eficiente?						
30	¿El tiempo de préstamo es suficiente?						
31	¿La atención por parte del bibliotecario es buena?						
32	¿El servicio de copiadora es suficiente?						
33	¿El servicio de impresora es suficiente?						
34	¿Existe un horario extendido para el uso de biblioteca y estos nuevos horarios se difunden?						
35	¿Existe registro del servicio de biblioteca en horario normal y/o extendido?						
<b>Calificación</b>			0%	0%	0%	0%	0%



**Prom. Mensual** 0% 0% 0% 0% 0%  
**Promedio semestral:** 0%

## VALORES EN LOS SERVICIOS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ESTADO DE SINALOA MÉXICO.

**Dra. Fridzia Izaguirre Díaz de León**  
Universidad de Occidente  
[fridziaizaguirrediazdeleon@gmail.com](mailto:fridziaizaguirrediazdeleon@gmail.com)

**Dr. Heleodoro Sotelo Sanchez**  
Universidad de Occidente  
[hss\\_8@hotmail.com](mailto:hss_8@hotmail.com)

**Dr. Daniel García Urquidez**  
Universidad de Occidente  
[dgarciau65@gmail.com](mailto:dgarciau65@gmail.com)

### **Resumen:**

La presente ponencia es parte de una investigación que se desarrolla en Instituciones de Educación Superior Mexicanas (IES), específicamente del Estado de Sinaloa. La tendencia a definir el servicio en la administración pública está orientada a considerar los sujetos como ciudadanos-usuarios del servicio que prestan sus servidores o funcionarios públicos según sea su condición laboral en la IES. El objetivo es **analizar los valores organizacionales presentes en la actuación del personal administrativo como determinantes del servicio prestado en Instituciones de Educación Superior** objeto de estudio. La sustentación teórica-conceptual se basa a los autores **Jiménez (2010), Alvarado, Hernández, Chumaceiro (2010)**. La población estuvo conformada por el personal universitario, docente e investigadores y estudiantes de licenciatura y posgrado. En cuanto al instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario y las entrevistas directas al personal considerado como informantes claves. Según los resultados obtenidos una de las dos instituciones objeto de estudios, presentan hallazgos más significativos expresados por parte de los actores universitarios encuestados.

Palabras clave: Valores, **Personal Administrativo, Universidad Pública.**

### **Introducción:**

Las Universidades Públicas, han sido objeto de estudios, en sus diferentes problemáticas que aquejan a éstas instituciones en su funcionamiento, caracterizadas, por ser organizaciones tradicionales con modelos burocráticos, estructuras académicas y administrativas rígidas, muchas veces debido al incremento no planificado de la población estudiantil e instituciones que no tienen una articulación efectiva entre las dependencias e instancias orgánicas que la conforman, afectando significativamente el servicio que prestan tanto a los usuarios internos como a la comunidad en general.

Por consiguiente, en la vida de las universidades públicas, estas situaciones originan que muchos de sus empleados vean deteriorados sus valores en su desempeño laboral, bien sea, por el exceso

de trabajo, la repetición de tareas, falta de insumos materiales y tecnológicos que se refleja de forma directa en el servicio al ciudadano-usuario.

En la actualidad las Universidades Públicas en el ámbito administrativo se hayan mayormente identificadas por una serie de situaciones que inciden en los servicios prestados, tales como: falta de responsabilidad ante los usuarios (docentes, estudiantes, proveedores, otros), rigidez en los procedimientos administrativos, falta de integración entre las distintas dependencias o coordinaciones administrativas, poco espíritu de servicio, la indiferencia e impuntualidad en la entrega del servicio, el desconocimiento y la desinformación sobre los servicios que prestan y en muchos casos dificultad para entender y resolver problemas.

Las Universidades Públicas Mexicanas que forman parte de este trabajo de investigación en su primera etapa, son las unidades académicas que se ubican geográficamente en el Norte–Centro del Estado de Sinaloa, de la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) y la Universidad de Occidente (U de O).

## **Revisión literaria o enfoque teórico**

### *Los valores en las organizaciones*

#### *Concepto de valores*

Jiménez (2010), señala que los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, asimismo, son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, así como fuente de satisfacción y plenitud. Además indica que los valores proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos, es decir reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes. Es por ello, que los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias.

Dado lo anterior, Jiménez (2010) sostiene que los valores valen por sí mismos, son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos. Asimismo, se tiene que los conceptos de valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados, porque cuando se habla de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores. Es por eso que los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, es decir, lo que hacen las personas. Además, los valores también son la base para vivir en sociedad y relacionarnos con las demás personas, permitiéndonos regular nuestra conducta en beneficio del bienestar colectivo y de la convivencia armónica.

#### **Los valores en las organizaciones**

En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro (su visión); es por ello que al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y

ponerlos en práctica, debido a que es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros (Jiménez, 2010). Es decir, los valores organizacionales se deben reflejar especialmente en los detalles de lo que hace diariamente la mayoría de los integrantes de la organización, más que en sus enunciados generales. Si esto no ocurre, la organización debe revisar la manera de trabajar sus valores.

Los valores en las organizaciones necesitan tener sentido práctico para sus miembros por lo que es necesario (Jiménez, 2010:8):

- ❖ Que todos los miembros las conozcan.
- ❖ Que todos estén de acuerdo con sus significados
- ❖ Que todos comprendan los comportamientos que implican
- ❖ Que todos los pongan en práctica.

En consecuencia, en las organizaciones los valores permiten que sus integrantes actúen de manera armónica, aunado a que influyen en la formación y desarrollo como personas para alcanzar los objetivos no solo individuales sino de toda la organización, en busca de un bienestar común. Debido a que para la cultura organizacional de una organización los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores, es decir los valores son la columna vertebral de sus comportamientos (Jiménez, 2010:10-11).

Como resultado, si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias. Por lo anterior, en una empresa los valores no solo necesitan ser definidos, sino que es necesario darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente, así sus trabajadores tendrán oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias (Jiménez, 2010:13).

Es por ello, que los valores son una guía para nuestro comportamiento diario, son parte de nuestra identidad como personas y nos orientan para actuar en el hogar, en nuestro trabajo o en cualquier ámbito de nuestra vida. Se puede decir que en todo momento sirven de brújula para mostrar una actuación consistente en cualquier situación. Así, los valores nos sirven de base y razón fundamental para lo que hacemos o dejamos de hacer y son una causa para sentirnos bien con nuestras propias decisiones. Por lo que, cuando actuamos por valores lo hacemos por convicción, sin importar el resto de las personas (Jiménez, 2010:14).

Los valores cumplen un papel importante en la eficiencia y la efectividad de las organizaciones (Jiménez, 2010:16):

- ❖ Cuando tienen el mismo significado para todos los miembros de la organización (o al menos para la mayoría).

- ❖ Cuando son compartidos, es decir, que tiene una importancia similar para todos.
- ❖ Cuando son puestos en práctica, especialmente por los líderes, en todos los niveles.
- ❖ Cuando son recordados cotidianamente.

Los valores en las organizaciones sirven para que sus integrantes (Jiménez, 2010:16-17):

- ❖ Se relacionen y funcionen mejor, tengan más coordinación, sean más previsivos en su planificación, y logren con eficiencia sus objetivos.
- ❖ Tengan más y mejor conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, en el corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de sus retos y necesidades tácticas o estratégicas, específicas y generales.

Como consecuencia, los miembros de una organización en la que se comparten valores (Jiménez, 2010:17):

- ❖ Se sienten más realizados como personas, más plenos, y valoran más sus propios comportamientos.
- ❖ Se sienten muy satisfechos de ser parte de esa comunidad. Se sienten más identificados y comprometidos con la razón de ser de la organización.
- ❖ Rinden más en sus acciones, sus responsabilidades específicas y cumplen mejor sus compromisos profesionales.
- ❖ Hacen más aportes individuales y son más creativos, por que a través de sus actos se sienten más realizados como personas y más satisfechos de sí mismos.

### **El ciudadano-usuario y los servidores o funcionarios públicos en las Instituciones de Educación Superior.**

Un **funcionario** es una **persona** que **desempeña un empleo público**, es decir es un trabajador que cumple funciones en un organismo del **Estado**, es por ello que un funcionario es aquella persona que desempeña funciones dentro de la estructura del Estado, formando parte de su aparato burocrático. A veces suelen distinguirse a los funcionarios, del resto de los empleados públicos, para designar a los de mayor jerarquía. Así, un maestro de una escuela estatal, es un empleado público, pero el Ministro de Educación es un funcionario del Estado

Por otro lado, como servidor público se considerada a toda persona física que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública, los servidores públicos son responsables por los actos u omisiones en que puedan incurrir en el desempeño de sus respectivas funciones. La designación del funcionario es transmitida por la propia ley y, en cambio, la del empleado supone un complemento al desempeño de la función pública mediante el servicio que presta al Estado.

### **Tipos de servidores públicos**

- ❖ *Los empleados públicos:* Éstos están vinculados formalmente a la entidad correspondiente; es decir, cumplen funciones que están establecidas con anterioridad.
- ❖ *Los trabajadores oficiales:* La vinculación de estos empleados se hace mediante contratos de trabajo, mismos que pueden rescindirse de acuerdo con el desempeño mostrado por el trabajador.
- ❖ *Los miembros de corporaciones de elección popular:* Son los empleados que han de servir a la comunidad y que son elegidos por medio del voto popular.

Los servidores públicos tienen como obligación cumplir con ciertos requisitos para ser considerados como tales; también, están sujetos a un régimen de incompatibilidades, las cuales son propias del cargo, y que se dan cuando éste exige ciertas condiciones que el individuo no puede cumplir.

La profesionalización, la previsión en las acciones y la flexibilidad en la prestación del servicio, se tienen como los aspectos con los que se hace efectiva, y con los cuales se posibilita el logro de su fin primordial, que no es otro que alcanzar la mayor satisfacción del ciudadano-usuario, ante la acción de los empleados, funcionarios o servidores de la administración pública. “El servicio en sí implica o involucra personas que tratan con personas. Entre todos los componentes que intervienen en las actividades del servicio, el factor humano parece ser el más crítico.” (Hernández, Chumaceiro y Atencio, 2009:462).

### **Dimensiones de análisis de valores en el servicio de las instituciones de educación superior.**

En este apartado se incluyen las diferentes dimensiones de análisis que se incluyen en la presente investigación (Figura 1), y que a continuación se detallan:

**Relaciones Humanas:** La coherencia entre el ser y su esencia implica un proceso de búsqueda constante de la excelencia con compromiso partiendo de los esfuerzos individuales hasta la forma colectiva (Vargas et al, 2007: 128).

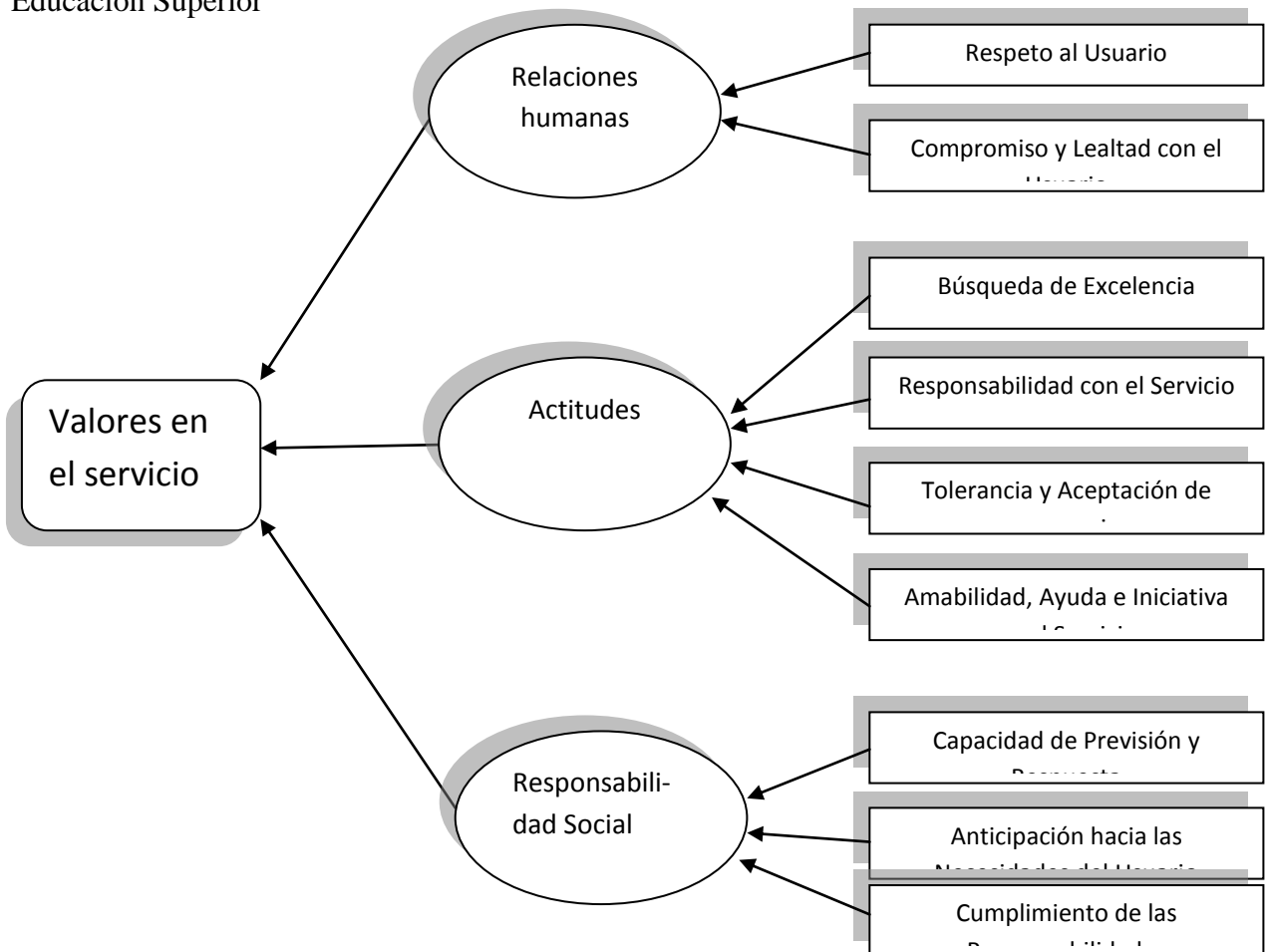
**Actitudes:** Las actitudes del personal que integran las organizaciones, debe estar fundamentada en el éxito y la calidad de vida, haciendo énfasis en al lado humano y en todas las rutinas

organizacionales que en ella se desarrollan. Es por esto, que lo esencial se encuentra en la calidad de la persona que ofrece el servicio, sustentándose en cuatro escalones básicos para el éxito como lo son: Determinación, dedicación, disciplina y actitud, las cuales se van moldeando durante la formación educativa, clave en este proceso (Plancarte, 1998:149).

**Responsabilidad Social:** Cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios y de la sociedad en su conjunto. (Vargas et al, 2007: 128). En ese sentido la Responsabilidad Social, puede entenderse como la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido. (Koontz et al, 2004).

**Figura 1**

Propuesta para medir las Dimensiones de los Valores en el Servicio de las Instituciones de Educación Superior



Fuente: Elaboración Propia a partir de Alvarado, Hernández, Chumaceiro 2010.

## **Objetivo:**

Analizar los valores organizacionales presentes en la actuación del personal administrativo como determinantes del servicio prestado en Instituciones de Educación Superior ubicadas en la región Norte-Centro del Estado de Sinaloa México.

## **Método:**

La presente investigación es de tipo descriptiva porque pretende obtener conocimiento sobre cómo es, cómo se manifiesta y cuáles son las propiedades importantes de un fenómeno determinado, pero sin llegar a ubicar las causas que lo determinan (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2008), aunado a exponer que se asocia al diagnóstico y al propósito del evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características (Hurtado, 2007). El diseño de la investigación fue de campo, la cual según Sabino (2002), es aquella donde los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y un equipo, son datos de primera mano, originales producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

La población está constituida por el personal universitario de las Universidades Públicas ubicadas en la región Norte-Centro del estado de Sinaloa, México, distribuidas en las ciudades de Los Mochis, Guasave y Culiacán. Asimismo, la muestra se constituyó por un total de 367 elementos distribuidos de la siguiente manera: 206 sujetos pertenecientes a la Universidad Autónoma de Sinaloa y 161 en La universidad; y según los criterios que maneja Parra (2000:11. En cuanto al instrumento para la recolección de datos se utilizó un cuestionario por 25 ítems con escala de Likert conformada a manera de proposiciones en la cual cada ítems presentaba 5 alternativas posibles de respuestas: 1= Siempre; 2= Casi siempre; 3= Algunas veces; 4= Casi nunca; 5=Nunca. Dicho instrumento, se aplicó tanto a los universitarios que reciben los servicios del personal administrativo, como a los que prestan el servicio, para poder así evaluar las expectativas y la percepción del servicio ofrecido.

Asimismo, el instrumento fue estructurado en función de tres dimensiones: 1) Relaciones Humanas, 2) Actitudes y 3) Responsabilidad Social; con sus respectivos indicadores, los cuales se reseñan en la figura 1. En el caso concreto de este trabajo de investigación, la validación del instrumento se realizó en el propio campo mediante una prueba piloto, antes de administrar los instrumentos a grupos de muestra de interés homogéneo en el área. De allí, que los resultados obtenidos con la aplicación en campo fueran considerados para estimar su confiabilidad mediante el método del coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0.8684 (86.84%), lo cual indica una alta validez.

## **Resultados:**



Para la *dimensión “Relaciones Humanas”* (tabla 1), la tendencia en el comportamiento de los resultados es de medianamente a alto, donde las relaciones humanas juegan un papel preponderante en la calidad del servicio que se debe prestar a los docentes universitarios. En relación con las implicaciones que tiene el indicador “Respeto al Usuario”, es preciso decir, que éste forma parte de la lista de valores que poseen y practican los componentes del personal administrativo de las universidades (UAS y U de O), considerando este valor como parte del potencial para las relaciones humanas que desarrollan hacia mejorar el servicio.

Para el indicador “Compromiso y Lealtad” el comportamiento en los resultados es medianamente para este nivel, lo que significa que el servidor público de UAS y U de O, se encuentran medianamente comprometidos con el servicio que prestan a los profesores y al mismo tiempo, la lealtad se observa como un rasgo poco internalizado. Dentro de sus responsabilidades y obligaciones con las funciones que desempeñan, la tendencia indica que algunas veces no son cumplidas con puntualidad, lo que afecta seriamente la interacción entre empleados y usuarios.

En la *dimensión “Actitudes”* (tabla 2), la cual se refiere a las conductas de los empleados administrativos de las universidades en estudio, se presenta una mayor tendencia de moderada a alta en este nivel, sobre el servicio que prestan los administrativos. Esto se refleja en los indicadores, “Búsqueda de Excelencia o Mejora Continua”, donde los docentes manifiestan que hay pocas acciones encaminadas al mejoramiento continuo en los servicios; lo anterior se observa en acciones esporádicas de capacitación del personal administrativo para ofrecer un servicio de excelencia.

Para el indicador “Responsabilidad con el Servicio”, los profesores universitarios manifiestan que casi nunca han tenido malas experiencias con el personal administrativo en el servicio prestado, siendo este aspecto positivo para las instituciones. En cuanto, al indicador “Tolerancia y Aceptación de Sugerencias en el Servicio”, la aplicación que se da es de medianamente, ya que algunas veces y casi siempre el personal administrativo asume una actitud de aprobación antes las sugerencias y las críticas constructivas del personal docente, reflejando un poco de humildad ante lo sugerido por la respuesta en el servicio prestado.

Para el indicador “Amabilidad, Ayuda e Iniciativa en el Servicio” el respeto es uno de los valores más representativos del sujeto de estudio, que va de la mano con la amabilidad al momento de prestar los servicios, logrando así mejorar en cierto modo la calidad en las actitudes del personal. Por otra parte, la *dimensión “Responsabilidad Social”* (tabla 3) viene dada por la capacidad que tienen los empleados administrativos, conjuntamente con la institución de mejorar los servicios que presta en pro de los profesores universitarios y público en general, donde se registró un nivel de correspondencia de mediano a alto, que concluye en ciertas variaciones que influyen de manera medianamente positiva en la responsabilidad social.

Con respecto, a la pregunta sobre la flexibilidad que deben mostrar los empleados ante las solicitudes de los docentes, en el indicador capacidad y previsión de respuesta, la tendencia es media, donde el usuario puede encontrarse con personas que no crean barreras, ni ponen obstáculos al solicitarles los servicios. Asimismo a lo antes expresado, en los resultados para lo relacionado con la atención inmediata y el tiempo de entrega de las solicitudes del servicio, estos aspectos se encuentran medianamente acordes con la calidad del servicio que se presta;

disminuyendo la efectividad en la capacidad de previsión y respuesta hacia las solicitudes de los encuestados de la UAS y U de O, y la comunidad en general.

De igual manera, al referirnos al indicador “Anticipación hacia las Necesidades del Usuario”, se observa una frecuencia de mediana a alta, con lo que se verifica que el personal administrativo en algunos casos implementa lo estipulado en el plan estratégico para anticiparse hacia el cumplimiento de las funciones y servicios prestados. Pero en algunos casos, se demuestra que con una frecuencia de moderada a alta el personal administrativo en su mayoría no muestra iniciativa e interés para ayudar a los usuarios a que reciban sus servicios de manera inmediata. Siendo que, estos aspectos deberían ser la clave para el desarrollo de una buena gestión de servicio en las universidades objeto de estudio, aun careciendo de un plan que les permita cumplir con esta misión a cabalidad.

Por otra parte, en el indicador “Cumplimiento de las Responsabilidades en el ámbito social” se observa con una frecuencia mediana, que las obligaciones y responsabilidades que tiene el personal administrativo para con los docentes universitarios en representación de la institución donde laboran (UAS y U de O) y la comunidad en general, sólo algunas veces son cumplidas con puntualidad. Las responsabilidades de los empleados públicos, tienen un norte orientado hacia el cumplimiento de deberes, responsabilidades y funciones dados por los perfiles y cargos que desempeñan, por lo tanto, es relevante la mejora de estos procesos como parte de una ruta hacia el incremento de los valores institucionales y el cumplimiento de las obligaciones sociales.

### **Conclusiones:**

En cualquier tipo de organización, los valores constituyen un sistema normativo y racionalizado de preferencias, que influyen en la elección de ciertos cursos de acción o de resultados. En lo concerniente a los valores en el servicio que prestan las Instituciones de Educación Superior, se puede decir que éstas no escapan a esta dinámica, en ellas los valores desempeñan un rol en relación tanto a los objetivos organizacionales como a las necesidades de los individuos, que pueden redundar en mensajes y comportamientos considerados “adecuados”, transmitiendo naturalmente los contenidos a los demás miembros de la organización.

Según los resultados arrojados y del análisis realizado a la información recolectada, la propuesta establecida permitió determinar la situación actual y las necesidades, con respecto a la calidad del servicio que brinda el empleado administrativo a los universitarios de las universidades públicas (UAS y U de O) ubicadas en la región Norte-Centro del Estado de Sinaloa. Es decir, para ambas instituciones se señala que casi nunca reciben un trato irrespetuoso, lo que indica que al momento de hacer la solicitud de los servicios el respeto es un valor muy considerado por los empleados en su desempeño laboral.

La entrega a tiempo se presenta como una debilidad del servicio que presta el personal administrativo, ya que solo algunas veces este procedimiento es satisfactorio, a la voz de los usuarios encuestados, indicador de poca importancia para los empleados que en muchas oportunidades, se traduce durante el proceso de gestión del servicio como falta de atención. Por otra parte, dentro de sus responsabilidades y obligaciones con las funciones que desempeña el

personal administrativo, los datos arrojaron que algunas veces son cumplidas con puntualidad, lo que afecta seriamente la interacción entre los empleados y docentes. Por lo que el empleado administrativo se encuentra comprometido con el servicio que prestan a los universitarios y al mismo tiempo la lealtad se observa como un rasgo poco internalizado.

En relación a las actitudes que se asumen sobre el servicio, puede decirse, que no existen acciones encaminadas al mejoramiento continuo de los servicios; por cuanto algunas veces o casi nunca el personal administrativo trata de prepararse para ofrecer un servicio de excelencia, lo que indica falta de motivación en la preparación personal y profesional. Es decir, existe una tendencia de poca tolerancia y aceptación de sugerencias de mejora en el servicio de parte del personal administrativo, quien se muestra renuente a aceptar las sugerencias y las críticas constructivas para mejorar el servicio que presta. En cuanto a la responsabilidad social de los empleados con las comunidades que hacen vida en el entorno de estas universidades, se puede decir, que casi es inexistente la relación entre estos actores.

### **Referencias:**

Alvarado, Lisandro; Hernández, Judith y Chumaceiro, Ana Cecilia (2010). Calidad de Servicio en Universidades Públicas Venezolanas. **Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales**. AÑO 2. N° 4. Junio 2010

Hernández, Judith; Chumaceiro, Ana y Atencio, Edith (2009). Calidad de Servicio y Recurso Humano: caso estudio tienda por departamentos. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 14 No. 47. Julio-Septiembre 2009. LUZ FACES. Maracaibo.

Hernández Sampier, Roberto; Fernandez\_Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2008). **Metodología de la investigación**. 4ª. Ed. Mc. Graw Hill. México

Hurtado De Barrera, Jaquelin (2007). **El Proyecto de Investigación. Metodología de la Investigación Holística**. Ediciones Quirón .Caracas-Venezuela.

Jiménez, Juan Carlos (2010). El valor de los valores en las organizaciones. COGRAF, Tercera Edición. Caracas Venezuela.

Koontz, Harold; Weihrich Heinz (2004). **Administración. Una perspectiva Global**. 12a Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Plancarte, Rodrigo (1998). **El Servicio como Poder de Cambio. La característica distintiva en los negocios**. Ediciones Castillo. Monterrey, Nuevo León-México.

Sabino, Carlos. (2002). **El Proceso de Investigación. Una introducción teórico- práctico**. Caracas. Editorial Panapo de Venezuela.

Vargas, Martha Elena; Aldana , Luzángela (2007). **Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas**. Universidad de la Sabana. Ediciones ECOE. Bogota, Colombia.

# DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO DE LA UNIVERSIDAD CNCI IXTAPALUCA

**Lorena Litai Ramos Luna**

Universidad Autónoma Metropolitana

[lorena.litai@gmail.com](mailto:lorena.litai@gmail.com)

**Jesús Manuel Ramos García**

Universidad Autónoma Metropolitana

[jemaraga1@hotmail.com](mailto:jemaraga1@hotmail.com)

**Luis Ernesto Vázquez Arellan**

Universidad Autónoma Metropolitana

[le\\_va787@yahoo.com.mx](mailto:le_va787@yahoo.com.mx)

## **Resumen:**

El presente documento corresponde a la elaboración de un proyecto de intervención bajo la metodología de Gestión Socioeconómica, del cual se obtiene como producto un “diagnóstico socioeconómico organizacional”. De esta manera, el presente trabajo se desarrolla en seis apartados; el primero incluye la problematización y los objetivos de la intervención, el segundo la áreas de intervención que incluye la arquitectura de la intervención; el tercero ofrece una descripción contextual del objeto de estudio; un cuarto apartado contiene la metodología utilizada que describe las fases de intervención; el quinto se refiere a los resultados obtenidos e incluye un análisis de las áreas intervenidas. Finalmente el sexto apartado hace referencia a algunas reflexiones pertinentes sobre la metodología, así como la inclusión de alcances y limitaciones.

**Palabras clave:** Intervención, metodología, disfuncionamiento, diagnóstico, socioeconómica

## **Introducción:**

El proyecto de intervención busca establecer un vínculo de colaboración, como ejercicio académico, entre el grupo de investigadores del Posgrado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana y la organización CNCI (Centro Nacional de Capacitación Intensiva), Centro de Enlace Ixtapaluca, Estado de México. Esta colaboración, consiste en un acercamiento exploratorio del grupo investigador, en donde se pudiera apoyar a la organización a que las energías humanas se reorienten hacia el cambio para la mejora, lo anterior por medio de la acción conjunta y coordinada entre el grupo investigador y los miembros de CNCI en todos sus niveles jerárquicos. Como producto de este acercamiento se obtiene un “diagnóstico socioeconómico organizacional” en el cual son identificados aquellos disfuncionamientos o problemas de CNCI; con relación a su desempeño social y económico. La puesta en práctica la

metodología de Gestión Socioeconómica desarrollada por el ISEOR<sup>266</sup>, es central para esta investigación. Cabe destacar que el alcance de dicha intervención, se extiende únicamente a la realización del diagnóstico.

### **Problematización y objetivo de la intervención**

La realidad de nuestra moderna educación privada, tiene sus antecedentes desde la década de los 30's, con la conformación desde aquel entonces de la Universidad Autónoma de Guadalajara, así como del incremento de matrículas de estudiantes que prefieren recibir su educación en estas instituciones, la cual en nuestro país se registran a partir de los 80's hasta el año 2003 (Acosta, 2005:26) hasta la fecha.

Sin lugar a dudas, son varios los motivos o causas por los cuáles se registran dichos incrementos, dentro de ellos podemos mencionar: la insuficiencia de instituciones académicas para brindar el servicio educativo a la población ante la incapacidad del sector público por absorber la demanda de los niveles previos a la educación superior, producto de una política pública de restricción a las universidades públicas y de diversificación de la oferta (Acosta, 2005:27); la deficiencia en el funcionamiento de las instituciones educativas públicas; y quizá la falta (o facilidad) de restricciones o reglamentos para regular dichas instituciones y sus formas de operación, motivando con ello al sector privado ver en ellas oportunidades atractivas de inversión. Si bien, todas las causas anteriores tienen validez en nuestra realidad social mexicana, por lo general y de acuerdo a investigaciones en este campo, existen causas específicas del crecimiento de la educación superior privada, siendo tres las fundamentales:

1. La atracción de los programas de estudio que conforman las áreas de ciencias sociales y administrativas y las de Ingeniería y Tecnología.
2. La incorporación de las mujeres en los programas de licenciatura del sector.
3. La heterogeneidad empírica de los establecimientos del sector privado de la educación superior (tamaño, orientación social, antigüedad, capacidad de atención a la demanda, diversidad de sus funciones y programas), se ha visto acompañada de un fenómeno de "isomorfismo institucional", (Levy 1986 y Muñoz Izquierdo, et. al. 2005 en Acosta 2005:27).

Resultando ésta última causa la atracción e interés de estudiar y presentar la problemática de nuestro estudio. Al reconocer la heterogeneidad del mercado educativo privado, en particular que se vive en una localidad específica del Estado de México, donde las universidades que dominan el mercado de dicho sector coexisten con pequeños establecimientos particulares que operan como franquiciatarios. Modalidad contractual que influye trascendentalmente en la operatividad normal de las instituciones de educación privada, ante el predominio de una lógica económica. Así mismo permite que se presenten instituciones educativas que tienen un tamaño medio, y que pertenecen, en algunos casos, a redes transnacionales que las adquieren para ofrecer una "educación internacional", "globalizada" (Acosta, 2005:33).

---

<sup>266</sup> Deserción y retención de alumnos.

Ante la heterogeneidad, se suscita un fenómeno de “isomorfismo”, donde los centros educativos pequeños y medianos aspiran a reproducir las formas organizativas de las grandes universidades de élite. Ante tal tendencia, así como la lógica económica que permea a estas organizaciones con su relación de franquiciatarias, y más aún la heterogeneidad de la población, son parte de las problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones educativas privadas en sus contextos particulares. Siendo así una problemática compleja la deserción escolar en los últimos periodos escolares, y su tendencia a adoptar las características de la forma organizacional de los centros educativos que operan como franquiciantes, adaptando o permeando transcendentalmente toda una forma de organización con enfoques económicos ante su relación contractual.

Dicha problemática, nos plantea como pregunta de investigación en este trabajo ¿cuáles son los factores que explican la deserción escolar en las franquicias de establecimientos educativos privados de tamaño menor a nivel medio y superior, desde una perspectiva organizacional? Si bien, estadísticamente se tiene un incremento de matrículas en el sector educativo privado, también debemos reconocer que existe un incremento bastante heterogéneo de instituciones educativas privadas, y ante tal situación el incremento de matrícula no es paralelo para cada institución, ya que algunas sufren deserción escolar por diversas razones, más allá de la misma competencia entre ellas.

Así, *el objetivo central del presente trabajo realizar un diagnóstico socioeconómico organizacional de la Universidad CNCI, Centro enlace Ixtapaluca, Estado de México, que permita conocer los disfuncionamientos de la organización bajo la interrelación de cuatro dimensiones estratégicas: 1. Franquicia, 2. Gestión administrativa, 3. Económico-financiera 4. Académica (enseñanza y aprendizaje) ello con el enfoque hacia enfatizar la problemática de retención de los alumnos y deserción escolar.*

### **Áreas de intervención**

De esta manera, las áreas de interés donde tiene lugar la intervención para el análisis de los disfuncionamientos, a partir de la identificación de la forma en que cada área está implicada en el problema actual<sup>267</sup>, se plantea de la siguiente forma:

- *Franquicia*: comprende el análisis a partir de las frases obtenidas en la entrevista, de la relación entre el centro de enlace CNCI, Ixtapaluca, como franquicia y la matriz que corresponde a CNCI Campus Monterrey, esta última quien regula el funcionamiento del centro de enlace.<sup>268</sup> Se procede como antecedente y formación de un marco conceptual, a la revisión de los manuales de

---

<sup>267</sup> De acuerdo a los contratos establecidos donde se puntualiza el pago de regalías y los procedimientos correspondiente a través de manuales operativos que sistematizan las actividades de tutoría (labor central bajo la cual gira la organización).

<sup>268</sup> En específico, la franquicia comparte la misión y visión siguientes: a) Misión: Formar personas con conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan integrarse con éxito a la sociedad y b) Visión: Aportar a la formación integral del alumno las herramientas necesarias que fortalezcan el trabajo en equipo, la investigación y la realización de proyectos, propiciando la rápida entrada al sector laboral o profesional de nuestros egresados.

*Desarrollo de Tutorías y Curso de Inducción*, proporcionados por la dirección del plantel educativo. Por lo que es importante conocer cómo es que ello puede o no influir en el principal problema que se plantea.

- *Gestión Administrativa*: comprende el análisis de las relaciones en la estructura jerárquica conformada por la dirección, nivel administrativo y nivel operativo, en relación con la implementación de estrategias internas para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo. La forma en que la organización determina objetivos, metas, estrategias, acciones correctivas, retroalimentación, alineación de intereses individuales a los organizacionales, relaciones de comunicación horizontal y vertical, modelos de gestión en los que se basan. Más allá de los aspectos meramente de gestión, también los simbólicos que pueden incidir en la dinámica y en la problemática organizacional, pocas veces se contemplado en un proceso de consultoría o intervención.

-*Económico Financiero*: esta área comprende el análisis del aspecto económico en dos aspectos. El primero tiene que ver con los recursos que posee el plantel (ingresos, sobre cuotas por pago de colegiaturas, pago de inscripciones y admisiones, en correspondencia a la gestión de dichos recursos por parte de la dirección, la suficiencia de los mismos al interior del plantel y la percepción de su distribución tanto por tutores como alumnos). El segundo, implica una relación contextual, mostrada de manera breve, que describe la condición socioeconómica del plantel, para comprender la composición socioeconómica de los alumnos a partir de las frases mediante entrevistas, que permita conocer la situación de cumplimiento en tiempo y forma con las colegiaturas, central para la sobrevivencia del centro de enlace y uno de los motivos (como menciona la directora del plantel) de la deserción de alumnos.

- *Académico (enseñanza aprendizaje)*: Siendo esta área fundamental y a través de la cual gira el funcionamiento de la organización, comprende el análisis en dos vertientes. La primera, es justamente la labor en sí del tutor, en correspondencia a lo revisado a partir de las actividades desglosadas en el manual de *Desarrollo de tutorías* y la percepción propia del participante de la labor de tutoría. La segunda implica analizar el papel del tutor en la retención de alumnos al interior del plantel. En ocasiones, la percepción que el alumno tenga de la tutoría en relación a aspectos subjetivos consolida su estancia o lo lleva a tomar la decisión de abandonar el plantel.

A partir de estas áreas se han establecido interrelaciones que permiten identificar los disfuncionamientos en la organización.

### **Arquitectura de Intervención**

Por lo anterior, resulta indispensable reconocer la arquitectura de la organización, de ello se señala que en el ápice sólo hay un miembro que es la directora; en los mandos medios se ubican 5 miembros que desempeñan funciones administrativas, contables y de coordinación, y en la base operativa, 20 miembros en los diferentes turnos que ofrece el CNCI; sobre la cantidad total de alumnos es de 115.

## **Descripción general de la organización**

En principio, es pertinente contextualizar a la organización. La Universidad CNCI, Centro de Enlace Ixtapaluca<sup>269</sup>, Estado de México, es una franquicia educativa que forma parte del Grupo Avalanz, un grupo mexicano de empresas de origen regiomontano, entre las que se encuentran TV Azteca Noreste, Todito Card, Arena Monterrey, entre otras; la cual está ubicada en municipio de Ixtapaluca, en Av. Cuauhtémoc No. 13, Col. Centro, constituida desde 2007 y presta los servicios de Prepa CNCI, Prepa Plus, Licenciaturas en Línea y Maestrías en Línea. Es una franquicia educativa perteneciente a la Asociación Mexicana de Franquicias, en este entendido, en nuestro objeto de estudio (Centro de Enlace CNCI Ixtapaluca) es reproducido el formato de negocios dirigido a la comercialización de planes educativos.

A nivel general, la Universidad CNCI, cuenta con cerca de 90 planteles en el territorio nacional y dos campus universitarios, y ofrece carreras profesionales en línea. Inició como una institución dirigida a especializar sobre competencias específicas, pero posteriormente incorporó estudios de licenciatura y bachillerato. Sus fortalezas, tal y como las concibe es, son contar con personal altamente calificado, ofrecer modalidades educativas y especializaciones de acuerdo a las necesidades de los alumnos y a las exigencias del ambiente laboral de nuestro país, además de la actualización constante de los planes y programas de estudio y la implementación del sistema de trabajo modular, el cual es único en su género, ya que se caracteriza por la optimización de tiempos de la operación académica y la organización de actividades (CNCI, Curso de Inducción, 2011:5). La Universidad CNCI a través de su modelo educativo, ha asumido el compromiso de contribuir a la formación de seres humanos con las competencias necesarias para insertarse con éxito a la sociedad (CNCI, Curso de Inducción, 2011:5). Las colegiaturas se adaptan dependiendo de la especialidad que se curse e incluso existen convenios para becas. El segmento poblacional que atienden es constituido por aquellos alumnos que no han accedido a las Instituciones Públicas, tal como ellos lo mencionan, los estudiantes a quienes va dirigida esta modalidad son personas que requieren ayuda para desarrollarse en toda su integridad y plenitud. En el caso de los jóvenes, independientemente de su condición económica y familiar, llegan al plantel después de haber sorteado una serie de problemas que los alejaron de los estudios, o bien, al no haber ingresado a las escuelas que tenían contempladas como primera opción. También se incorporan adultos, quienes después del paso del tiempo deciden ingresar a esta nueva estructura. (CNCI, Desarrollo de Tutorías, 2011:7).

## **Metodología:**

La metodología a seguir para abordar el presente proyecto de intervención que culmina con la elaboración y presentación de un diagnóstico socio-económico, se centra en el Análisis de Gestión Socioeconómica de las Organizaciones (Savall y Zardet, 1996), la cual marca un análisis sustentado, principalmente, en una actividad en conjunto entre el investigador y la unidad de análisis sobre los aspectos que resulten del proceso de intervención, generado mediante un

---

<sup>269</sup> Un disfuncionamiento corresponde a una anomalía, perturbación y/o brechas entre lo deseado (el objetivo fijado) y lo realizado, (Solís, 2004).



método de investigación-intervención, donde los saberes y conocimientos se generan en coproducción con los actores de la organización y a través de la interacción con ellos. La participación conjunta (investigadores-empleados en la organización) que resulta en el transcurso del proceso de investigación-intervención, genera saberes que son rescatados por el investigador para configurar un esquema que permitirá una explicación los disfuncionamientos, lo cual permite un cambio en las percepciones y representaciones colectivas del quehacer cotidiano en la organización, cuando dicho esquema es compartido.

El diagnóstico socio-económico se lleva a cabo a partir de entrevistas semi-dirigidas y a profundidad con los trabajadores, desde dirección, hasta personal administrativo, tutores, y personal de mantenimiento; cumpliendo así con el seguimiento de la metodología, denominada proceso Horivert, donde se ejecutan acciones horizontales (trabajo en conjunto con dirección escolar) y una acción vertical (que implica involucrar al personal que ejecuta el trabajo –tutores, personal administrativo y de mantenimiento).

### **Fases de la intervención**

1. Para la primera fase del proyecto, se realizó un recorrido por la organización, acompañado por un guía (en este caso la asistente de dirección) que brevemente describió las operaciones y funciones principales de la organización. Se elaboró un cronograma con la directora del centro de enlace en virtud de organizar las sesiones de entrevistas.
2. Como segunda fase se realizó la sesión de entrevistas semi-estructuradas con miembros de CNCI, en fechas y horarios previamente acordados con la dirección del plantel, de acuerdo con la distribución de horas del personal administrativo y operario.
3. La tercera implicó el procesamiento y análisis de información por los miembros del equipo, tanto de las entrevistas realizadas, como de la observación y análisis de documentos requeridos y facilitados por la organización. Se procedió a su clasificación por temas y subtemas de acuerdo a los dominios de acción provistos por la metodología de ISEOR<sup>270</sup>. Así, se obtuvo el inventario de disfuncionamientos<sup>271</sup>, identificando las ideas fuerza, presentadas en la reunión de efecto espejo.
4. Se concertó una reunión con miembros entrevistados de CNCI Ixtapaluca, para presentar el inventario de disfuncionamientos realizado, logrando la participación de los integrantes, de manera que se identificó lo dicho por ellos en las entrevista, permitiendo al equipo elaborar la jerarquización del efecto espejo, la integración de lo no dicho y la propuesta de canastas de disfuncionamientos.

### **5. Presentación de resultados**

---

<sup>270</sup> Inventario de Disfuncionamientos: 1. Condiciones de trabajo, 2. Organización del trabajo, 3. Gestión del tiempo, 4. Comunicación-coordinación-concertación, 5. Formación integrada y 6. Aplicación estratégica.

<sup>271</sup> Son frases recabadas de las entrevistas que indicaban disfuncionamientos.

En esencia, cabe señalar que a partir de que el grupo pasó por las etapas señaladas, el trabajo se concentró en el trabajo con la base de datos. De ello se obtuvieron las frases testimonio (A)<sup>272</sup>, las ideas fuerza (IF)<sup>273</sup>, jerarquización del efecto espejo (JEE)<sup>274</sup>, expresión de lo no dicho (ND)<sup>275</sup>, para finalmente llegar hasta la canasta de disfuncionamientos.

### Canastas de disfuncionamientos

**Tabla 1.** Canastas de disfuncionamientos resultantes y su sustento

Canasta de disfuncionamiento	Sustento
Canasta 1: Sensibilizar al personal sobre los términos de deserción escolar y retención de alumnos, donde la deserción es la pérdida de un alumno y la retención es la pérdida de la importancia de alumno, Así como fomentar la importancia del papel del tutor en la retención.	<i>ND1: Desconocimiento del tutor de la importancia de su papel en la retención de los alumnos.</i>  <i>ND2: Carencia del interés por el trabajo que se refleja en no ejercer labor tanto de formación como de retención de alumnos.</i>
Canasta 2: Establecer en las funciones del tutor al ingresar al plantel la labor de retención. Así como delimitar el papel del tutor en base a la función del mismo en el centro de enlace.	<i>JEE: No conocimiento de la función real como tutor +desinterés en el trabajo.</i>
Canasta 3. Crear reglamento interno que fomente el respeto tutor-alumno, fomentando la carga axiológica del papel	<i>JEE: Los alumnos se van = (Hay otras instituciones escolares más grandes + Carencia de espacios de alimentación y suministros para los alumnos por las</i>

<sup>272</sup> Comprenden el conjunto de frases testimonio que señalan un problema en común entre los actores, distribuido por cada dimensión antes señalada.

<sup>273</sup> Consistió en que a partir de la sesión del efecto espejo, se identificaran jerárquicamente la importancia de los disfuncionamientos, claves para comprender el problema raíz. Cada JEE se forma de la suma de IF que dan su sustento a un mismo problema. Como ejemplo: JEE: No hay claridad en las funciones y responsabilidades = (No están delimitadas las actividades y responsabilidades del personal + No existe conocimiento del alcance de sus funciones y el objetivo de las mismas, así como de qué manera se incorporan a la misión de la institución + poca autonomía para realizar funciones + no regulaciones formales + procedimientos poco conocidos y comprendidos o claramente definidos). Señalada en: 2: Organización del Trabajo en el área Administrativa.

<sup>274</sup> Se identificó por parte de las observaciones del equipo y que hubieran sido dichas expresadas en las entrevistas. La sesión del efecto espejo también aportó mucho en este sentido. Por ejemplo: ND1. Desconocimiento del tutor de la importancia de su papel en la formación y retención de los alumnos.

<sup>275</sup> Estos alicientes no se reducen únicamente a lo económico, sino también a recompensas de tipo simbólico como el reconocimiento de su grupo de trabajo, de sus superiores, del franquiciante, o de los clientes.

<p>del tutor, delegando autoridad para fortalecer la supervisión del área académica, enriqueciendo no sólo el área administrativa, sino la académica como pilar en la retención de alumnos.</p>	<p>dimensiones del plantel).</p> <p>JEE: Deserción escolar = Los alumnos tienen problemas de conducta que se muestran graves = (Existen vínculos de confianza que debilitan la relación de respeto entre tutor y alumno + Falta de reglamentación).</p> <p>JEE: Descuido del área académica por cubrir necesidades del área administrativa=Delegación de responsabilidades entre los miembros del equipo.</p>
<p>Canasta 4. Conocer los elementos reales que componen una capacitación efectiva en cuanto a lo pedagógico y lo referente a la organización de una sesión de tutoría, para así generar dispositivos de formación efectivos mediante los cuales se cimentan dispositivos internos de retención de alumnos, así como establecer un plan de capacitación a manera de inducción para los tutores que ingresen a laborar al centro de enlace, calendarizando formalmente sesiones de capacitación para los tutores que laboren, así mismo permitiendo la retroalimentación de procesos y la evaluación de los dispositivos de formación concertado.</p>	<p>JEE: No existencia de dispositivos de formación = supervisión sin tomar en cuenta que se ha aprendido los procedimientos de tutorías + falta de retroalimentación.</p> <p>JEE: Necesidad de formación= carencia de planeación de la capacitación para los trabajadores.</p>
<p>Canasta 5: Capacitar al personal sobre el servicio que se proporciona en la institución y el nivel académico, la importancia del mismo y que implica el servicio. Así en el mismo sentido recuperar la trascendencia, responsabilidad y la importancia de cada puesto y como cada uno contribuye al logro del objetivo de la institución.</p>	<p>JEE: Desconocen los tutores la importancia de su actividad y su responsabilidad de su puesto = (No saben la función y responsabilidad de un tutor en el nivel académico que imparte + No hay capacitación a tutores, tanto de sus funciones y responsabilidad, como la forma de impartir tutorías).</p> <p>JEE: No conoce el personal los procesos = La información que se da a los alumnos es incompleta + No hay delimitación clara de funciones y responsabilidades de cada puesto.</p>
<p>Canasta 6: Crear mecanismos de procesos y procedimientos administrativos que</p>	<p>JEE: (No se comunica a los tutores de las formalidades escritas para la transmisión de la</p>

<p>permitan formalizarlos, de tal forma que los acuerdos no queden sólo en palabra; lo anterior en consideración al margen de maniobra permitido.</p>	<p>información + No se verifica que todos reciban la información) &lt; Generar documentos formales para la transmisión de información importante.</p> <p>JEE: No existen mecanismos formales para la transmisión de información tanto a nivel jerárquico como con los alumnos = (Se transmite verbalmente en las juntas o personalmente por la directora + no hay compromisos por escrito).</p>
<p>Canasta 7: Crear mecanismos para generar un ambiente de trabajo en donde las relaciones entre personal administrativo, tutores y alumnos sean de convivencia armónica y se busque la participación de todos en las actividades de CNCI; el papel del directivo sería fundamental para el logro de ello, donde más que imposición, se llegue a consensos y acuerdos.</p>	<p>JEE: No se ve unido a los tutores como equipo = Terminan sus actividades y se van + Se hacen juntas pero son informativas.</p> <p>ND3: Coerción ejercida por la directora del plantel para actuar a sus deseos, o verificar que lo que formula es correcto, aunque se contradiga con el consenso.</p> <p>ND6: Un ambiente familiar en la institución que coacciona al personal integrarse de la misma forma.</p>
<p>Canasta 8: Establecer mecanismos de retroalimentación con la matriz, con la finalidad de contrastar la efectividad del uso de tecnología y sus actividades en las actividades diarias de CNCI-Ixtapaluca.</p>	<p>JEE: Base de datos electrónica compleja= Por parte de la franquicia no hay mejoras para un manejo rápido y sencillo.</p> <p>JEE: Mal asignación de materias a alumnos = (Se repite la asignación + Sistema complicado de manejar por parte de la franquicia).</p> <p>JEE: Es necesario mejorar la parte logística en conjunto con el franquiciante= (No existe evaluación y revisión de los materiales y suministros a utilizar al inicio y durante el curso en relación a las materias impartidas + No hay manuales + el sistema de cómputo proporcionado por el franquiciante tiene fallas).</p>

Fuente: Elaboración propia con base a la Metodología del ISEOR

### **Análisis de las áreas de intervención establecidas para el proyecto**

Como esencia en este trabajo y de acuerdo al diagnóstico establecido, el análisis por cada área establecida es imprescindible.

a) Franquicia: De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2004:499), el sistema de franquicias es un sistema de marketing vertical contractual que puede ser de dos tipos: de producto y nombre comercial y; de formato de negocios. Para el caso del CNCI Centro de Enlace Ixtapaluca, el tipo correspondiente es el segundo, que consiste en la concesión del derecho de operar el mismo negocio en otra área geográfica. El franquiciado que recibe la concesión recibe un método probado de operación del negocio a cambio de pagos (regalías) y el apego a políticas y normas. Se logra la expansión gracias a que los franquiciatarios al comprar la franquicia están aportando capital y arriesgando su inversión, lo que los obliga a trabajar duro. Al utilizar el nombre comercial bien conocido de la compañía matriz (CNCI) teóricamente se facilita la atracción de clientes. Las diversas formas de ayuda administrativa, como la orientación para la selección de sitio y el diseño de la tienda, la capacitación técnica y administrativa o los programas promocionales establecen una red de seguridad para los franquiciatarios. Stanton, Etzel y Walker (2004: 501) refieren que es característico que los franquiciatarios trabajen muchas horas a la semana para incrementar ventas y limitar gastos, a fin de obtener utilidades razonables.

El traslado de estos aportes teóricos a la realidad del Centro de Enlace Ixtapaluca se aprecian claramente, puesto que la directora se ha convertido en accionista de CNCI, lo que la obliga a trabajar arduamente para proteger su inversión e incrementar los ingresos para pagar sus regalías y obtener utilidades y así asegurar la conservación de la concesión de la franquicia. Resulta digno de destacar que la franquicia opera de manera particular en su zona geográfica, ya que Ixtapaluca es una zona de ingresos limitados, lo que hace que la composición de los alumnos que se inscriben al plantel sea de jóvenes que trabajan y eso dificulta su permanencia y su disciplina para asistir a clases y cumplir con sus tareas, al igual que cubrir sus cuotas de inscripción y colegiaturas. Hay competencia por los alumnos con otros planteles que ofrecen una oferta similar, lo que obliga al Centro de Enlace CNCI Ixtapaluca a diferenciarse tanto a través de su modelo de tutorías como en la calidad del trato a sus clientes.

Con el tiempo de estudio de la intervención se puede expresar que el franquiciante tarda demasiado en generar modificaciones a su sistema que permitan asegurar la eficiencia de operación de sus franquicias, lo que contribuye a la pérdida de clientes y a la baja captación de matriculados. Por último, se comprueba la sentencia de los autores con la entrevista a la directora, la cual invierte mucho tiempo en sus actividades en el plantel, dada la presión que se autoimpone para cubrir las regalías al franquiciante y los pagos a su personal, así como obtener ganancias para sí. De igual forma, reconocer las limitantes que la franquicia matriz impone.

b) Gestión Administrativa: En las cuatro dimensiones a analizar por el equipo de expertos se observa una interrelación entre éstas, puesto que las disposiciones dictadas por la franquicia restringen el accionar del plantel Ixtapaluca, incidiendo en la gestión administrativa, en los ingresos (dimensión económico-financiera) y en lo académico, sea positivamente (desempeño

eficiente) o negativamente (costos ocultos). En esencia, una franquicia constituye una relación continua en la que una compañía madre brinda asistencia administrativa y el derecho de uso de su marca registrada a cambio de pagos del propietario de la unidad comercial individual. En esta dimensión, la primera relación es que ésta se encuentra delimitada por las disposiciones dictadas por el franquiciante, lo que puede verse como las restricciones del sistema sobre los actores, considerando a la directora como el actor principal que persigue implementar innovaciones pero dentro de marcos o reglas del juego preestablecidos por el franquiciante, lo cual restringe su libertad de acción (Crozier y Friedberg, 1990).

Otro aporte teórico explicativo proviene de los escritos de Herbert Simon (1988), particularmente los referentes a las decisiones programadas y no programadas, en donde trasladada esa teoría al caso del plantel CNCI Ixtapaluca, el franquiciante programa ciertas decisiones que este plantel debe tomar tal como el franquiciante lo dicta, a nivel tutorial, o de dirección. Existen también decisiones no programadas, las cuales representan un cierto margen de acción libre para decidir que en algunos casos es ejercido, como el caso del mantenimiento o limpieza, o bien, el margen de libertad que ejerce la directora.

Si bien el franquiciante determina estas disposiciones, en la práctica y de acuerdo con lo expresado por la directora del plantel, no hay un seguimiento o monitoreo estricto del cumplimiento de las mismas. Se aprecia también que el apoyo del franquiciante en cuestiones de mercadotecnia se limita a proporcionar volantes impresos para repartir por los promotores y spots transmitidos por televisión y radio. Dada la problemática para captar nuevos matriculados, esta estrategia mercadológica puede ser una causante de esa disfunción, dado que no es eficiente al resultar poco original y no generar fijación en el mercado meta.

Dadas las dimensiones de la plantilla y del plantel, la administración del mismo se encuentra centralizada en la directora, con cierta delegación de funciones en el coordinador académico y en menor medida en el coordinador de promotores y la cajera que cumple con un rol eventual de asistente de dirección.

De la apreciación durante el desarrollo de la metodología se aprecia con respecto a:

- La determinación de objetivos, metas y estrategias: Primordialmente bajo una lógica económica.
- Acciones correctivas: En gran parte son determinadas por la directora cuando tiene conocimiento de situaciones que requieren este tipo de acción.
- Relaciones de comunicación horizontal y vertical y Retroalimentación: Existe un cierto nivel de retroalimentación entre los tutores y la directora, aunque requiere ser reforzado y mejorado. Principalmente se da de manera vertical de arriba hacia abajo. Sin embargo, es importante destacar que la retroalimentación que emana de los clientes, en este caso, los alumnos, es precaria. De igual manera, la alta rotación en el puesto de promotor se detecta como un disfuncionamiento, dado que no se aprovecha la experiencia cotidiana que los promotores tienen al realizar su actividad y éstos abandonan su trabajo en el plantel sin

clarificar las razones de ello. Una hipótesis sugiere los bajos ingresos que éstos reciben y el arduo trabajo que tienen que llevar a cabo.

- Alineación de intereses individuales a los organizacionales: En términos generales, el estudio arroja que existe cierta alineación de intereses, pero no en todos los niveles, lo que explicaría la alta rotación de los promotores, la deserción de los alumnos y las eventuales salidas de los tutores. En parte se expresa esto al manifestarse un desconocimiento generalizado de los objetivos de la organización (plantel), su misión y visión, por lo que se encuentran desarticulados o basados en interpretaciones y especulaciones más que en un conocimiento y aprobación de esos intereses. Las aportaciones de Herbert Simon (1988), James G. March (1989 y 1994) y Cyert y March (1992) arrojan una explicación razonable al respecto en su teoría del equilibrio organizacional y la laxitud organizativa, que a grandes rasgos explica ese equilibrio entre contribuciones y alicientes. Considerando a los colaboradores del plantel en todos los niveles como actores (en términos de los autores mencionados) se plantea que la permanencia de cada uno de ellos en el plantel dependerá de los alicientes<sup>276</sup> que reciban para continuar.

c) Económico Financiero: Desde una óptica muy básica, puede considerarse que el CNCI-Centro de Enlace Ixtapaluca opera adecuadamente en términos económicos y financieros, con base en lo declarado por la directora y la cajera del plantel. Se cubren las regalías en tiempo y los ingresos permiten solventar los gastos de operación. Sin embargo, existen altibajos como consecuencia de la deserción de alumnos, lo que incide en la reducción de ingresos del plantel, y ante ello limitar la operatividad de la institución.

Al ser una organización de tipo privada y que cumple y se rige por la noción económica, sus objetivos y sus estrategias están orientados a alcanzar y satisfacer esta necesidad de ingresos y utilidades para ser rentable como negocio, dejando en segundo término los objetivos y estrategias que pudieran incidir en el aspecto social. Esto repercute en las situaciones de deserción de alumnos, en la matriculación de nuevos, en los retrasos en pagos de colegiaturas y en la alta tasa de rotación de promotores. Esto lleva por tanto a la generación de costos ocultos, puesto que cada alumno que abandona sus estudios en este plantel representa la pérdida de un ingreso fijo; si no hay matriculación de nuevos alumnos, se están desperdiciando recursos al no cumplir con sus metas los promotores que reciben un pago por ello; si los pagos no son cubiertos a tiempo por los alumnos, se emplea tiempo y trabajo en el proceso de cobranza, así como la erogación para el pago de llamadas telefónicas para ello. Por último, si los promotores no permanecen en el plantel durante mucho tiempo, se están desperdiciando recursos al capacitarlos y que esta capacitación al verse como una inversión no rinda frutos y sea una inversión perdida o un gasto que no se traduce en beneficios, en este caso, captación de nuevos alumnos. Al darse de manera continua, se está incurriendo en un gasto que significa la derrama constante en capacitación que no retribuye ni beneficia.

---

<sup>276</sup> Al modelo a emplear podría incluirse un análisis de función de lenguaje (BÜHLER, JAKOBSON) usada durante la interacción, con el propósito de enriquecer el experimento.

Estos disfuncionamientos vistos como costos ocultos representan una fuerza opuesta al desempeño, por lo que revertirlos o disminuirlos se traduciría en recursos que podrían reinvertirse en la organización. Si bien la visión económica predomina en la institución esta tiene su origen en el hecho de que la directora se ha convertido en accionista de CNCI, lo que la obliga a trabajar para proteger su inversión e incrementar los ingresos para pagar sus regalías y obtener utilidades y así asegurar la conservación de la concesión de la franquicia. No invierte más que en volanteo.

La visión económica entendida en esta institución por sus dirigentes en el sentido de gastos y utilidades ha influido en la operatividad de la institución y ha impactado en la deserción escolar de forma indirecta. Lo anterior en el hecho de ahorrar económicamente y cuidar su manejo-uso, se desatiende la atención al servicio de educación, esto se ve reflejado en el sentido de que al momento de no tener profesores o tutores, las tutorías las imparte el personal administrativo, quienes no están capacitados y transmiten a los alumnos desinterés.

d) Académico: El área académica es fundamental para CNCI centro de enlace Ixtapaluca, debido al servicio educativo que ofrece en el nivel medio superior. A parte de prepa, se añade una especialidad, las cuales pueden ser en éste plantel: Administración turística, Diseño gráfico digital y Soporte a equipo de Cómputo y Redes.

Para el análisis del área académica, se procedió en una primera instancia, a la revisión del *Manual de Tutorías*. De las entrevistas se puede observar una diferencia entre lo que se señala en el manual y lo que “saben” los tutores con respecto a sus actividades cotidianas.

En este sentido, un primer análisis se establece con respecto al tutor y sus funciones: a manera de contextualizar, es posible describir que CNCI en su modelo educativo “*asume el compromiso de contribuir a la formación de seres humanos con las competencias necesarias para insertarse con éxito en la sociedad*” (CNCI, Curso de Inducción, 2011:5), , incluso añaden que su labor es orientar a sus estudiantes dentro de tres vertientes: *personal, social y ético* mediante la formación a través de la inserción de “*costumbres, creencias y valores, que inciden en la individualidad de cada persona, en su pensar, en su sentir y en su actuar*” (CNCI, Desarrollo de tutorías, 2011:7), por lo que se encamina de manera interna hacia los alumnos y el personal operativo que en este caso son los tutores. Los problemas señalados con los alumnos debido a que no consiguen acceder a las Instituciones Públicas, y que, independientemente de su condición económica y familiar, llegan al plantel después de haber sorteado una serie de problemas que los alejaron de los estudios, o bien, al no haber ingresado a las escuelas que tenían contempladas como primera opción. Algunos reciben apoyo para pagar sus estudios, otros lo hacen por sí mismos.

Un elemento característico es en referencia al modelo educativo, el que se expresa a nivel operativo mediante la implementación de tutorías. El papel del tutor es medular, ya que es quien implementa en teoría las actividades e instrumentos de evaluación en el aula. La participación del tutor se lleva a cabo mediante sesiones de trabajo de cincuenta minutos de lunes a jueves, estructuradas por el contenido de la organización, de acuerdo al programa de estudios que



implementa la misma y regidas por el contenido del Manual de desarrollo de tutorías, se verifica que se lleven a cabo los puntos que marca la agenda de trabajo tales como: la toma de asistencia, la colocación de datos iniciales en el pizarrón (Nombre del tutor, fecha, número de módulo, semana, asignatura correspondiente, tema y objetivo de la sesión), la distribución de tiempos (Pase de lista: 2 minutos, establecimiento de objetivos y actividades de supervisión: 8 minutos, supervisión de las mesas de trabajo: 30 minutos, cierre de sesión y nuevas actividades a desarrollar: 10 minutos), la supervisión de materiales (corroborar que el alumnos cuente con su material didáctico), recepción y entrega de materiales, monitoreo institucional y académico (abordar las mesas de trabajo en calidad de tutor, facilitador y mediador del proceso, resolver dudas sin dar respuestas de forma directa y no dar clase) y finalmente el cierre de sesión. El tutor se encamina a establecer un contacto positivo con los alumnos, además de orientar, asesorar y acompañar a los alumnos durante su proceso de enseñanza aprendizaje. El tutor no es figura central en la construcción del conocimiento, pero funge como principal facilitador del conocimiento.

Con respecto al papel del tutor y la retención de los alumnos, se observa que consideran a sus alumnos como clientes de un servicio, por lo que los tutores en teoría, deben realizar labores de retención de los mismos. Se encamina a estar al pendiente en cada momento de las necesidades de los alumnos en tanto que son clientes de un servicio, incluso se menciona que dentro de los roles del tutor, uno de ellos es “vender: es cierto que en el ámbito docente esta palabra a veces resulta desagradable, no obstante, todo aquello que propicia una buena imagen es reflejo del servicio que dan a los alumnos” (CNCI, Desarrollo de Tutorías, 2011:13).

Siguiendo la idea del segmento anterior, el desconocimiento de la función del tutor, es una limitante, que genera disfuncionamientos. En este apartado se puede observar que el omitir en la función específica la labor de retención, es causa de pérdida de alumnos, debido que la motivación expresada en términos de interés en el trabajo, se traduce en una carencia de compromiso real con el plantel educativo, el cual está colocado en el trasfondo. Por otra parte, el desconocimiento de su función vital en la retención, genera un deslindamiento de las responsabilidades en la labor, lo que a la larga se traduce en pérdida de alumnos para el centro de enlace. La percepción de la calidad educativa pudiera ser un factor en el que los tutores tienen mucho que ver.

### **Limitaciones de aplicación de la metodología**

Se aprecian por apartados en la siguiente forma:

Sobre los instrumentos. En atención a la metodología utilizada, y con la finalidad de cumplir con nuestro cometido que consiste en realizar un diagnóstico socioeconómico organizacional en el Centro de Enlace de CNCI Ixtapaluca, se consideraron como instrumentos de investigación, con relación a la metodología del modelo socioeconómico del ISEOR y el tiempo disponible para arrojar los resultados: a) las entrevistas semi estructuradas a las personas que resultaron de los puestos seleccionados de acuerdo a la arquitectura de intervención realizada; b) entrevistas a

estudiantes tanto de la prepa CNCI como de la prepa Plus, ello con la finalidad de contrastar el discurso directivo (de la Directora) e institucional (personal administrativo y académico), debido al tiempo disponible sólo se tuvo la oportunidad de encuestar a cuatro alumnos, c) análisis de manuales administrativos (en particular de procesos titulado “Manual de desarrollo de tutorías”), ello en el afán de constatar y verificar si la operatividad de la escuela era totalmente limitada o impuesta por ser una franquicia y d) observación directa de los investigadores, la cual se limitó a un día con relación a la autorización por parte de la Dirección de la Institución.

Implicaciones en la aplicación de instrumentos. Durante la aplicación de dichos instrumentos se presentaron ciertas situaciones que permitieron y facilitaron, o bien limitaron la información para realizar dicho estudio exploratorio, las cuales las enunciamos en las siguientes líneas: a) con respecto a las entrevistas semi-estructuradas se tuvieron inconvenientes en concretar las fechas y horarios de las mismas, ello en virtud de que el Centro de Enlace se encontraba a finales y principios de curso, así mismo la disponibilidad de algunos tutores fue limitada, por lo que algunas entrevistas fueron acotadas y algunos tutores ya no pudieron ser entrevistados en virtud de que ya se habían retirado de las instalaciones, en relación a las entrevistas del personal administrativo, estas fueron interrumpidas parcialmente por el personal subalterno en atención a las actividades mismas, b) asimismo se tuvo total disponibilidad por parte de la titular (Directora) de ser entrevistada, aunque no con respecto al tiempo debido a que en sus múltiples actividades su tiempo es limitado y se le entrevistó al final de su jornada laboral, ante ello y su interés por la intervención, en la entrevista proporcionó toda la información que le fue cuestionada y requerida, cabe resaltar que ante ella se tuvo un beneficio muy particular en el sentido de ser una persona que le gusta ser escuchada, por lo que durante sus respuestas pudimos analizar mayor información de la que fue proporcionada por el personal administrativo y docente. El inconveniente que se tuvo pero que no fue trascendental, fue cuando en el lugar donde se realizó la entrevista (oficina en el interior de las instalaciones de la escuela) se presentaron sus hijos (niños) interrumpiendo en ciertos momentos la misma, así como el ruido que se emitía de las oficinas o espacios contiguos a la dirección, que en ciertos momentos distorsionaban la narración; c) en atención a las entrevistas a los alumnos, la limitación que se suscitó fue que únicamente se pudieron entrevistar a cuatro alumnos, ello en virtud de que se tuvo como contratiempo coincidir con sus horarios de clases; y d) en lo relativo al análisis de manuales administrativos (en particular de procesos titulado “Manual de desarrollo de tutorías”), no existió limitación alguna, toda vez que para la obtención de dicha documentación nos apoyamos de un informante clave distinto a la Directora, tal información se obtuvo de forma electrónica y se tuvo facilidad en su manejo, tanto para su comprensión y análisis, esto en el sentido de recurrir a ellos después de haber aplicado los anteriores instrumentos.

Alcances logrados en la intervención. En relación al alcance de la metodología del ISEOR, la presente intervención llegó hasta la propuesta de canastas de disfuncionamientos. Lo anterior se logró pese a los contratiempos causados por situaciones de coyuntura en la que se presentó el Centro de Enlace CNCI, Ixtapaluca, al situarse en finales y principios de módulo.

Limitaciones con respecto a la metodología. Con respecto al tiempo de duración de las entrevistas (45 minutos), este fue limitado para profundizar y obtener mayor información del personal al que se tuvo acceso en la intervención. En el sentido de no permitir la grabación de las entrevistas y al existir distractores auditivos dentro de las instalaciones del Centro de Enlace, se tuvieron limitaciones para capturar toda la información que proporcionaban los entrevistados, en esta misma lógica resultó insuficiente que una sola persona anotará las respuestas e ideas de los entrevistados. Al concentrar las frases testimonio y debido a la participación de dos o más o personas en su elaboración, se encarna la subjetividad e interpretación e implica cierta dificultad para llegar al consenso, más aún de no contar con la grabación auditiva, por lo que se requiere cierto nivel de habilidad para tomar notas y concentrar lo principal.

Cabe mencionar la dificultad en cuanto al instrumento de recolección de datos, del cual solo teníamos un ejemplo aplicado a una institución bancaria, el que tuvo que ser adaptado para CNCI con base en los datos proporcionados por el informante clave, sin embargo, en la práctica, se tuvo que improvisar de alguna manera con base en los dominios de acción, las respuestas en muchas ocasiones se mostraban dicotómicas, con lo que se enfatiza en el requerimiento de la habilidad del entrevistador para poder profundizar en las respuestas, lo que deja espacios abiertos a la subjetividad del entrevistador para formular cuestionamientos los cuales pueden salir de lo circunscrito metodológicamente, y a limitaciones que específicamente pueden ser superadas con la práctica continua del entrevistador en su labor. Es de destacar la aportación de la sesión del efecto espejo, en la que se fomenta la participación de los miembros al verse identificados por las frases que ellos mismos formularon durante la entrevista. La presencia e intervención ejercida por la directora del plantel limitó sus aportaciones, lo que permite destacar también la habilidad del investigador para establecer las virtudes de la metodología del ISEOR. Originalmente se tenía planeada una hora para la presentación del efecto espejo, dado que no fue posible presentar por niveles jerárquicos, tuvo que hacerse una presentación para todos los niveles.

### **Referencias:**

- Acosta A. (2005), *La educación superior privada en México*, en IESALC, UNESCO, Venezuela, 103pp.
- CNCI, U (2011) *Manual Curso de Inducción*, México.
- CNCI, U (2011) *Manual Desarrollo de Tutorías*, México.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990), *El actor y el Sistema*, Alianza, México.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1992), *A behavioral theory of the firm*, Wiley-Blackwell.
- March, James G. (1989), *Decisions and Organizations*, Blackwell, New York.
- March, James G. (1994), *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York.
- Savall, Henri y Véronique Zardet (1989), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Editions Economica, Paris.
- Savall, Henri y Véronique Zardet (2009), *Ingeniería Estratégica. Un enfoque socioeconómico*, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, México.

Savall, Henri, Véronique Zardet y Marc Bonnet (2008), *Mejorar los desempeños ocultos a través de una gestión socioeconómica*, OIT e ISEOR, Ginebra.

Simon, Herbert (1988), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.

Solís Pérez, Pedro C. (2004), “El modelo de gestión socio-económica del ISEOR: características y dispositivos estructurales.”, *El modelo de gestión socioeconómica en las organizaciones mexicanas*, Margarita Fernández Ruvalcaba, Henri Savall, coordinadores, México.

Stanton, William J., Michael J. Etzel y Bruce J. Walker (2004), *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, McGraw Hill, México.

## **RETOS Y DESAFIOS DEL MERCADO LABORAL DE ADMINISTRADORES Y CONTADORES, COMO INSUMO PARA EVALUAR LA PERTINENCIA EDUCATIVA.**

**Dr. Juan Carlos Román Fuentes**

Universidad Autónoma de Chiapas

[juanrcf@gmail.com](mailto:juanrcf@gmail.com)

**Dr. Rafael Timoteo Franco Gurría**

Universidad Autónoma de Chiapas

**Dr. Ángel Esteban Gordillo Martínez**

Universidad Autónoma de Chiapas

### **Resumen:**

Desde la premisa que ubica a la relación universidad-mercado de trabajo, como uno de los componentes de la pertinencia educativa; mediante cuestionario autoadministrado, se indaga la opinión de muestra empresarial domiciliados en seis municipios del estado de Chiapas, México; para caracterizar al mercado profesional de administradores y contadores, y construir indicadores a utilizar en procesos de actualización curricular. Al respecto, los resultados muestran que más del 80% de las organizaciones, tienen menos de 100 empleados, mayoritariamente se dedican al comercio y suelen contratar administradores (21%), contadores (26%) o ambos (48%). Tratándose de conocimientos básicos en administradores, deben relacionarse con administración de personal, procesos administrativos y mercadotecnia; ser hábiles en: disposición para aprender constantemente, tomar decisiones y manejo de paquetería. Entretanto, los contadores fundamentalmente deben conocer: contabilidad financiera, fiscal y procesos administrativos; ser hábiles en: manejo de paqueterías, tomar decisiones y encontrar soluciones; en ambos, la actitud mejor valorada es la de emprendedor, la edad ideal para contratarlos oscila entre 25 y 30 años; debiendo aprobar una entrevista y un examen de conocimientos, con experiencia laboral de 1 a 3 años, a los que se ofrecen salarios que se ubican entre 3 y 5 veces el salario mínimo.

**Palabras clave:** pertinencia educativa, egresados, mercado laboral

### **Introducción:**

Lejos de las posiciones que identifican la utilidad de las universidades en el respaldo que brinda a la economía, mediante la formación de mano de obra calificada demandada por el sector laboral, olvidando su tradicional función crítica; al realizar este proyecto se abona a la idea que pugna por la formación de nuevas generaciones, repensada en forma constante, procurando la creación de nuevos perfiles de egreso que acusen mayor flexibilidad y mejor capacidad para adaptarse a los constantes cambios del mercado laboral, sin dejar a un lado, que las demandas del sector ocupacional es uno de los componentes (no exclusivo) que contribuyen a evaluar la pertinencia de la educación superior.

En este sentido, identificar las características y demandas de la oferta laboral regional, para egresados de los programas de licenciatura relacionados con Administración y Contaduría, impartidos por la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), considerando la visión empresarial; resulta elemental, puesto que contribuyen a la construcción de indicadores que apoyan al proceso de evaluación de la calidad educativa y junto con información que generan estudios de egresados, trayectorias académicas, tendencias disciplinares, por citar algunos, pueden elaborarse diagnósticos fundados, a través de los cuales se detecten fortalezas y áreas de oportunidad, para no ofrecer a la comunidad opciones educativas poco pertinentes (Fresán, 1998).

Asimismo, para atender los requerimientos de organismos acreditadores, relacionados con procesos de actualización y rediseño curricular, resulta fundamental el conocimiento del entorno laboral en el que habrán de desempeñarse los futuros profesionistas, para que la distancia entre las prácticas declaradas, las prácticas de uso y las necesidades sociales, se acorten y como señala Gimeno, (citado por Stenhouse, 2003); no solo se intente reinterpretar nuevos esquemas, sino que se comprendan las consecuencias de la forma de seleccionar y presentar la cultura y el conocimiento en los esquemas mentales que predominan en la visión de investigadores, profesores y administradores de la educación.

Se parte del supuesto que las instituciones de educación superior (IES), como organizaciones vivas, interesadas en la reconstrucción social constante, que aspiran a ofrecer programas educativos de calidad, deben observar las condiciones y demandas del mundo laboral para obtener elementos de gran valía que enriquezcan el análisis de la relación educación-trabajo-necesidades sociales, lo que a su vez contribuye con argumentos sólidos y confiables para actualizar, reestructurar o replantear los planes y programas de estudio y en ocasiones aportan elementos para revisar las formas de organización interna, los métodos y procedimientos de trabajo adoptados.

Los resultados que en este reporte se socializan se presentan como sigue: posterior a esta introducción se realiza una apretada revisión de la literatura en donde se plantean argumentos respecto a la importancia de conceptualizar en forma multidimensional a la pertinencia educativa, en seguida se describe la metodología utilizada, enfatizando el diseño de la investigación, la caracterización del instrumento aplicado, población objetivo, selección de muestra y procedimiento de análisis; al finalizar se describen los resultados generados en donde se caracterizan los principales retos y oportunidades que el mercado laboral plantea a quienes estudian Administración y Contaduría, así como un apartado de conclusiones y desafíos que plantea el desarrollo de este tipo de trabajos.

## **Revisión de literatura**

Los procesos de transformación que viven las universidades, están explícitos en las tensiones que se observan entre las concepciones educativas adoptadas, que van desde las que exigen mayor funcionalidad de la educación frente al aparato productivo a las que demandan un mayor

esfuerzo institucional en términos de democracia, interculturalidad y equidad, es decir, pervive una visión pragmática y totalizante de saberes y otra que promueve el valor intrínseco del conocimiento y su avance; en estas disputas, una cosa es cierta: la educación, debe revisarse periódicamente, si se tiene la aspiración de brindar a cada momento específico, las respuestas más pertinentes a los entornos que se presentan, (Sánchez, Ortiz & Gaytán, 2007).

Por ello, sin caer en la visión reduccionista de circunscribir el concepto de pertinencia a las respuestas que la universidad debe dar a las demandas de la economía o del sector laboral o profesional, puesto que sin duda además de atender estos requerimientos debe visualizarse a la pertinencia desde una perspectiva amplia que considere integralmente desafíos, retos y demandas que la sociedad impone (Tünnermann, 2001), se coincide con quienes señalan que la pertinencia debe conjugar lo económico, social y cultural, adicionando la crítica permanente como discurso constructor de alternativas de pensamiento nuevo (Dengo, 1995; Grundy, 1998; Malagón, 2003), considerando entonces que el mercado de trabajo, si bien referente necesario, es a la vez insuficiente cuando se intenta describir la calidad educativa (Valenti y Varela, 1998).

Lejos de las posiciones que señalan que las universidades han de servir a las sociedades, primordialmente respaldando a la economía y mejorando las condiciones de vida de sus ciudadanos, sin ocuparse de la función crítica de la universidad, atendiendo otra más pragmática en términos de suministro de recursos humanos calificados y la producción del conocimiento (Gibbons, 1998), no puede soslayarse que la formación profesional de las nuevas generaciones debe ser replanteada periódicamente, creando perfiles de egreso más flexibles, con capacidad de adaptarse a los drásticos cambios que el mercado laboral presenta en el corto plazo, complementados con una amplia oferta, también flexible de programas de educación continua (Cordera y Lomelí, 2006). Por ello, al desarrollar este proyecto, la tesis que se adopta al definir a la pertinencia, retoma los ejes planteados por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1995) quien al señalar las respuestas de la educación superior, además de la calidad y la internacionalización, incluye a la pertinencia, misma que precisa a través de siete componentes: relaciones con la sociedad en su conjunto, la educación superior y el mundo del trabajo, las relaciones con el estado, las bases de la dirección y gestión de los centros, financiación y gastos compartidos, la renovación de la enseñanza y el aprendizaje: problemas de contenido y pedagogía, fortalecimiento de las funciones de investigación de la educación superior, y la responsabilidad de la educación superior con respecto a los otros niveles educativos.

Así, las relaciones de las universidades con el mundo del trabajo es un componente (no exclusivo) de la pertinencia; posición reforzada en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior (UNESCO, 1998), al asumir que la pertinencia es un imperativo estratégico de las universidades, entendida como “estar en contacto con...” y es en el numeral dos, cuando afirma que la pertinencia educativa involucra al mundo del trabajo, la relación universidad-empresa, la vinculación universidad-sector productivo; los que constituyen mecanismos para la

modernización tanto de las IES como del sector productivo, a partir de compartir sus experiencias y de generar espacios nuevos de cooperación para obtener beneficios mutuos.

Partiendo de lo anterior el desempeño profesional de los egresados debe analizarse periódica y rigurosamente, puesto que a través de los profesionistas recién egresados se cristalizan los objetivos y se cumple la misión formalmente declarada (Lopera, 2005) y puede valorarse la coherencia entre las prácticas declaradas, las prácticas de uso y las necesidades del entorno.

Sin perder de vista que ya Coombs (1978) señalaba dentro de los retos de la educación superior la necesidad de atender los desequilibrios entre educación y empleo, mismos que en parte se originan por las dinámicas distintas que ambos sectores observan, ya que mientras el mercado laboral se comporta con base a las características del modelo de desarrollo económico imperante; el sistema educativo desde su trinchera busca responder a las demandas de mano de obra calificada sobre su propia tradición y con sus propios ritmos, lo que inevitablemente conlleva desajustes entre formación y empleo profesional.

En el caso de México, debe agregarse la heterogeneidad que presenta el mercado laboral, traducido en variadas demandas, no necesariamente expresadas en las políticas públicas de educación superior, destacando las micro, pequeñas y medianas empresas (que no dejan de ser importantes puesto que con mucho, constituyen la principal fuente generadora de empleos) con escasa capacidad para vincularse con las universidades, que les impide expresar sus necesidades (Martuscelli & Martínez, 2003).

Con todo, resulta fundamental conocer las características del mercado laboral (para Administradores y Contadores en este caso), porque los indicadores que deriven, debieran ser variables a considerar en los proyectos de actualización curricular que se implementan en las universidades, sin perder de vista que tendrán utilidad si desde la propuesta de las dinámicas de pertinencia curricular (Malagón, 2007), las IES son capaces de “pedagogizar” (característica de la dinámica de pertinencia curricular, que según este autor, implica un proceso de “praxis del contexto”, es decir un proceso a través del cual los saberes involucrados en las diferentes experiencias de interacción con el entorno, son apropiadas como saberes académicos e integradas al currículo) los saberes obtenidos del entorno (laboral en este caso), que implica la transformación de estos saberes a saberes académicos y su integración al currículo.

### **Método:**

Desde la visión positivista, este trabajo se desarrolló siguiendo una serie de pasos controlados, con la posibilidad de ser manipulados por el investigador y tomando en cuenta solo los que aportan evidencias sobre los temas a estudiar (Gil y Rosas, 2010). Asimismo, partiendo de la clasificación del método científico propuesta por Eyssautier (2006), al partir de teorías, enfoques y leyes generales para llegar a implicaciones particulares del tema, se recurrió al submétodo deductivo, utilizando el método de observación, a través de las técnicas de observación específica: investigación documental e investigación de campo; de acuerdo con la clasificación



propuesta por Hernández, Fernández & Baptista (2007), el alcance de este estudio es exploratorio y descriptivo.

### **Objetivo:**

Identificar áreas de oportunidad, características y retos que plantea el mercado laboral para recién egresados de los programas de Administración y Contaduría, desde la experiencia de empleadores, que permitan retroalimentar los procesos de actualización y rediseño curricular de la universidad.

### **Instrumento aplicado**

El instrumento utilizado; es una adaptación de diversas propuestas revisadas (el planteado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, para realizar estudios de empleadores, proyecto PROFLEX “El profesional flexible en la sociedad del conocimiento”, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, de la Secretaría del Trabajo; entre otras); cuya validación previa se realizó con cinco empresarios de Tuxtla Gutiérrez y posterior a ello surgió la versión final que constó de 12 preguntas, estructuradas en función de tres variables:

Características de la empresa: tres preguntas: tamaño de las empresas (en función al número de empleados que en ella trabajan), actividad económica y requerimientos de profesionistas de las licenciaturas en Administración y en Contaduría

Requisitos de contratación: tres preguntas: conocimientos requeridos en Administradores y Contadores, habilidades específicas y otras características importantes, que deben reunir tanto contadores como administradores; requisitos establecidos para la contratación de estos profesionistas y tiempo de experiencia laboral, en caso de que fuera un requisito.

Características del empleo: seis preguntas: edad ideal para contratar a Contadores y Administradores, denominación de los puestos ofertados; salario promedio mensual ofrecido, actitudes deseables, prioridad de valores requeridos y áreas de conocimiento en las que resulta necesario capacitarlos constantemente.

Se aplicó en forma autoadministrada a través de visitas domiciliarias realizadas por 39 estudiantes de la Facultad.

### **Población objetivo**

El estudio se ha realizado en empresas del Estado de Chiapas, cuyo universo total, de acuerdo con la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), de la Secretaría de Economía (SE) consta de 4,126; número que se ve reducido a 3,570 al considerar únicamente a las organizaciones que se ubican en las cabeceras municipales en donde se imparten los programas educativos de licenciatura en Administración y Contaduría (Arriaga, Comitán, Pichucalco, Tapachula, Tonalá y Tuxtla Gutiérrez) clasificadas en sectores industriales: industria manufacturera, comercio, industria de la construcción, transporte, comunicación y servicios.

## Muestra

Considerando que se conoce el total de elementos que integran la población (población finita), se utilizó una proporción de la población del 50% con un nivel de significancia del 96% y un margen de error del 4%, obteniendo una muestra objetivo de 378 empresas distribuidas en las ciudades elegidas.

El muestreo realizado fue estratificado por ciudad, utilizando como criterios de selección a todas aquellas empresas que tienen contratados como mínimo a diez empleados (criterio de inclusión) y se excluyeron del muestreo (criterio de exclusión), a las empresas del sector gubernamental; para la selección de las mismas se empleó una tabla de números *random* y a los encuestadores se les explicó la necesidad de que los cuestionarios fueran respondidos única y exclusivamente por propietarios, gerentes generales o equivalente o en su caso directores de personal. El trabajo de campo permitió detectar algunas empresas que a pesar de estar registradas en el SIEM, no funcionan (9%) o en su defecto los propietarios se rehusaron a responder (5%) lo que derivó en la sustitución de las mismas, por una sola vez; al final las encuestas aplicadas representaron el 92.33% de la muestra objetivo, integradas según tabla 1.

**Tabla 1:** Muestra objetivo de empresas seleccionadas y encuestas aplicadas por sector y municipio

Ciudad (municipio)	Población	Muestra objetivo	Encuestas aplicadas
Arriaga	5	2	2
Comitán	111	12	12
Pichucalco	21	3	3
Tapachula	411	43	37
Tonalá	99	10	10
Tuxtla Gutiérrez	2,293	308	285
TOTAL	3,570	378	349

*Fuente: Elaboración propia con base de datos del SIEM y los obtenidos al realizar el proyecto.*

De tal forma que el muestreo realizado, observó las características mostradas en la tabla 2.

**Tabla 2:** Resumen del muestreo realizado

<b>Población:</b>	<b>3,570 empresas distribuidas en los municipios (ciudades) de Arriaga, Comitán, Pichucalco, Tapachula, Tonalá y Tuxtla Gutiérrez.</b>
-------------------	--

---

<b>Muestra:</b>	349 encuestas aplicadas a empresarios y/o directivos, representantes de alto nivel de la empresa.
<b>Tipo de muestreo:</b>	Probabilístico en una muestra estratificada por municipio (ciudad).
<b>Criterio de inclusión:</b>	Todas las empresas establecidas en los municipios (ciudades) seleccionados, con un mínimo de 10 empleados.
<b>Criterio de exclusión:</b>	No participan en el muestreo, empresas gubernamentales.
<b>Error aleatorio:</b>	4% con un nivel de confianza del 96%, $p=q= 50\%$ .
<b>Periodo:</b>	1 al 30 de mayo de 2012.

---

*Fuente: Elaboración propia*

### **Metodología de análisis**

Las variables investigadas tienen un nivel de medición correspondientes a datos ordinales, ya que están representados por conjuntos de etiquetas (muy necesario, necesario, poco necesario o no necesario) es decir, de acuerdo a la valoración realizada por los encuestados, que aun cuando “tienen valores relativos, se pueden ordenar o clasificar” (Lind, Marchal & Wathen, p. 11, 2012). Para concentrar la información se construyó una base de datos de *excel*, agrupando los datos por medio de frecuencias, donde el estadístico representativo es la moda (datos con mayor frecuencia). En algunas preguntas, las respuestas se evaluaron a través de una media ponderada, no es posible utilizar la media aritmética como estadístico de decisión debido a que los datos, son ordinales. La información generada se presenta por medio de tablas de contingencias o cruzadas (respuestas clasificadas de tal manera que las celdas proporcionan información tanto filas como por columnas), (Levine, Krehbiel & Berenson, 2006).

### **Resultados:**

Producto de los pasos ya descritos, en seguida se muestran los resultados más relevantes, que han sido ordenados de acuerdo a las tres variables que contempla el instrumento diseñado.

### **Características de las empresas**

Son descritas en las tablas 3, 4 y 5; refieren el tamaño prevaleciente de acuerdo al número de empleados contratados, sector al que pertenecen y frecuencia con que contratan a Administradores, Contadores o ambos; en donde se observa que la mayoría de las empresas (81%) tienen menos de 100 empleados; dedicadas al comercio (60%) y cerca del 95% de ellas han contratado a un Administrador (21%), a un Contador (26%) o ambos (48%).

**Tabla 3:** Número de empleados contratados en las empresas encuestadas

Número de empleados	Número de empresas	%
<b>Menos de 15</b>	90	25.79
<b>Entre 16 y 100</b>	193	55.30
<b>Entre 101 y 250</b>	42	12.03
<b>Más de 251</b>	24	6.88
<b>Total</b>	349	100.00

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 4:** Empresas encuestadas por sector

Actividad económica	Total	%
<b>Agrícola/ganadera/silvícola</b>	6	1.70
<b>Comercio</b>	211	60.50
<b>Paraestatal</b>	1	0.30
<b>Industria manufacturera</b>	17	4.90
<b>Industria de la construcción</b>	36	10.30
<b>Servicios bancarios, financieros y seguros</b>	9	2.60
<b>Turismo (hospedaje, alimentos y bebidas, esparcimiento, agencia de viajes)</b>	24	6.90
<b>Transporte/comunicación</b>	16	4.60
<b>Servicios profesionales (asesorías)</b>	7	2.00
<b>Otros</b>	22	6.30
<b>Total</b>	349	100.00

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 5:** Empresas que han contratado a un administrador, a un contador o ambos

Licenciatura	Total	%
--------------	-------	---

<b>Administración</b>	73	20.92
<b>Contaduría</b>	91	26.07
<b>Ambos</b>	166	47.56
<b>Ninguno</b>	19	5.44
<b>TOTAL</b>	349	100.00

*Fuente elaboración propia.*

### **Requisitos de contratación**

Se incluyen las respuestas relacionadas a: conocimientos, habilidades y características consideradas relevantes por los empresarios para contratar a profesionistas de la Administración o la Contaduría, así como la jerarquía de requisitos a reunir para ser contratados, el tiempo de experiencia previa requerida y la edad ideal para incorporarse al sector laboral; resultados que son descritos en las tablas 6 a la 11.

**Tabla 6:** Jerarquía de requisitos para contratar a Administradores y Contadores

- 1. Aprobar Entrevista**
- 2. Aprobar examen de conocimientos**
- 3. Aprobar examen psicométrico**
- 4. Poseer estudios de licenciatura**
- 5. Contar con experiencia laboral**
- 6. Aprobar examen médico**
- 7. Conocimientos de lengua extranjera**
- 8. Poseer estudios de posgrado**

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 7:** Edad ideal para contratar a Administradores y Contadores

<b>Rango de edad</b>	<b>Administradores</b>	<b>%</b>	<b>Contadores</b>	<b>%</b>
<b>Entre 22 y 25 años</b>	84	24.07	80	22.92

<b>Más de 25 pero menos de 30</b>	191	54.73	185	53.01
<b>Más de 30 pero menos de 35</b>	68	19.48	73	20.92
<b>Más de 35 años</b>	6	1.72	11	3.15
<b>Total</b>	349	100.00	349	100.00

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 8:** Conocimientos específicos que deben poseer Administradores y Contadores

<b>Áreas de conocimientos específicos</b>	<b>Administradores</b>	<b>Contadores</b>
<b>Opciones:</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Contabilidad financiera</b>	2.38	3.08
<b>Fiscal</b>	2.15	3.04
<b>Costos</b>	2.25	2.79
<b>Finanzas</b>	2.34	2.73
<b>Auditoria</b>	2.18	2.68
<b>Procesos administrativos</b>	3.10	2.98
<b>Administración de personal</b>	3.13	2.83
<b>Mercadotecnia</b>	2.60	2.34
<b>Estadística</b>	2.18	2.22
<b>Lengua extranjera</b>	1.51	1.46
<b>Otros</b>	0.10	0.07

Las respuestas proporcionados por los entrevistados, han sido procesadas bajo la siguiente escala de ponderación: de 0 a 1: no necesario; de 1.1 a 1.9: poco necesario; de 2 a 2.9: necesario; de 3 a 4: muy necesario. Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9:** Habilidades específicas que deben poseer Administradores y Contadores

<b>Habilidades específicas</b>	<b>Administradores</b>	<b>Contadores</b>
	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderación</b>

		n
<b>Manejo de paquetería de cómputo</b>	3.05	3.38
<b>Razonamiento lógico y analítico</b>	2.77	2.88
<b>Aplicación de conocimiento</b>	2.79	1.43
<b>Comunicarse en forma oral, escrita y gráfica</b>	2.89	2.95
<b>Tomar decisiones</b>	3.38	3.29
<b>Encontrar soluciones</b>	3.15	3.26
<b>Búsqueda de información pertinente y actualizada</b>	2.68	2.79
<b>Procesar y utilizar información</b>	2.74	2.92
<b>Realizar trabajo en equipo</b>	3.02	3.17
<b>Dirigir y coordinar equipos de trabajo</b>	2.97	2.89
<b>Administrar recursos humanos, financieros y materiales</b>	3.10	3.13
<b>Disposición para aprender constantemente</b>	3.64	3.13
<b>Disposición para manejo de riesgo</b>	2.53	2.66
<b>Relacionarse con otras personas</b>	2.91	2.98
<b>Innovar procesos y en general desempeñarse con creatividad</b>	2.66	2.70
<b>Identificarse con la empresa</b>	2.77	3.02
<b>Otro</b>	0.09	0.05

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 10:** Otras características que deben poseer Administradores y Contadores para ser contratados

<b>Otras características</b>	<b>Administradores</b>	<b>Contadores</b>
	Ponderación	Ponderación
<b>Imagen personal</b>	2.88	3.19

<b>Referencias</b>	2.44	2.72
<b>Edad</b>	2.10	2.31
<b>Sexo</b>	1.61	2.11
<b>Estado civil</b>	1.57	2.06

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 11:** Años requeridos de experiencia laboral

<b>Tiempo de experiencia laboral requerida:</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
<b>Un año o menos</b>	126	36.10
<b>Entre 1 y 3 años</b>	200	57.31
<b>Más de 3 años</b>	23	6.59
<b>Total</b>	349	100.00

*Fuente: elaboración propia.*

### **Características del empleo**

Variable integrada con la denominación del puesto ofrecido tanto a Administradores como a Contadores, salarios ofrecidos, actitudes y valores exigidos a ambos profesionistas y áreas de conocimiento en los que deben capacitarse constantemente. Al respecto cuando se refieren a puestos directivos los puestos ofrecidos se denominan “administrador general” o “contador general”, tratándose de mandos medios “jefes de departamento” y en el caso de puestos operativos son denominados “auxiliares”; los salarios ofrecidos en su mayoría no rebasan cinco veces el salario mínimo mensual y se exige que sean emprendedores y responsables. Resultados que se detallan en las tablas que van de la 12 a la 15.

**Tabla 12:** Denominación de los puestos ofrecidos a Administradores y Contadores

<b>Puesto</b>	<b>Administradores</b>	<b>Contadores</b>
	<b>Frecuencia</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Mandos directivos</b>		
<b>Director</b>	5.31	9.63
<b>Gerente</b>	39.69	28.33



<b>Administrador general</b>	41.88	13.03
<b>Contador general</b>	13.13	49.01
<b>Total</b>	100.00	100.00
<b>Mandos medios</b>		
<b>Subdirector de área</b>	10.08	13.25
<b>Jefe de departamento</b>	34.17	34.94
<b>Jefe de oficina</b>	18.49	14.76
<b>Jefe de área</b>	17.37	19.58
<b>Supervisor</b>	19.89	17.47
<b>Total</b>	100.00	100.00
<b>Puestos operativos</b>		
<b>Auxiliar</b>	35.71	48.33
<b>Analista</b>	17.56	18.84
<b>Capturista</b>	6.25	7.90
<b>Personal de ventas</b>	25.60	14.29
<b>Asistente</b>	14.88	10.64
<b>Total</b>	100.00	100.00

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 13:** Salario promedio mensual ofrecido a Administradores y Contadores

Salario (\$)	Total	%
<b>\$1,772 a \$5,316 (1 a 3 veces el SMG)</b>	83	23.78
<b>\$5,316 a \$8,860 (3 a 5 veces el SMG)</b>	182	52.15
<b>\$8,861 a \$10,632 (5 a 6 veces el SMG)</b>	59	16.91
<b>\$10,632 a \$14,176 (6 a 8 veces el SMG)</b>	17	4.87

<b>Más de \$14,176 (más de 8 veces el SMG)</b>	8	2.29
<b>Total</b>	349	100.00

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 16:** Prioridades de capacitación constante para Administradores y Contadores

<b>Administradores</b>		<b>Contadores</b>	
1.	Proceso administrativo	1.	Fiscal y paquetes contables
2.	Administración de personal	2.	Auditoría y Costos
3.	Paquetes administrativos	3.	Finanzas
4.	Mercadotecnia	4.	Derecho
5.	Finanzas	5.	Proceso administrativo
6.	Costos y Derecho	6.	Proyectos de inversión
7.	Comercio electrónico	7.	Paquetes administrativos
8.	Auditoría	8.	Mercadotecnia
9.	Fiscal	9.	Administración de personal
10.	Paquetes contables	10.	Comercio electrónico
11.	Proyectos de inversión	11.	Comercio Internacional
12.	Comercio internacional		

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 17:** Actitudes y valores que deben poseer Administradores y Contadores

<b>Actitudes</b>	<b>Administradores</b>	<b>Contadores</b>	<b>Valores</b>	<b>Ambos</b>
	Ponderación	Ponderación		Ponderación
<b>Persistente</b>	2.60	2.69	Responsable	3.29
<b>Emprendedor</b>	3.25	3.05	Respetuoso	2.38
<b>Disposición para aprender continuamente</b>	2.19	2.36	Tolerante	2.35
<b>Cooperativo</b>	1.86	1.84	Asumir responsabilidads y compromisos	1.93

*Fuente: elaboración propia.*

### **Conclusiones:**

Las características de la oferta laboral, así como las demandas y retos que el sector empresarial plantea a los nuevos profesionistas, si bien no son los únicos elementos a considerar para determinar la pertinencia de los programas educativos, resultan un indicador valioso, que combinados con seguimiento de egresados, trayectorias escolares, tendencias disciplinares y perspectivas de desarrollo (por citar algunos) constituyen poderosos mecanismos de diagnóstico, que permiten evaluar la pertinencia de la oferta educativa y en consecuencia las universidades estarán en condiciones de redimensionar su labor y mejorar y actualizar los planes y programas de estudio.

Identificar las características del mercado laboral, tiene utilidad si los indicadores que desde ya se atisban, van acompañados de procesos sistémicos de gestión de desarrollo curricular capaces de interpretar e incorporar en planes y programas de estudio, las exigencias planteadas por el entorno profesional en que los egresados habrán de competir; de manera que el currículo, sin descuidar la formación integral y el espíritu crítico que debe caracterizar a los procesos formativos, busquen la necesaria vinculación con las exigencias del sector productivo.

El reto que plantean estos indicadores, estriba en transformarlos en saberes académicos y posteriormente traducirlos a proyectos curriculares; tarea en donde debieran converger esfuerzos multi y transdisciplinarios de todos los involucrados en las tareas formativas de Administradores y Contadores, considerando además que no es tarea fácil responder a las necesidades del sector ocupacional puesto que no existe un acuerdo sobre lo que necesita el mercado de trabajo, sin embargo, debe insistirse en la necesidad de este tipo de estudios y en la inclusión de los resultados que de los mismos deriven, en las agendas de las autoridades que definen las políticas educativas.

### **Referencias:**

- Cordera, C. R., Lomelí, V. L. (2006). El mundo del trabajo y la exclusión social. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Coombs, P., H. (1978). La crisis mundial de la Educación. Barcelona. Editorial Península. 4ª edición.
- Dengo, M. E. (1995). Educación costarricense. San José. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Eyssautier de la M., M. (2006). Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia.(5ª Edición). México: Thomson

- Fresán, O. M. (1998). *Los estudios de egresados. Una estrategia para el autoconocimiento y la mejora de las Instituciones de Educación Superior* en Esquema Básico para estudios de egresados. ANUIES. México. 1ª Reimpresión. 2003.
- Gibbons, M. (1998). *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*. Washington. Banco Mundial.
- Gil & Rosas (2010). *El arte de investigar y sus implicaciones en “El arte de investigar”*, coordinado por Mejía, Juárez y Comboni. México. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Grundy, S. (1998). *Producto o praxis del curriculum*. 3ª edición. Madrid. Ediciones Morata
- Hernández, S. R., Fernández, C. y Baptista L. (2007). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. México.
- Levine, M., D., Krehbiel, T., C., & Berenson, M., L. (2006). *Estadística para administración* (cuarta edición). Pearson, Prentice Hall. México.
- Lind, D., A., Marchak, W., G., Wathen, S., A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y economía* (15ª edición). Mc Graw Hill. México
- Lopera, P. C. (2005). *Los estudios sobre seguimiento de egresados en los procesos de mejora continua de la actividad universitaria*. Ponencia presentada en el Seminario para funcionarios universitarios y gubernamentales sobre Seguimiento de Egresados, celebrado en Monterrey, Nuevo León, México. Documento electrónico, recuperado el 20 de Julio de 2010. Disponible en: [http://www.gradua2.org.mx/Ponencia\\_U\\_Católica\\_de\\_Col\\_GRADUA2\\_México.doc](http://www.gradua2.org.mx/Ponencia_U_Católica_de_Col_GRADUA2_México.doc).
- Malagón, P. L. (2003). *La pertinencia en la educación superior: Elementos para su comprensión*, en *Revista de la Educación Superior*. Vol. XXXII (3), No. 127. Julio-Septiembre 2003. Versión electrónica, extraída el 30 de Noviembre de 2011, disponible en: <http://www.anuies.mx/series>
- (2007). *Currículo y pertinencia, en la educación superior*. Bogotá. Cooperativa Editorial Magisterio
- Martuscelli, J. & Martínez, L. C. (2003). *Problemas de la pertinencia de la educación superior en el mercado laboral*. Documento electrónico recuperado el 3 de Agosto de 2011. Disponible en: [http://congresosretosyexpectativas.udg.mx/...Mesa%203/Mesa3\\_2.pdf](http://congresosretosyexpectativas.udg.mx/...Mesa%203/Mesa3_2.pdf)
- Sánchez, F. I., Ortiz, O. A. & Gaytan E. M. (2007). *“La inserción sociolaboral de los egresados de las Facultades de Ciencias de la educación de la Costa Caribe Colombiana*. ASCOFADE. (Asociación Colombiana de Facultades de Educación. Capítulo Caribe). Documento electrónico, recuperado el 20 de octubre de 2009. Disponible en: <http://ascofade.com.co/sites/default/files/Proyecto1caribe.pdf>
- Sistema de Información Empresarial (SIEM). *Directorio de empresas chiapanecas*. Disponible en <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/consulta.asp?q=2>

- Tünnermann B., C. (2001). Universidad y sociedad. Balance histórico y perspectivas desde América Latina. 2ª Edición. Managua. Hispamer
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (1995). Política para el cambio y el desarrollo de la Educación Superior. París. Documento electrónico extraído el 30 de Abril de 2011, disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000989/098992s.pdf>
- (1998) “La educación superior en el siglo XXI: visión y acción”. Documento de Trabajo. París. Documento extraído el 30 de Abril de 2011, disponible en: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2011). Observatorio laboral. Disponible en: [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/panorama\\_anual\\_del\\_observatorio\\_laboral\\_2009](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/panorama_anual_del_observatorio_laboral_2009)
- Stenhouse Lawrence. (2003). Investigación y Desarrollo del currículum. Quinta edición. Ediciones Morata, S. L. Madrid
- Valenti, N. G. & Varela, P. G. (1998). Construcción analítica del estudio de egresados en Esquema Básico para estudios de egresados. ANUIES. México. 1ª Reimpresión. 2003.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA: UN DIAGNÓSTICO EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA.

**Dra. Elizabeth Sotelo Campos**

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán  
[soteloliz@hotmail.com](mailto:soteloliz@hotmail.com)

**Dr. Luis David Pérez Castro**

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán  
[luisdavid\\_2001@yahoo.com.mx](mailto:luisdavid_2001@yahoo.com.mx)

**Dr. Andrés Gutiérrez Márquez**

Universidad de Occidente, Unidad Mazatlán  
[aguma@yahoo.com.mx](mailto:aguma@yahoo.com.mx)

## **Resumen:**

Es una realidad que las Universidades Públicas, sobre todo en países en desarrollo, no han logrado adecuarse con la suficiente rapidez a lo requerido por la complejidad inherente de la sociedad del siglo XXI. Por lo que es indudable la importancia de realizar balances acerca de los nuevos contenidos que tiene la relación de la universidad con la sociedad y de la obligatoriedad del Estado para proveer los más altos niveles de bienestar social y de Desarrollo Humano Sostenible. En este contexto se realiza esta investigación, con el objeto de analizar modelos de Responsabilidad Social Universitaria, con el propósito de generar indicadores de RSU para las Universidades Públicas que les permitan aprovechar eficientemente todos los recursos existentes; y a su vez reorienten el papel que la universidad juega ante la sociedad y sobre todo ante la responsabilidad que ha tomado de formar profesionales responsables y comprometidos con la problemática regional, para que puedan convertirse realmente en agentes de cambio que propicien el Desarrollo Humano Sostenible. La estrategia metodológica será de carácter cualitativo, teniendo como técnica de trabajo el Estudio de Caso, concentrándose siempre sobre las preguntas cómo y por qué, mediante la interpretación de una serie de hechos que se observan en la cotidianidad organizacional, de esta manera será posible lograr la integración, reconstrucción y presentación en construcciones interpretativas de diversos indicadores obtenidos durante la investigación.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Universitaria, Modelos de RSU, Indicadores clave RSU.

## **Introducción:**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha adquirido en la actualidad un nuevo sentido, y existe consenso, en que la RSE, no sólo guarda relación con el sector productivo, significa, ante todo, correspondencia entre las necesidades sociales e individuales que se pretende satisfacer en

una sociedad cada vez más exigente y que tiene una íntima relación con la educación superior en las Universidades y lo que realmente se llega a alcanzar en la formación de los nuevos profesionistas en aspectos varios, como la socialización, legitimación, formación cultural, de extensión y servicios. En este sentido se ha dado forma a un concepto que vincula esa relación: Responsabilidad Social Universitaria (RSU). En el sentido amplio el término RSU, se define como la relación entre el papel desempeñado por las instituciones de educación superior para formar recursos humanos y generar conocimiento, y lo que la sociedad demanda; su resultado se objetiva en el diseño y puesta en marcha de proyectos de desarrollo humano sostenible.

Hoy es una realidad que las Universidades Públicas (sobre todo en países en desarrollo), no han logrado adecuarse con la suficiente rapidez a lo requerido por la complejidad inherente de la sociedad del siglo XXI. Por lo que es indudable la importancia de realizar balances acerca de los nuevos contenidos que tiene la relación de la universidad con la sociedad y de la obligatoriedad del Estado para proveer los más altos niveles de bienestar social y de Desarrollo Humano Sostenible. Para el presente estudio analizaremos a la Universidad Pública, ante la complejidad del contexto social actual, la cual debe realizarse cuestionamientos significativos que reorienten el papel que la universidad tiene ante la sociedad y sobre todo ante la responsabilidad que ha tomado de formar profesionales responsables y comprometidos con la problemática regional, para que puedan convertirse realmente en agentes de cambio que propicien el Desarrollo Humano Sostenible.

En la Conferencia Mundial de Educación Superior 2009, realizada por la UNESCO en París, se reconoce la relevancia y los resultados de la Conferencia Mundial de Educación Superior 1998 y las recomendaciones de las seis conferencias regionales (Cartagena de Indias, Macau, Dakar, Nueva Delhi, Bucarest y Cairo); “Las nuevas dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo” (UNESCO, 2009), adoptando entre otros aspectos, lo siguiente:

### **Responsabilidad Social de la Educación Superior**

1. La educación superior en tanto bien público es responsabilidad de todos los actores involucrados, especialmente los gobiernos.
2. Frente a la complejidad de los desafíos globales presentes y futuros, la educación superior tiene la responsabilidad social de mejorar nuestra comprensión de cuestiones que presenten múltiples aristas, involucrando dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales y nuestra habilidad para responder a ellas. Las instituciones de educación superior, a través de sus funciones de docencia, investigación y extensión, desarrolladas en contextos de autonomía institucional y libertad académica, deberían incrementar su mirada interdisciplinaria y promover el pensamiento crítico y la ciudadanía activa, lo cual contribuye al logro del desarrollo sustentable, la paz, el bienestar y el desarrollo y los derechos humanos, incluyendo la equidad de género.
3. La educación superior no solo debe proveer de competencias sólidas al mundo presente y futuro, sino contribuir a la educación de ciudadanos éticos, comprometidos con la

- construcción de paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de la democracia.
4. Existe una necesidad de mayor información, apertura y transparencia en relación con las diferentes misiones y desempeño de las instituciones individuales.
  5. La autonomía es un requisito necesario para cumplir las misiones institucionales a través de la calidad, la pertinencia, la deficiencia y transparencia y la responsabilidad social.

En este sentido, y en la búsqueda de analizar el contexto en el que se desarrollo la RSU en la Universidad Pública; en primera instancia, se hace necesario un análisis de los diferentes modelos de Responsabilidad Social Universitaria actualmente utilizados, con el propósito de contar con los elementos que nos permitan entender y generar indicadores que permitan en una siguiente fase generar un modelo de responsabilidad social en la Universidad Publica en México congruente con los retos que las IES enfrentan en la actualidad, producto de las diversas y complejas fuerzas globalizadoras y en otro sentido no menos importante, que responda a las demandas sociales que los desafíos de la generación de una educación sustentable plantea ante la necesidad de formar profesionales con sentido crítico y propósitos que sepan articular las competencias de su ámbito profesional desde una perspectiva responsable e integrado de los todos los ámbitos de la vida humana y planetaria. De tal manera que, hablar de Responsabilidad Social Universitaria necesariamente debe alinearse con el espíritu de este marco conceptual, esto no quiere decir, que se equipara a la universidad con la empresa, al contrario, invita y motiva a las universidades a entenderse como una organización social más y que por lo tanto está sujeta a regulaciones legales, a expectativas sociales respecto a su capacidad de articulación integral de lo que le es propio: “formar profesionales y construir conocimiento critico y útil para el desarrollo social” (Jiménez, 2011).

### **Objetivos:**

#### **Objetivo General:**

Analizar los diferentes modelos de Responsabilidad Social Universitaria en México, con el propósito de generar indicadores de RSU para las Universidades Públicas que les permitan aprovechar eficientemente todos los recursos existentes.

#### **Específicos:**

- Contextualizar la Responsabilidad Social Universitaria en la Universidad Pública a través de los diferentes retos y escenarios que las IES afrontan en México.
- Identificar y analizar los diferentes modelos de Responsabilidad Social Universitaria, basados en los enfoques y modelos socialmente responsables existentes, de forma que se puedan incorporar a la gestión cotidiana de la universidad pública.
- Propuesta de un modelo de RSU para la Universidad pública a partir del diagnóstico y la revisión de los distintos modelos, de tal manera que incorpore en su quehacer diario las tareas pertinentes.
- Generar indicadores para una propuesta de gestión socialmente responsable para la universidad Pública.



Entendiendo la Responsabilidad Social Universitaria como el papel necesario que las Universidades deben adquirir como agentes de transformación y consolidación de una sociedad, principalmente para construir ciudadanos comprometidos, interesados por las necesidades del entorno físico y social, promoviendo la gestión social del conocimiento para todos los actores sociales y teniendo como finalidad fundamental la construcción de una ciudadanía informada, responsable y participativa, que haga frente a las problemas de justicia social, a la sustentabilidad, la violencia y la corrupción, retomando los valores propios de la educación pública. Es prioritario tener un modelo de RSU adecuado e integral acorde a las necesidades de las Universidades y que permita con ello cumplir con dos grandes metas adaptarse a los cambios del entorno manteniendo su pertinencia, así como, influir en el curso de dichos cambios; es decir, proponerle a la sociedad el rumbo que debe tomar y hacer lo posible para que estos cambios se lleven a cabo. Donde se analizaran los diferentes documentos de normatividad que permiten conocer los diferentes indicadores que permiten dar seguimiento y evaluación de las estrategias de la RSU.

En esta investigación se pretende hacer una revisión de los distintos conceptos de RSU, así como revisión de diferentes modelos que lleven a una organización a incursionar en responsabilidad social. Así como identificar los diferentes modelos de Responsabilidad Social Universitaria, para tratar de adecuar y desarrollar dicho modelo que permita a las instituciones educativas orientar su gestión hacia la RSU y trazar políticas medibles; de tal manera que, permita a la Universidad se adapte a los cambios, así como se de seguimiento a estos cambios.

Este estudio se desarrollará partir de métodos de investigación mixtos, incluyéndose el estudio de caso, con el fin de presentar un modelo integral sobre RSU, con herramientas que permitan hacer tal incorporación a la actividad cotidiana de la Universidad.

Se hará una revisión de los conceptos de responsabilidad social, su recorrido histórico y diferentes modelos que se han desarrollado. Se comparará con conceptos emergentes como responsabilidad social universitaria y se analizan diferentes modelos propuestos e implementados en universidades. Con base en este estudio de la literatura académica, se hace una propuesta teórica de indicadores de RSU basado en la Universidad Pública.

El desarrollo de la investigación permitirá consolidar una propuesta de modelo que aborda los diferentes momentos en el proceso de generación de planes de acción de la Universidad.

Un modelo de RSU debe permitir a una universidad pública cumplir con dos grandes metas: Adaptarse a los cambios del entorno manteniendo su pertinencia, y por otra parte, influir en el curso de dichos cambios; es decir, proponerle a la sociedad el rumbo que debe tomar y hacer lo posible para que estos cambios se lleven a cabo.

En últimas fechas, las universidades han mostrado interés por la temática de Responsabilidad Social Empresarial, sufriendo una modificación el título de la misma, quedando este como: Responsabilidad Social Universitaria. Desde nuestro punto de vista es interesante el hecho, dado que la Universidad es el lugar en donde se lleva a cabo la formación del que será en un futuro profesional y ejercerá desde su campo disciplinar una postura ética particular a partir de

la cual se relacionará tanto con sus colegas como con la sociedad. Existen importantes antecedentes de trabajos en Iberoamérica que aclaran conceptualmente el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria, tales como el proyecto Universidad Construye País (2002) que promovido por un grupo de Universidades Chilenas; los trabajos realizados por la Asociación de Universidades de la Compañía de Jesús en América Latina en la AUSJAL; el desarrollo del Curso Internacional Virtual ¿Cómo enseñar ética, capital social y desarrollo en la universidad? De François Vallaey promovido por el BID y el Portal Educativo de la OEA desde 2004; así como la actividad impulsada por el Banco Interamericano de Desarrollo con el Programa Red Universitaria y Ética y Desarrollo Social. Así mismo el trabajo de la Organización de la Red Iberoamericana de Universidades por la RSE, siendo el punto focal de la misma el Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (FCE-UBA), en Septiembre de 2006 (Martí Noruega y Martí Villar, 2011).

En México, esta temática se encuentra en formación. Son pocas las Universidades que han hecho suyo el discurso y acciones de la Responsabilidad social Universitaria. El 20 de septiembre de 2011, en la cd. de Monterrey, N.L., en su toma de protesta el rector del sistema ITESM, Salvador Alva Gómez, afirmó: “entre sus prioridades destacan la formación de nuevos líderes en México que respondan a las necesidades actuales que demanda el país para detonar el desarrollo económico y social. En el sistema tenemos como visión: **formar líderes, líderes que se comprometen con su comunidad, líderes socialmente responsables, líderes que ayuden a corregir todas estas brechas sociales que tenemos...**” (El Economista, 2011). La Profra. Lorena Álvarez Moreno, Coordinadora de Responsabilidad Social Institucional de la Universidad Iberoamericana, en una entrevista con la revista Ganar-Ganar, menciona: La promoción de cambios de acuerdo con la justicia social, forma parte del compromiso que establece la UIA, con miras a **fortalecer su ámbito de responsabilidad social**. De esta manera, trata de infundir en todos sus miembros una conciencia viva y operante de los problemas sociales de México y la consecuente responsabilidad por resolverlos.

El boletín IESALC (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe-UNESCO) de Enero de 2011 (No. 214), hace mención de que en México, se avanza hacia un modelo de universidad pública que asume la RSU en sus múltiples dimensiones, entendiendo que la Ética de la responsabilidad implica dialogar y actuar políticamente y dar respuesta a las demandas de la sociedad asegurando el bien genérico, la sustentabilidad y el bien común.

En estos comunicados se refuerza el objetivo de vías de aprendizaje flexibles, bajo la perspectiva de la formación continua, garantizando el retorno a la sociedad, del conocimiento que se genera en las universidades que son un bien público, retomando el conocimiento como una responsabilidad pública y que permite la interacción de estas con la sociedad civil para incrementar el nivel de respuesta a las demandas sociales. Estos objetivos son coherentes con la estrategia 2020 de la Unión Europea que establece tres prioridades que se refuerzan conjuntamente:

**Crecimiento Inteligente:** desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación.

**Crecimiento sostenible:** promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.

**Crecimiento integrador:** fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

En todo el mundo, como ha sucedido en la Unión Europea, el conocimiento ha sido factor importante en el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad. Es la educación superior que junto con otros actores de la sociedad tienen un nuevo reto que va más allá de formar profesionales con capacidades técnicas y científicas. Tiene ante sí el desafío de la Responsabilidad Social, formando profesionales y una nueva ciudadanía que asuman el reto que les presenta la sociedad, entendiendo que las sociedades se renuevan continuamente y que existe una fuerte relación universidad-sociedad.

De manera concreta podemos mencionar, que la Universidad, de manera mayoritaria, se ha preocupado por desarrollar planes de estudio altamente especializados en las áreas de competencia de cada carrera que ofrece a la sociedad, pero ha descuidado la formación ética y de valores, abandonando los aspectos principales de su función social. Es común observar cómo se eliminan de la currícula, materias como: Filosofía de la Ciencia y Ética, entre otras, por considerarlas de relleno sobretodo en carreras con un perfil técnico.

Históricamente el mundo empresarial ha privilegiado la responsabilidad económica y el máximo valor para el accionista. Este paradigma económico reforzado por Friedman en los 70's y mantenido en las escuelas de negocio más importantes a nivel mundial, ha permitido la formación de profesionistas que no observan a fondo los impactos que ocasiona su actividad. La educación desde un enfoque utilitarista es ajena a la formación ciudadana; la "universidad mercancía" (Vallaey,2006) se ve reducida a una herramienta de preparación para encontrar un puesto laboral, esto transforma al estudiante en un cliente, que compra un servicio, cuya meta es convertirse en un profesional atractivo para las empresas y sus fines; "dejándolo fuera de la percepción de sí mismo como agente de cambio, coparticipe y corresponsable con su entorno mediato e inmediato" (Gasca-Pliego, 2011). El alumno informado y no formado, el profesional carente de herramientas conceptuales que le permitan asimilar los cambios, entenderlos y ajustarlos a los nuevos contenidos.

Es necesario entender que no se debe cometer el error de trasladar las propuestas de responsabilidad social en el ámbito empresarial a la universidad, ya que "per se", están necesariamente ligadas al principio de utilidad económica. Habría que reconocer que en realidad las acciones de Responsabilidad Social en una Institución educativa, tiene que ver con cambios en el modo en que habitualmente se considera la participación y proyección social de la misma. La responsabilidad social supone desde su origen, la promoción de visiones y actitudes diferentes de parte de la ciudadanía y las diferentes organizaciones que conforman la estructura social, frente a los grandes problemas que plantea un desarrollo sustentable y con rostro humano. En este contexto, la responsabilidad social

necesariamente significa la movilización de recursos materiales, humanos y económicos, destrezas y conocimientos, para solucionar problemas que afectan a toda la sociedad. Se entiende en concreto, que una perspectiva de responsabilidad social en la educación superior favorece la función de la universidad, en la medida en que la proyecta y la pone en contacto con la realidad: le da oportunidad de probar, en situaciones concretas, el grado de eficiencia profesional de sus egresados o futuros profesionales y le permite, sobre la base de estas experiencias de servicio a la comunidad, actualizar su currículum y sus técnicas según las exigencias de la realidad.

De acuerdo con Vallaes, la Universidad no debe ser confundida con una oficina de ayuda social; indica que en todo caso, para entender el ámbito de responsabilidad de una institución de esta naturaleza, primeramente debe entenderse como impacta está en su actuar cotidiano en la sociedad. Para ello, agrupa lo que él considera los impactos en 4 rubros:

**Impactos de funcionamiento organizacional:** como cualquier organización laboral, la Universidad genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil, así como contaminación en el medio ambiente (desechos, polución atmosférica por transporte vehicular, entre otros).

**Impactos Educativos:** la Universidad tiene un impacto directo en la formación de los jóvenes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas en su vida.

**Impactos cognitivos y epistemológicos:** La Universidad orienta la producción del saber y las tecnologías, influye en la definición de lo que se llama socialmente “Verdad, Ciencia, Racionalidad, Legitimidad, Utilidad, Enseñanza, etc.” Incentiva (o no) la fragmentación y separación de los saberes al participar en la delimitación de los ámbitos de cada especialidad.

**Impactos sociales:** La Universidad tiene un impacto sobre la sociedad y su desarrollo económico, social y político. No solo tiene un impacto directo sobre el futuro del mundo en cuanto formar a sus profesionales y líderes, sino que ella es también un referente y un actor social, que puede promover (o no) el progreso, que puede crear (o no) capital social, vincular (o no) la educación de los estudiantes con la realidad social exterior, hacer accesible (o no) el conocimiento a todos, etc. Así el entorno social de la Universidad se hace una cierta idea de su papel y su capacidad (o no) de ser un interlocutor válido en la solución de sus problemas.

Para Mónica Jiménez (2007) la actividad de la universidad genera 5 impactos: organizacionales, educativos, cognitivos, sociales y ambientales, definiendo los **impactos ambientales** como: el resultado del uso de distintos tipos de materiales y herramientas, el consumo de agua y energía; el uso de los espacios, los desechos y el ruido. Todos ellos son de orden interno, aunque también se debe incluir aquellos impactos que de modo indirecto la universidad genera a través de los estudiantes, graduados, y su personal. Es la dimensión de la formación de ciudadanía responsable en la universidad.

Estos 4 impactos lo llevan a definir 4 ejes de gestión socialmente responsable de la Universidad:

1. La gestión socialmente responsable de la organización misma, del clima laboral, la gestión de recursos humanos, los procesos democráticos y el cuidado del medio ambiente.
2. La gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagogía, tanto en sus temáticas, organización curricular como en metodologías didácticas.
3. La gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber, la investigación y los modelos epistemológicos promovidos desde el aula.
4. La gestión socialmente responsable de la participación social en el Desarrollo Humano Sostenible de la comunidad.

Desde luego y de manera normal, Vallaeys menciona que una acción de esta naturaleza, dado que esto pudiera significar un cambio de paradigmas, nos lleva a enfrentar desafíos ante todos los protagonistas que intervienen de alguna manera en los procesos:

- a) El desafío del retorno de la iniciativa en beneficio de la Universidad; la pregunta es: ¿en qué medida esta iniciativa de RS constituye también un aporte a la labor de formación e investigación de la Universidad?
- b) El desafío de la inclusión de la administración central en la dinámica de la Universidad: implica el convencimiento del personal administrativo y las autoridades de su genuino papel educativo y dejar de separar por un lado la academia y la investigación y por otro lado la gestión organizacional. Es común que los patrones mentales de la burocracia tiendan sistemáticamente a separar y jerarquizar las funciones y las personas.
- c) El desafío de la creación de comunidades de aprendizaje: implica desconcentrar el proceso de enseñanza-aprendizaje, abriendo la formación a nuevos espacios y actores fuera de las aulas y de la universidad. Permitiendo con esto que otros actores no universitarios puedan representar genuinas dinámicas de aprendizaje para todos, cambiando el rol del docente de maestro a facilitador (Modelo de competencias).
- d) El desafío de una gestión social del conocimiento: implica darnos cuenta del papel fundamental de la universidad como actor para el progreso social y económico en la “era del conocimiento”. Permitiendo con esto una adecuada articulación entre la actividad científica y la sociedad civil.

Lo anterior nos obliga de la misma forma a intentar identificar cuales serian las partes interesadas en que la Universidad adopte procesos de Responsabilidad Social y que Pérez (2012) reconoce estas como:

- a) Las autoridades universitarias, el personal administrativo y docente, y los proveedores, desde la perspectiva del impacto organizacional.
- b) Los estudiantes, desde la perspectiva del impacto educativo.
- c) Los investigadores y docentes, desde la perspectiva del impacto cognitivo.
- d) La comunidad local, la sociedad civil y los sectores público y privado como potenciales actores externos, desde la perspectiva del impacto social.

La medición de la responsabilidad social universitaria es diagnosticar, incorporar mejoras y por último, responsabilizarse ante todos sus miembros y grupos directamente o indirectamente involucrados en la acción de la universidad y ante la sociedad en general de los resultados comprometidos hacia la consecución de un estándar satisfactorio de

organización socialmente responsable. Mónica Jiménez (2011) ex ministro de Educación en Chile plantea que la medición en la RSU:

1. Ayuda a las universidades a operativizar y alinearse con sus propósitos declarados y los propios de su universidad.
2. Comprende las áreas de la universidad que le son propias: docencia, investigación, extensión y gestión.
3. Busca medir a través de la percepción de las personas integrantes y/o impactadas por la universidad y a través de indicadores cualitativos y cuantitativos los impactos de la universidad que le corresponden como organización académica, laboral, ambiental y social.
4. Quiere generar un itinerario de automejoramiento organizacional de un ciclo permanente de diagnóstico, mejora, cumplimiento, y rendición de cuentas.
5. Potencia una mejor y más eficaz integración académica y organizacional de todas sus dimensiones.
6. Es aplicable a cualquier universidad o institución de educación superior. Incorpora y complementa los otros instrumentos de medición de RS, destacando reportes o balances de sostenibilidad como parte rendidora de cuentas.

### **Hipótesis**

- Un Modelo de Gestión de Responsabilidad Universitaria en la Universidad Pública puede ser concebido considerando indicadores contingenciales del entorno, así como incluyendo las necesidades administrativas derivadas de los distintos procesos de gestión en una Institución de Educación Superior.
- Un modelo de Gestión de Responsabilidad Social Universitaria que responda a las demandas sociales y presiones sociales debe estar basado en una asociación de Cuádruple Hélice Universidad-Gobierno-Empresa- Organización de la Sociedad Civil.

### **Metodología:**

La estrategia metodológica será de carácter cualitativo, teniendo como técnica de trabajo el Estudio de Caso, concentrándose siempre sobre las preguntas cómo y porque, mediante la interpretación de una serie de hechos que se observan en la cotidianidad organizacional, de esta manera será posible lograr la integración, reconstrucción y presentación en construcciones interpretativas de diversos indicadores obtenidos durante la investigación.

La investigación abordará el número de casos que determinen las necesidades que se vayan definiendo en el transcurso de la investigación misma; en un primer momento nos centraremos en la elaboración y aplicación de entrevistas orientados a los funcionarios, empleados, profesores y alumnos, con la finalidad de medir la percepción generada sobre la Responsabilidad Social Universitaria y las practicas o programas en las universidades estudiadas relacionadas con este tipo de gestión; en un segundo momento se generara un modelo de intervención organizacional socialmente responsable para estas. Para esta

investigación nos remitimos inicialmente al estudio de caso exploratorio para así centrar las bases para una propuesta ilustrativa o descriptiva.

### **Resultados:**

Obtener un diagnóstico de la RSU en la Universidad Pública, generar indicadores de RSU para las Universidades Públicas que les permitan aprovechar eficientemente todos los recursos existentes; y a su vez reorienten el papel que la universidad juega ante la sociedad y sobre todo ante la responsabilidad que ha tomado de formar profesionales responsables y comprometidos con la problemática regional, para que puedan convertirse realmente en agentes de cambio que propicien el Desarrollo Humano Sostenible; así mismo, poder insertar un modelo de gestión socialmente responsable en la universidad Pública.

### **Referencias:**

**García Paredes, Gustavo (2008)**, “Responsabilidad social de las universidades de nuestra América”, en *Universidades*, vol. LVIII, núm. 38, julio-septiembre, México: Unión de Universidades de América Latina y el Caribe.

**GASCA-PLIEGO, Eduardo y OLVERA-GARCÍA, Julio César.(2011)**, Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales [en línea] 2011, vol.

18 [citado 2013-02-18]. Disponible en Internet:

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10516855002>. ISSN 14435

**Jiménez de La Jara, M. (2009)**. ¿Como medir la percepción de la responsabilidad social en los diversos. *Educación Superior y Sociedad*, 13(2), 139-160.

**Jiménez de la Jara, Mónica (2007)**, “La Universidad Socialmente Responsable: una manera de ser”. Boletín Global University Network for Innovation, GUNI (14 de Noviembre) <http://www.guni-rmies.net/news/detail.php?id=1125>

Consulta el miércoles 13 de febrero de 2013.

**Jiménez de la Jara, Mónica (2011)**, “Como medir la percepción de la Responsabilidad Social en los Diversos Estamentos de la Universidad”, Boletín Instituto esalc informa Iesalc Enero 2011, Numero 214.

Disponible en [http.....](http://...)

**Martí Noguera, J.J y Martí Vilar, M. (2011)**. Una década de responsabilidad social universitaria en Iberoamérica. Grupo de Estudios de responsabilidad social universitaria, Disponible en <http://www.universidades-responsables.org/wordpress/una-decada-de-responsabilidad-social-en-iberoamerica>.

**Universidad Construye país (2002)**. Marco conceptual de responsabilidad social, Equipo coordinador del Proyecto Universidad Construye país.

Disponible en [www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl)

Consulta el 9 de junio de 2011

**UNESCO. (2009).** Conferencia Mundial de Educación Superior 2009. “*Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el cambio social y el desarrollo*” (pág. 9). Paris: UNESCO.

**Pérez, L.D. (2012).** Tesis Doctoral " El Compromiso de la empresa de la industria de transformación con la comunidad en Sinaloa “Una visión desde la Responsabilidad Social Empresarial”

**Soriano, O., & Delors, J. (2011).** Responsabilidad social universitaria. *Honduras. Banco Centroamericano de Integración Económica.*

**Vallaes, F. (2006),** “Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria”, en CD: *Responsabilidad social universitaria*, Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED), Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID. Disponible en: <http://www.udlap.mx/rsu>.

**Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. (2006).** La Responsabilidad social Universitaria-. *Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).*

***Direcciones electrónicas.***

Proyecto Universidad Construye país. (Chile)

[www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl).

<http://eleconomista.com.mx/entretenimiento/2011/09/20/mexico-requiere-lideres-socialmente-responsables>



# LA ORGANIZACIÓN PARA LA TRANSFERENCIA DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN EN LA REGIÓN DEL CONOCIMIENTO.

**Dra. Gina Laura Baena Paz**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

**M.A. Lenin Martínez Pérez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## **Resumen:**

Actualmente las grandes brechas que han existido entre la investigación de las universidades con la situación real del entorno, se han ido acortando; pero aun así existen todavía abismos entre lo que se investiga y lo que se necesita. La investigación aplicada, se ha visto mayormente relacionada con los problemas sociales y económicos de los entornos geográficos; pero aun así todavía hay una gran cantidad de investigación que se queda en los cajones. En este trabajo daremos un análisis de lo que ocurre en las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) desde 1988, hasta hoy, en la Universidad de Murcia, España, el largo camino de la actual Dirección General de Vinculación de la Universidad Nacional Autónoma de México de 1984 a la fecha y la recientemente creada Secretaria de Investigación, Posgrado y Vinculación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

**Palabras clave:** transferencia, resultados de investigación, universidad, vinculación

## **Introducción:**

Muchas veces se habla que la base del desarrollo de los pueblos está en la atención que se le preste al Desarrollo Científico y Tecnológico del lugar. Pero lo interesante de esto es cuando nos damos cuenta de que no son solo palabras sino hechos reales los que han logrado levantar economías, que durante mucho tiempo permanecieron en lugares ínfimos del desarrollo.

Es así, que países como Irlanda y Brasil, se han convertido en fuertes entes económicos y qué decir de China e India; pero ¿a quién? les han apostado todos ellos, en cifras se observa que a la Ciencia, al Desarrollo Tecnológico y a la Innovación y sobre todo a los procesos de transferencia de resultados de investigación y apropiación del conocimiento.

El presente trabajo trata de describir las funciones que realiza actualmente la Oficina de Transferencia de resultados de Investigación (OTRI) de la Universidad de Murcia, el camino de la transformación de la actual Dirección General de Vinculación de la Universidad Nacional Autónoma de México y algunos lineamientos del proyecto de creación de la Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Para proponer una alternativa en el camino de la transferencia y apropiación de los resultados de

investigación de las Universidades como parte de la gestión del conocimiento en la relación Universidad-Empresa-Gobierno a favor del desarrollo económico de su Región.

### **Desarrollo Metodológico**

Se realizaron entrevistas a expertos, siguiendo una guía estructurada general y otra guía estructurada particular, quienes nos atendieron de una manera excelente y externaron sus experiencias y opiniones.

Nuestro agradecimiento a todos ellos:

Dr. Antonio Montes Romero

Director de la OTRI en la Universidad de Murcia, España

Dra. María Sojo

Encargada de los programas europeos de la Universidad de Murcia, España OPERUM

Dr. Pascual Pérez-Paredes

Coordinador del Campus de Excelencia Campus Mare Nostrum de la Universidad de Murcia, España

Dr. José Luis Solleiro Rebolledo

Director General de Vinculación de la UNAM, México

Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra

Directora General de Planeación y Evaluación Institucional de la UJAT. México

### **Análisis de Resultados**

#### ***España-Sistema Español de Ciencia y Tecnología-Universidad de Murcia-OTRI***

“La generación de conocimiento en todos los ámbitos, su difusión y su aplicación para la obtención de un beneficio social o económico, son actividades esenciales para el progreso de la sociedad española, y su desarrollo ha sido clave para la convergencia económica y social de España en el entorno internacional.

Este desarrollo, propiciado en gran medida por la Ley 13/1986, de 14 de abril, de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica, ha permitido que, en sólo tres décadas, España se haya convertido en la novena potencia mundial en materia de producción científica”(Ministerio de Ciencia e Innovación, 2011)

Así Inicia el narrativo de la nueva Ley de Ciencia de España 2010, esto es un hecho real, no son solo palabras, en este contexto se ha desarrollado todo un Sistema de Ciencia y Tecnología, en donde todos los agentes involucrados en cuestiones de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación de España están presentes.

**Figura 1.** Agentes en el Sistema de I+D+I en España



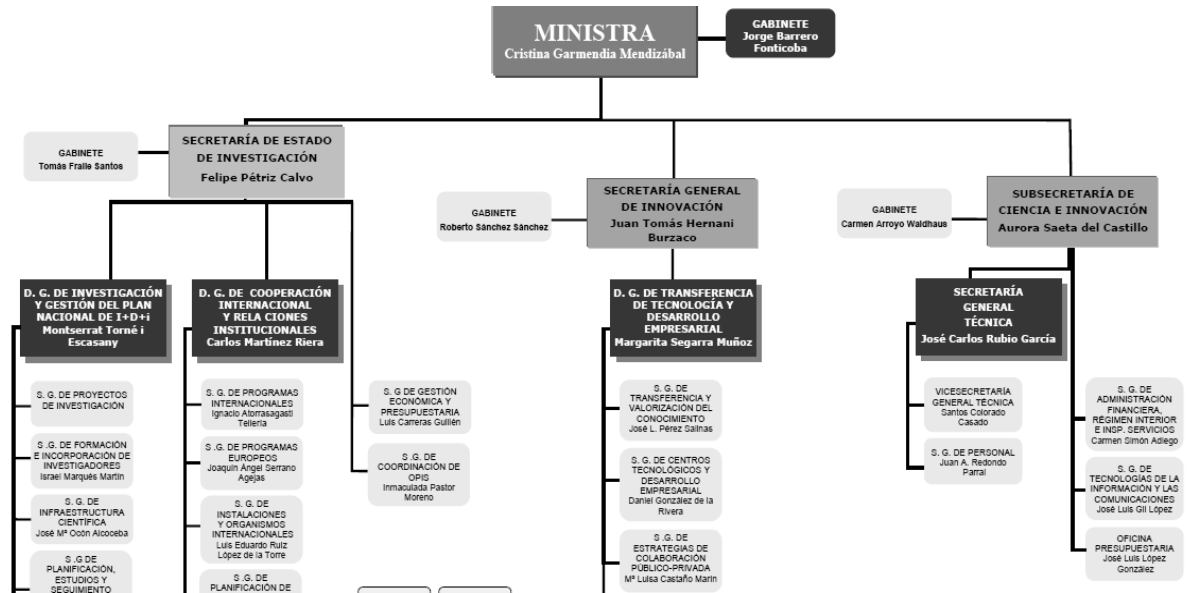
(Ministerio de Ciencia e Innovación, 2011)

La investigación es una actividad conjunta, en donde los agentes sociales conforman los integrantes de la investigación nacional, desde el Ministerio de Ciencias e Innovación, las Universidades, los organismos públicos de investigación, las empresas (a través, por ejemplo, de sus asociaciones y cámaras de comercio) pasando por un buen número de entidades sin ánimo de lucro.

**Figura 2.** Organigrama del Ministerio de Ciencias e Innovación de España

# Ministerio de Ciencias e Innovación

## Gobierno de España



(Ministerio de Ciencia e Innovación, 2011)

Y es precisamente este Sistema el que ha venido trabajando conjuntamente con la Comunidad Europea (Sojo, 2011), para alcanzar altos niveles de investigación y desarrollo tecnológico. Dentro de este Macro Sistema se crearon las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRIs) oficinas encargadas de ser los enlaces entre las áreas de investigación de las universidades y el sector empresarial, triangulados por los apoyos y políticas de Gobierno. Esta triangulación, mencionada por Sábato en 1968 (Sabato & Botana, 1968), y establecida en el modelo de triple hélice de Etzkowitz en 1996 (Etzkowit & Leydesdorff, 1996), se representa como una hélice que mueve estos tres subsistemas para alcanzar altos niveles de competitividad.

**Figura 3.** Modelo de Triple Hélice



(Etzkowitz & Leydesdorff, 1996)

El Sistema Español de Ciencia, Tecnología y Empresa, se crea en la Ley de la Ciencia de 1986 (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2011) en donde aparecen todas las instituciones y organismos públicos o privados dedicados a la investigación y el desarrollo y a la utilización de sus resultados en el ámbito productivo, y su normatividad dentro de la sociedad. Así mismo, la Ley de la Ciencia establece el Plan Nacional de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico para el fomento y la coordinación general de la investigación científica y técnica que corresponde al Estado, y crea la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) como órgano de planificación, coordinación y seguimiento del Plan Nacional.

La Financiación Pública de la Transferencia de Recursos para la Investigación y la Innovación, se articula mediante convocatorias definidas en el Plan Nacional de I+D+I (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2011), siendo los principales:

- Investigación fundamental orientada a la transmisión de conocimiento a la empresa (TRACE)
- Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI)
- Parques Científicos y Tecnológicos
- Proyectos de Investigación Aplicada Colaborativa

### **Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación - OTRI**

Las Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) nacieron a finales de 1988 (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2011) como estructuras para fomentar y facilitar la cooperación en actividades de I+D entre investigadores y empresas, tanto en el marco nacional como europeo.

Las OTRI son intermediarias en el sistema ciencia-tecnología-empresa, y su misión consiste en dinamizar las relaciones entre los agentes del sistema. Para ello las OTRI se dedican a identificar las necesidades tecnológicas de los sectores socioeconómicos y a favorecer la transferencia de tecnología entre el sector público y el privado, contribuyendo así a la aplicación y comercialización de los resultados de la I+D generada en las universidades y centros públicos de investigación.

Hay una OTRI en casi todas las universidades y centros públicos de investigación españoles, así como en las fundaciones universidad-empresa y en muchos centros tecnológicos. La misión de las OTRI dentro de las universidades se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- Fomentar la participación de la comunidad universitaria en proyectos de I+D.
- Elaborar el banco de datos de conocimientos, infraestructura y oferta de I+D de sus respectivas universidades.
- Identificar los resultados generados por las categorías de investigación, evaluar su potencial de transferencia y difundirlos entre las empresas, directamente o en colaboración con otros organismos de interfaz.
- Facilitar la transferencia de dichos resultados a las empresas.
- Informar sobre los diferentes programas de I+D, facilitar técnicamente la elaboración de los proyectos y gestionar la tramitación de los mismos.
- Informar sobre programas autonómicos, nacionales y europeos de I+D.
- Programas de creación de empresas (spin-off)
- Programas de movilidad horizontal de investigadores hacia la empresa
- Apoyo administrativo al establecimiento de contratos
- Búsqueda de fuentes de financiación
- Gestión de patentes

#### **La OTRI de la Universidad de Murcia**

Su misión es: Dinamizar las relaciones entre el mundo científico y el de la empresa, favoreciendo la transferencia de tecnología, contribuyendo así a la aplicación y comercialización de los resultados de investigación generados en la Universidad de Murcia.(Montes, 2010)

**Figura 4.** La OTRI de la Universidad de Murcia, España



(Montes, 2010)

Desde que se crea la OTRI en la Universidad de Murcia, siempre ha seguido apoyado la transferencia de resultados de investigación, en enero de 2010 se crea el Centro de Transferencia Tecnológica de la Universidad de Murcia, dependiente de la OTRI, en el parque tecnológico de Fuente Álamo en la Región de Murcia en España, en él se tiene la incubadora de empresas y se presta servicio tecnológico a las demás empresas del Parque tecnológico (Montes Romero, 2011).

En 2011, la OTRI de la Universidad de Murcia se ha convertido en el brazo fuerte para la construcción de una región del conocimiento aplicado y apropiado en la zona del Mediterráneo, ya que la Comunidad Europea nombró centro de excelencia al Campus Mare Nostrum, Campus geográfico de excelencia, en donde la Universidad de Murcia y la Politécnica de Cartagena son los responsables de su gestión estratégica para el desarrollo de la región del Mediterráneo (Pérez-Paredes, 2011).

Todo esto nos da una idea de cómo en algunas partes los procesos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, están a favor de las necesidades y de los problemas que suceden en los entornos económicos para ser los potencializadores del desarrollo de las regiones

### **México-Universidad Nacional Autónoma de México-Coordinación de Innovación y Desarrollo-Dirección General de Vinculación**

En 1983 se crea la Dirección General de Desarrollo Tecnológico de la UNAM y en 1984 se transforma en Centro para la Innovación Tecnológica (Subsistema de Investigación Científica en

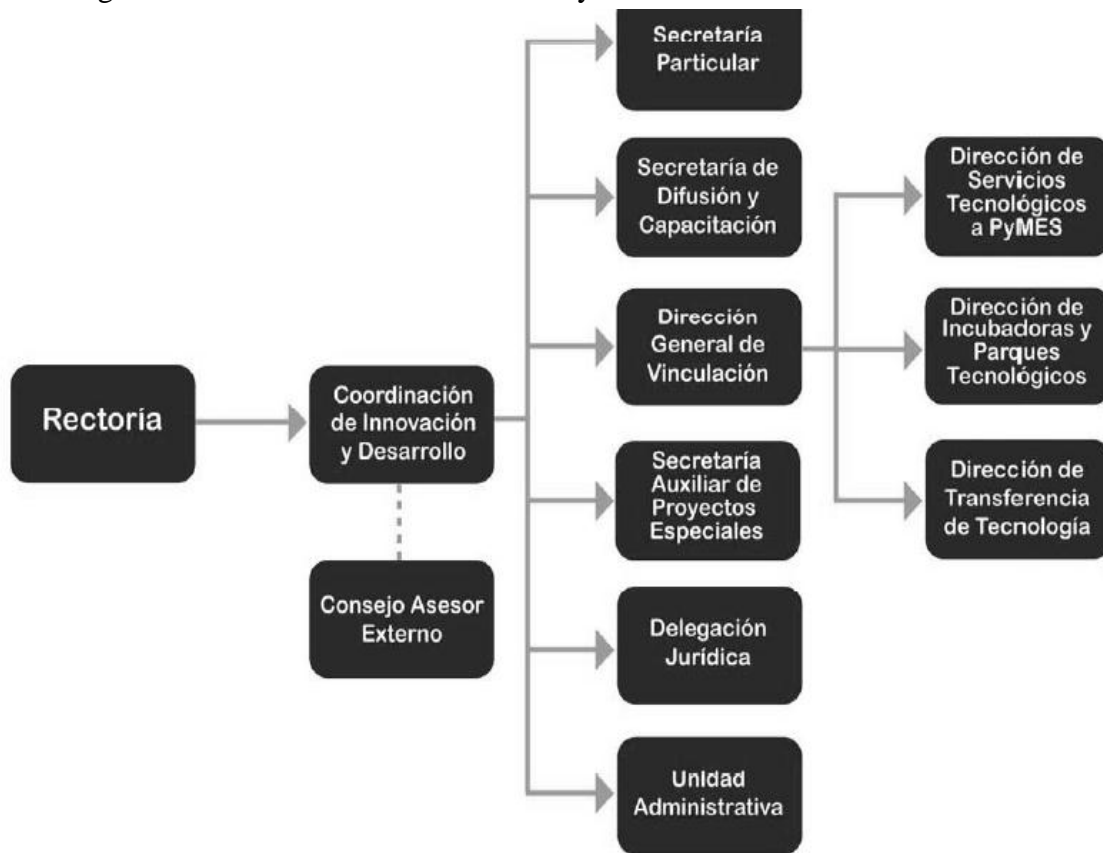
la UNAM, 2007), esto como resultado de las políticas recientemente creadas sobre investigación e innovación en el país.

Pero no dura mucho y en 1997 desaparece el Centro para la innovación y se crea la Coordinación de Vinculación (Subsistema de Investigación Científica en la UNAM, 2007), que por cuestiones de períodos rectorales, el camino de la investigación vuelve a caer perdiendo el alto valor de la innovación, que en otras partes del mundo era lo que estaba de moda.

De regreso al pasado, las funciones de investigación y vinculación fueron las mismas que se usaban 15 años antes.

En 2008 se crea la Coordinación de Innovación y Desarrollo que tiene como propósito fundamental servir como enlace entre la comunidad universitaria y el sector productivo, a través de la identificación de desarrollos tecnológicos y sociales, conocimientos, servicios y productos que sean susceptibles de ser transferidos mediante un proceso de vinculación con empresas, centros de investigación, parques tecnológicos y el sector gubernamental (Dirección General de Vinculación UNAM, 2009)

**Figura 5.** Organización del Centro de Innovación y Desarrollo de la UNAM



(Dirección General de Vinculación UNAM, 2009)



La Dirección General de Vinculación, reaparece con más fuerza, ahora por el camino de la transferencia de resultados de investigación para resolver problemas concretos, apoya específicamente a PyMes, que son las más necesitadas en México y las de mayor cantidad en el país, se encarga de los parques tecnológicos en la difusión y construcción de ellos en zonas de requerimientos tecnológicos y en donde la UNAM puede apoyar a través de la Investigación Aplicada en todas las áreas del conocimiento y en incubar dentro de ellos a empresas de apoyo tecnológico y los servicios de transferencia tecnológica a través de capacitaciones internacionales y asesoramientos de expertos (Solleiro, 2011).

En la UNAM es diferente el comportamiento del proceso de transferencia, mientras que en 1984, se pretendía lanzar la innovación como parte de la transferencia de resultados de investigación; por situaciones administrativas, políticas y cambios que siempre han afectado la educación en México, durante este proceso los resultados se miden de acuerdo al momento y no siguen una prosperidad, que en función de esta actividad lleva el peligro de no alcanzar los propósitos. De nada sirve tanta inversión, si no hay credibilidad ni interés porque la investigación y el desarrollo tecnológico sea un potencializador en el desarrollo nacional.

Tabasco-Universidad Juárez Autónoma de Tabasco-Coordinación de Vinculación y Educación Continúa-Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación

En 1984, al crearse el Proyecto de Excelencia y Superación Académica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), se crea la Dirección de Estudios de Graduados e Investigación (DEGI) de la UJAT, cuyo principal objetivo era el de integrar toda la labor de investigación que hasta el momento se había realizado en la UJAT, en ese entonces, se había creado el Instituto de Biología, el Instituto de Fisiología, el Instituto de Hidráulica y el Instituto de Corrosión, así mismo se inició la publicación de la Revista Universidad y Ciencia y se elaboran varias publicaciones apoyadas por la ANUIES relacionadas con las Investigaciones en Proceso de la UJAT, Tabasco y la Región VI de la ANUIES que comprendía los estados de Veracruz, Campeche, Yucatán, Chiapas, Quintana Roo y Oaxaca, siendo así la primera institución que integraba la labor científica de esa época en esta región (Baena Paz, 2011).

En 1988, desaparece la DEGI y se crea la Coordinación de Investigación y Posgrado, pero en 1992 se convierte en Dirección de Investigación y Posgrado.

Para 2008, en el marco del Plan institucional de Desarrollo se crea la Coordinación de Vinculación y Educación Continua dependiente de la Dirección de Investigación y Posgrado, cuya Misión es el “ser el vínculo estratégico entre el conocimiento y el desarrollo económico y social, regional y nacional, aportando los elementos necesarios para la formación de generaciones competitivas que aporten la solución a problemas y propongan prácticas innovadoras de desarrollo” (UJAT, 2008)

Dentro de los programas que desarrolla esta el de Incubación de Talento (PITs), para fortalecer las competencias laborales de los talentos UJAT, el Programa Institucional de Emprendedores,

establecimiento de Alianzas Estratégicas con diferentes entes del ámbito educativo, económico, político y social de la región.

El 7 de julio de 2011, el H. Consejo Universitario de la UJAT aprueba la creación de la Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación, debido al alto crecimiento en estos aspectos dentro de la Universidad, con el propósito de coadyuvar en la consolidación de los cuerpos académicos de investigación y de incorporar los posgrados que se imparten al Padrón Nacional de Posgrado (PNP) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Milenio, 2011). Esta Secretaría contara con 4 direcciones: Dirección de Investigación, Dirección de Posgrado, Dirección de Vinculación y la Dirección de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica, que tendrán la tarea de normar, planear, dirigir, coordinar, asesorar, supervisar, evaluar y difundir las actividades propias de la investigación educativa, científica y tecnológica; así como promover la mejora continua de los estudios de posgrado propiciando su acreditación nacional e internacional. Así mismo, se reestructura la Secretaría de Servicios Académicos de la UJAT, considerando sus actuales Direcciones de Servicios Educativos, Servicios Escolares y Bibliotecas, creándose la Dirección de Educación a Distancia y la Dirección de Extensión Universitaria ésta última incluye el Departamento de Servicio Social y Prácticas Profesionales, el Departamento de Desarrollo de Emprendedores y Mercado Laboral y el Departamento de Educación Continua (Lamoyi Bocanegra, 2011)

En la UJAT el proceso comienza con el Proyecto de Excelencia el cual, era un proyecto innovador para su época, pero como tal, su visión, no respondió a la visión de los actores del momento y no se continuó, regresándose a prácticas pasadas, como ocurre al desaparecer la DEGI, y crear tan solo una coordinación, porque no era tan importante la función de investigación. Después se vuelve importante y la convierten en Dirección y es hasta ahora en que se convierte en toda una Secretaría por la relevancia de esta función.

### **Conclusiones:**

Los movimientos de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación; deben ser movimientos crecientes y acelerados que vaya dejando a su lado toda una serie de respuestas y soluciones a los grandes cambios y problemas de la sociedad, a través de la Gestión del Conocimiento, un conocimiento que se transfiera pero a su vez se apropie por todos los actores.

- ▶ La Relación Universidad-Empresa –Gobierno es fundamental para poder alcanzar las metas deseadas para lograr una adecuada transferencia y apropiación del conocimiento, pero no solo como actores sino como entes que forman la Nueva Hélice dentro del Desarrollo Social.
- ▶ “La nueva visión-acción ya no se resuelve en la hélice de actores: sociedad, mercado y Estado. Las nuevas problemáticas son visiones integradoras de varios problemas que se deben considerar de *manera transversal*.

- ▶ Los *conceptos transversales* nos ayudan a ver la complejidad, con pensamientos sincrético, holístico y heurístico. Nos ayudan también, y esto es muy importante, a ver la realidad “fuera de las horas de oficina”. Lo cual permite en la acción ver nuestras capacidades reales y nuestras limitaciones para construir futuros”. (Baena Paz G. , 2011)

**Figura 6.** La Nueva Hélice de Responsabilidades



(Baena Paz G. , 2011)

La mentalidad debe ser abierta al cambio, innovadora y diseñadora de situaciones que puedan responder al entorno, no de una manera anterior o que se haya probado en otros lados que ha dado resultado, debe ser innovadora y adecuada al contexto, la innovación aplicada a la cultura y al entorno en donde se deben resolver los problemas que no son los mismos en otros lados, son problemas situacionales y contextuales que se deben atacar con herramientas adecuadas y elaboradas para cada respuesta. Esto no significa la negación de lo anterior, al contrario, las experiencias son la base de la innovación y la creatividad para adecuar soluciones y respuestas a contextos diferente.

### Referencias:

Baena Paz, G. L. (08 de 08 de 2011). Experiencia en la UJAT. (G. Baena Paz, Entrevistador)

Baena Paz, G. (2011). Hacia la construcción de una Prospectiva Social. *Seminario Iberoamericano de Formación Prospectiva* (pág. 46). México, D.F.: UNAM-FCPS.

Dirección General de Vinculación UNAM. (06 de 11 de 2009). *Coordinación de Innovación y Desarrollo*. Recuperado el 03 de 06 de 2011, de Vinculación UNAM: <http://www.vinculacion.unam.mx/>

Etzkowitz, & Leydesdorff. (1996). A triple helix of Academic-Industry-Government. *Current Science* , 15-40.

Lamoyi Bocanegra, C. L. (27 de 10 de 2011). La Secretaría de Investigación, Posgrado y Vinculación. (G. L. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Entrevistadores)

Milenio. (08 de 08 de 2011). *Zona Urbana*. Recuperado el 08 de 08 de 2011, de Milenio On line: <http://impreso.milenio.com/node/9005637>

Ministerio de Ciencia e Innovación. (01 de 06 de 2011). Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación de España. *Boletín del Ministerio de Ciencia e Innovación* . Madrid, Madrid, España: Ministerio de Ciencia e Innovación [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-9617](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-9617).

Montes Romero, A. (25 de 05 de 2011). La OTRI de la Universidad de Murcia. (S. Neme Calacich, & G. Baena Paz, Entrevistadores)

Montes, A. (2010). *Presentación OTRI Universidad de Murcia*. Murcia, España: Vicerrectorado de Investigación de la Universidad de Murcia.

Pérez-Paredes, P. (15 de 06 de 2011). El origen del Campus Mare Nostrum. (G. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Entrevistadores)

Sabato, J., & Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Revista de la integración* , 15-36.

Sojo, M. (16 de 05 de 2011). Los Programas del OPERUM. (G. Baena Paz, & S. Neme Calacich, Entrevistadores)

Solleiro, J. (10 de 07 de 2011). La Dirección General de Vinculación de la UNAM. (S. Neme Calacich, & G. Baena Paz, Entrevistadores)

Subsistema de Investigación Científica en la UNAM. (06 de junio de 2007). *cronologia*. Recuperado el 30 de julio de 2011, de Coordinación de Investigación científica UNAM: <http://www.cic-ctic.unam.mx/cic/subsistema/cronologia.cfm>

UJAT. (06 de 06 de 2008). *Vinculación*. Recuperado el 13 de 06 de 2011, de Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: <http://www.ujat.mx/interior.aspx?ID=129>

## CONSTRUCCIÓN DE UN CASO ORGANIZACIONAL

**Mtro. Alfredo Tapia–Carreto**

Universidad de Quintana Roo

[alfredo.uqroo@gmail.com](mailto:alfredo.uqroo@gmail.com)

### **Resumen:**

En el mundo de las organizaciones, la escolar se caracteriza por la definición de sus objetivos, ubicándose de esta forma más como una organización social que como una organización comercial.

Para la tesis doctoral “Organización y literacidad. El desarrollo de competencias socio–discursivas en el salón de clases universitario, a partir de la interacción mediada por dispositivos de comunicación informatizada”, se eligió a la universidad pública como organización, considerando su objetivo general «formar profesionistas», objetivo cuya acción se modifica por la incorporación de nuevas tecnologías, transformando así las formas que los individuos involucrados poseen para alcanzar el objetivo organizacional.

El planteamiento del problema de la tesis tiene por objeto “reconocer las competencias socio–discursivas que se producen a partir de la interacción mediada por dispositivos de comunicación informatizada utilizados en los procesos de formación de profesionistas en la universidad pública”, para lo cual se diseñó un experimento original, que es lo que presenta este artículo.

**Palabras clave:** organización, literacidad, competencias socio–discursivas.

### **Introducción:**

Una organización se caracteriza, desde el punto de vista formal, por tener funciones y objetivos particulares y porque, en principio, todos los miembros de una organización que laboran en ella lo hacen con el compromiso de alcanzar los objetivos organizacionales, a través de la realización de sus funciones individuales y de conjunto, donde además se presentan fenómenos sociales. El fenómeno que se presenta a continuación es un problema social que se manifiesta en diferentes ambientes, la organización incluida, y es la introducción de las nuevas tecnologías de comunicación e información en el quehacer organizacional, que modifica la manera de cumplir sus objetivos. El problema de conocimiento que se presenta, pues, tiene que ver con un tipo de organización particular, que además es una organización compleja (BARBA, 2001; MONTAÑO, 2001) y es la universidad. Ésta tiene ciertas funciones y objetivos específicos (docencia, investigación, extensión, difusión) y en años recientes ha introducido una nueva herramienta (nuevas tecnologías) en su quehacer, lo que modifica la manera de lograr sus objetivos y de realizar sus funciones, pues, como apunta TASCÓN,

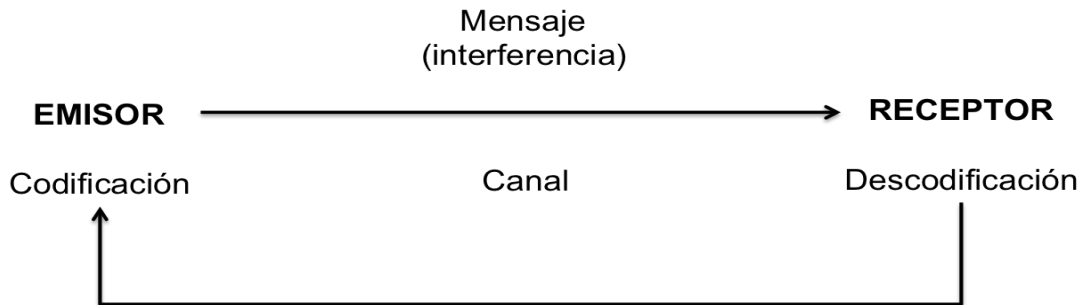
...ordenadores, teléfonos móviles, televisiones interactivas y tabletas, por el lado de los dispositivos con los que escribimos y leemos; blogs, redes sociales y páginas web, como herramientas que utilizamos para comunicarnos, y redes de comunicación globales que permiten recibir y emitir en tiempo real mensajes [...] constituyen un ecosistema que aporta muchas novedades y que ha generado cambios en nuestros hábitos, demasiados como para que la lengua, el vocabulario o incluso la gramática no se hayan visto afectados (2012:21).

Dada la difusión y el desarrollo continuo de las nuevas tecnologías, los sistemas de enseñanza no son los únicos que están cambiando con rapidez, adaptándose, más que a las necesidades del usuario, a los ajustes informatizados que exige la renovación ocasionada, a su vez, por la obsolescencia planeada (LEONARD, S/F). Desde luego, son más los males que aquejan al estatuto escolar. La asignación de presupuesto a la educación por parte de los gobiernos, los conflictos de poder al interior de las escuelas y universidades, la economía nacional, los resultados esperados versus la evidencia educativa, etc., son sólo algunos de los males que enfrenta la institución educativa, pero nuestro interés se centra en el contexto tecnológico y lingüístico docente, en cómo la incorporación de las nuevas tecnologías para el apoyo de la labor docente produce nuevas competencias en los estudiantes. Y es que “la difusión de la tecnología de la información ya está influyendo en la enseñanza en las escuelas de diferentes maneras” (GIDDENS, 2009:920), asunto que hace que nos interese especialmente en el quehacer docente, pues es el actor que ejecuta con acciones la estrategia necesaria para que la escuela alcance uno de sus objetivos y con esto pueda dar la cara con satisfacción a las demandas públicas. Por ello, este trabajo busca reconocer parte del efecto que tiene en la universidad la incorporación de nuevas tecnologías (específicamente los dispositivos de comunicación informatizada) en el cumplimiento de sus funciones, por lo que el objetivo de esta propuesta es, a grosso modo, reconocer las competencias socio–discursivas que se producen en el salón de clases a partir de la interacción mediada por dispositivos de comunicación informatizada en el proceso de formación de los alumnos, pues “los jóvenes de hoy ya han crecido en una sociedad de la información y de los medios de comunicación, y están mucho más familiarizados con estas tecnologías que la mayoría de los adultos, incluyendo a sus profesores” (ibídem), es una realidad ineludible que transforma la manera de «aprender».

Así, la competencia socio–discursiva a observar será la capacidad de los sujetos (alumnos y maestros) en comunicarse efectivamente a través de dispositivos tecnológico–digitales, donde por competencia socio–discursiva entenderemos «una capacidad que se expresa por medio del lenguaje y se adquiere en la interacción social», pues la competencia socio–discursiva no es una competencia que aparece dentro del sujeto, sino que aparece, justamente, en la interacción (profesor/artefectos, cultura de los artefactos/sociedad, estudiante/cultura de los artefactos, estudiante/profesor). Es una competencia que tiene el sujeto, pero que no proviene de él, sino que se produce en la interacción social.

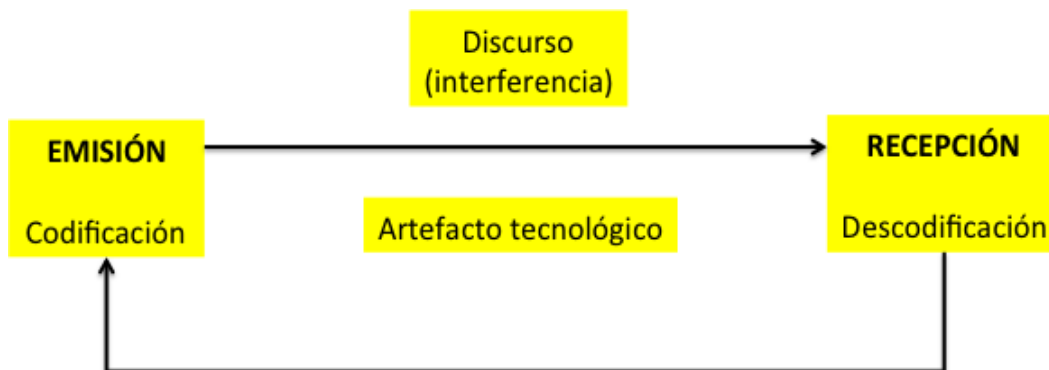
## Revisión literaria

El fenómeno de la comunicación se representa, normalmente, por un esquema clásico altamente conocido y que generalmente se grafica de la siguiente forma:



Este esquema explica que un emisor se comunica con un receptor por medio de un mensaje codificado que el receptor habrá de descodificar. El mensaje, que debe transmitirse a través de un canal, está expuesto a las perturbaciones ocasionadas por fenómenos de interferencia. Si el emisor quiere que el mensaje sea transmitido correctamente, es decir, que llegue al receptor de forma íntegra, estos fenómenos de interferencia se deberán eliminar o compensar, repitiendo la emisión para reconstruir el contenido del mensaje, en teoría cuantas veces sea necesario, hasta que el receptor reciba íntegro el mensaje que el emisor envió.

En nuestro caso, los fenómenos de interferencia son las competencias socio–discursivas que poseen cada uno de los actores involucrados en el proceso de formación profesional (emisor y receptor) y el canal de transmisión los dispositivos de comunicación informatizada utilizados en dicho proceso, que de paso median la interacción de los actores; estos no interactúan directamente entre ellos, sino que su interacción está mediada por estos artefactos tecnológicos, que suprimen además la demanda de los recursos necesarios durante una instrucción de tipo cara a cara (TYLER, 1988). Ahora bien, el mensaje, en tanto está compuesto por distintos tópicos que complementan un determinado tema de enseñanza, tiene forma de discurso y como tal, habrá de analizarse de manera que nos permita descubrir lo que buscamos en un fenómeno de comunicación representado ahora de la siguiente forma:



Entonces, considerando que nuestro objeto de estudio son los procesos de interacción socio–discursiva que ocurren dentro del salón de clases, es que utilizaremos el modelo de MEHAN (1996) que analiza las secuencias de interacción en el salón de clase, por lo que es útil a nuestro propósito pues investiga los procesos discursivos y culturales en la educación, haciendo un análisis de estructuras dentro del aula. Estas estructuras comprenden desde las distribuciones espacial y kinésicas, hasta las de orden para que los actores del proceso interactúen por turnos en el proceso discursivo que se da durante la clase<sup>277</sup>.

### **El discurso en el salón de clase**

CHOMSKY hace una distinción al apuntar que en el lenguaje existen la competencia y la actuación. Esta distinción es similar a la expresada por antropólogos como FRAKE (1964) y GOODENOUGH (1964), quienes preguntaron “¿qué necesita conocer la gente para operar de modo que sea aceptado por otros en la sociedad?”, cuestionamiento similar también al que investigadores de la comunidad educacional se han hecho: “¿qué necesitan conocer los profesores y estudiantes con la intención de participar efectivamente en las clases y contextos escolares?”

Por su parte, MEHAN apunta que la participación en la comunidad del salón de clases integra, como una unidad, tanto lo social como lo académico, situación característica en una instancia organizacional como lo es la escuela. Si bien es cierto que los estudiantes necesitan aprender a leer y escribir, entre otras exigencias académicas, también requieren de aprender a manejar ciertas consideraciones sociales para conducirse de manera efectiva dentro del salón y asegurar con ello una interacción provechosa. Tanto profesores como estudiantes necesitan, pues, acumular un acervo de conocimientos académicos (la competencia) y otro de conocimiento social (la actuación) para tener una práctica exitosa no sólo durante los procesos de formación, sino en la situación social que se requiera.

### **Estructura de eventos en el aula**

De la misma forma que ocurre durante cualquier tipo de evento en el que participamos en el día (FRAKE, 1964; HYMES, 1974), la estructura del evento en el salón de clases tiene características únicas, como lo es el hecho de ajustar el comportamiento para adaptarlo al evento social en el que se está participando. Estos eventos tienen la característica de ser temporales, pues ocurren en un lugar específico durante un periodo de tiempo cada día. La principal característica del evento que ocurre en el aula, es que (idealmente) para la mayoría de sus

---

<sup>277</sup> El proyecto “Universidad: Construye País” fue coordinado los autores citados, pero también colaboraron representantes de las universidades: Andrés Iacobelli-PUC, Andrés Domínguez-PUC, Antonio Mondaca-UCh, Cecilia Collado-U Conce, Claudia Giacoman-PUC, David Oviedo-UBB, Esio Passadore-UCV, Fernando Verdugo-UAH, Francisco Javier Gil- USACH, Gracia Navarro-UConce, Jorge Jiménez-PUC, Jorge Mendoza-UCV, Magdalena Opazo-PUC, María Villanueva-UCT, Marisa Torres-PUC, Miguel Reyes-UPLA, Oscar Sáez-UConce, Patricia Astroza-UConce, Paula Bedregal-PUC, Reginaldo Zurita-UFRO, Rodrigo Montserrat-UAH, Sergio Araya-UBB, Waldo Valderrama-UTFSM, Ximena González-UCh. El proceso fue facilitado por Carlos Portales y Andrés Raineri, consultores de la PUC.

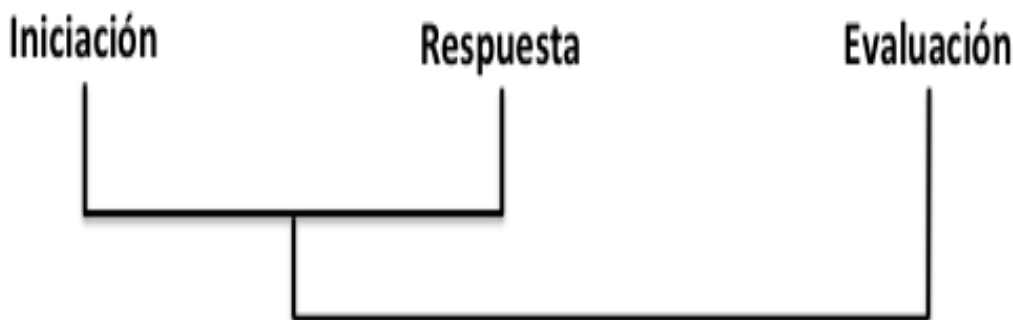


participantes lo obtenido de ese evento será recordado para el resto de sus vidas, lo que lo convierte en un acontecimiento importante.

Ahora bien, este evento posee una característica organizacional única que se vincula a la interacción entre alumnos y maestros, y es precisamente la interacción que ambos sostienen durante el proceso de formación, tanto así como la distribución física en el aula para interactuar de diferentes formas con la intención de favorecer ese proceso.

### **Estructura interna de lecciones en el aula**

Como el proceso de comunicación, el proceso de formación de los alumnos ocurre en unidades de interacción. Esta interacción es secuencial porque ocurre una después de otra y tiene tres componentes que se relacionan y actúan entre sí: la iniciación, la respuesta y la evaluación. Estas partes de la secuencia están formadas por dos pares adyacentes que se acoplan entre sí (SACKS, SCHEGLOFF, & JEFFERSON, 1974) y su relación de concurrencia (ERVIN-TRIPP, 1973; GUMPERZ, 1971, 1976) se representa de la siguiente forma:



Como se ve en la figura, el primer par adyacente está compuesto por «iniciación» y por «respuesta», que a su vez son el primer componente del segundo par adyacente, compuesto en este caso por «iniciación–respuesta» y por «evaluación».

Durante una clase, las secuencias que se dan en la interacción alumno–maestro están organizadas jerárquicamente por los distintos tópicos que componen la lección, resultando en una progresión de escenarios que se vinculan a estas secuencias de interacción durante la fase instruccional, donde aparecen a su vez tres fragmentos y representaciones extendidas. Los tres fragmentos de la secuencia ocurren cuando la respuesta solicitada por la «iniciación» “ocurre en el siguiente turno y es inmediatamente seguida por una evaluación” (MEHAN, 1985). Cuando el maestro no obtiene una respuesta esperada de sus alumnos, o cuando obtiene una respuesta equivocada de ellos se dice que la secuencia es extendida, y también puede ocurrir por distracciones durante el proceso (interferencia). En estos casos, para obtener la respuesta esperada en el primer acto de iniciación, las acciones pueden repetirse de manera que los fenómenos de interferencia se supriman o reduzcan lo máximo posible.

### **Recapitulando**

Como en el proceso de comunicación, la secuencia «iniciación–respuesta–evaluación» que ocurre en la interacción maestro–alumno durante el proceso de formación, puede ser exitosa desde su primer aplicación o puede presentar una secuencia extendida mientras la respuesta esperada no se obtenga. La interacción se da de forma secuencial y jerárquica, y puede acomodarse en el espacio físico para favorecer el éxito de la lección, que tiene forma de discurso y es similar a otros procesos de interacción social que ocurren en la vida cotidiana.

La estructura del discurso en el salón de clases es muy similar en diferentes partes del mundo. Esta similitud indica que lo escolar es tanto dependiente como autónomo de la sociedad. Lo escolar depende de la sociedad en tanto que es un transmisor de cultura, y obtiene sus contenidos culturales específicos de la sociedad de la cual es parte. Y es autónomo de la sociedad en tanto que la escolarización cumple una “función reproductiva” (BOURDIEU & PASSERON, 1977) en una amplia variedad de configuraciones culturales, políticas y económicas (MEHAN, 1985).

### **Método propuesto**

Una de las particularidades en el diseño de este experimento es que la secuencia temporal varía, pues ahora está mediada por un artefacto tecnológico que reemplaza la interacción tradicional cara a cara, lo que nos lleva a recordar la pregunta formulada en la introducción de la tesis para la cual se hace este trabajo: ¿cómo explicar y comprender la relación entre *organización* y *literacidad*?

Se sabe que la principal alteración por el uso de la máquina es la temporalidad (la manera en que se genera esta secuencia), sin embargo no nos enfocaremos a esta búsqueda de las modificaciones en la temporalidad del proceso, sino la modificación del patrón de interacción, referido a la estrategia socio–discursiva, en el entendido que la forma del discurso se modifica por la situación social donde están insertos los sujetos. Siguiendo el método de observación participativa, se indagará en las secuencias temporales de interacción mediadas por los dispositivos de comunicación informatizada utilizados en los procesos de formación de profesionistas en los programas educativos del Departamento de Estudios Sociales y Empresariales, registrando mediante la secuencia iniciación–respuesta–evaluación (IRE) las competencias socio–discursivas que se producen en la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. Para ello, buscaré reconocer la forma en que la secuencia IRE se produce durante los discursos que se dan en el salón de clases en el desarrollo de una lección, descartando aquellas competencias que no estén mediadas por los dispositivos mencionados y teniendo en cuenta las consideraciones establecidas por SIMON (1978) para la organización:

- Que es la propia universidad la que, estableciendo sus objetivos de formación profesional a los alumnos, los espacios físicos en donde ocurrirán las clases, la contratación de los maestros que las impartirán, la selección de los alumnos a quienes formará, etc., establece el *locus* en donde suceden los eventos cotidianos.

- Que es la propia universidad la que, al decidir qué oferta educativa ofrecerá a la sociedad, las materias que compondrán dichos programas educativos y qué cursos se ofertarán en qué periodos académicos, promueve los *motivos* de estos eventos cotidianos.
- Que es la propia universidad la que, proveyendo de artefactos tecnológicos a la comunidad académica, así como tomando la decisión sobre el diseño de los cursos, las asesorías y las tutorías académicas, dota los *recursos* para que los eventos cotidianos ocurran en la propia organización.

Tener en cuenta estas consideraciones es importante porque el conjunto de estos tres elementos es lo que permite la ocurrencia de una práctica inducida por la organización, que al fijar tareas y rutinas a sus miembros desarrolla modos de acción como los considerados en esta tesis.

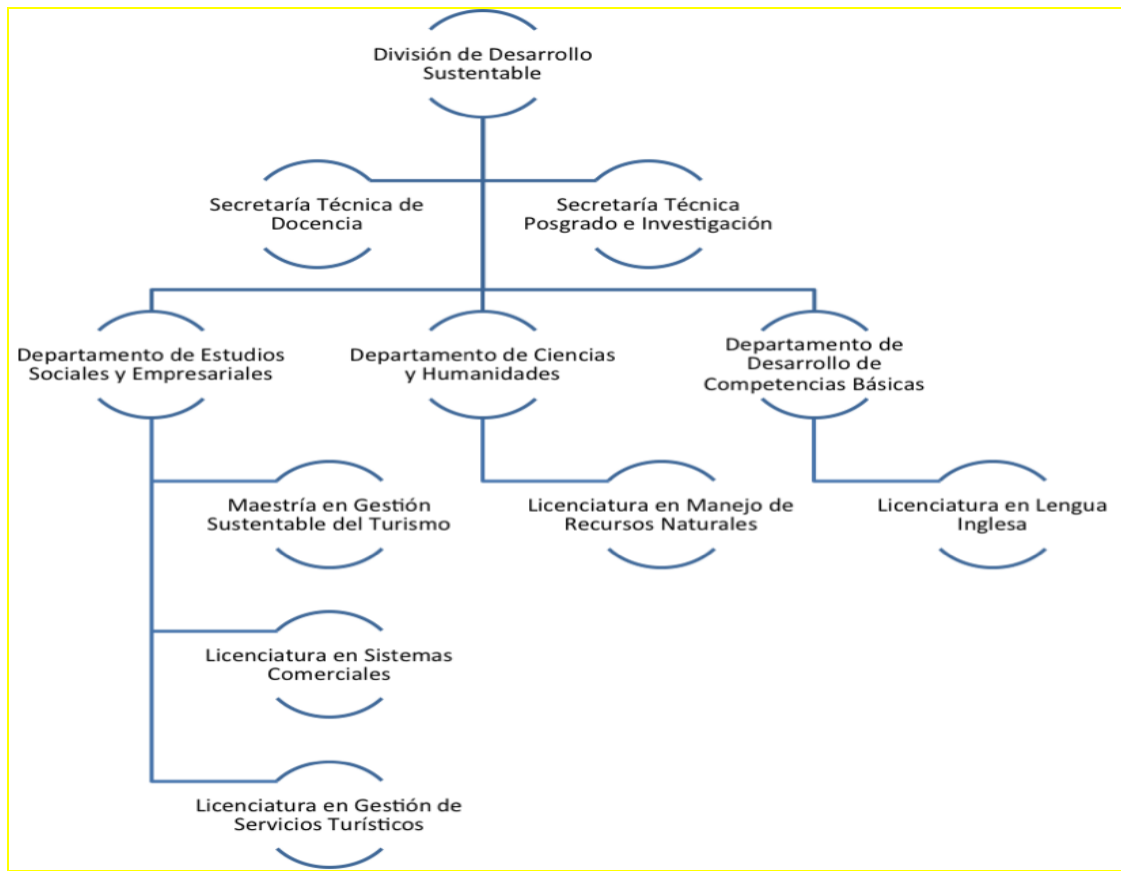
### **Lo que se va a medir.**

En tanto que “la lectura y la escritura electrónicas se están usando para resolver transacciones y tareas que antes ejecutábamos con el habla” (CASSANY, 2006b:99), situación que pone en manifiesto prácticas sociales que también ocurren en el aula, el diseño de este experimento contempla dos momentos:

1. Analizar los dispositivos de comunicación informatizada utilizados en los procesos de formación profesional de los alumnos inscritos en los programas educativos del Departamento de Estudios Sociales y Empresariales de la Universidad de Quintana Roo, y
2. Observar la secuencia temporal que ocurre en el salón de clases durante la interacción maestro–alumno en el desarrollo de una lección.

Con el primero, se pretende reconocer aquellas prácticas letradas específicas y particulares que suceden en el ámbito en que están inmersas, pues “los individuos se sitúan en instituciones particulares, donde llevan a cabo las prácticas letradas, insertas en su actividad, organigrama y organización” (CASSANY, 2006b:102); así, se identificará a los autores de los dispositivos que median la interacción en el salón de clases, los roles que asumen y los procesos organizados y secuenciales que siguen estas prácticas, entre otras cosas más. Con el segundo, se buscará observar la forma en que los dispositivos de comunicación informatizada utilizados en el aula cumplen la función discursiva durante la interacción que median dichos dispositivos, ya que no es lo mismo interactuar cara a cara que hacerlo mediante nuevas tecnologías y “es fundamental saber qué aspectos diferencian a ambos medios para poder optimizar los contenidos de forma adecuada a cada soporte” (STEEN, 2012:44). Finalmente, al juntar ambas observaciones, estaremos en condiciones de alcanzar el objetivo general de esta investigación.

Ahora bien, es prudente describir las características del referente empírico en el cual se llevará a cabo esta investigación, ya que la ubicación de las particularidades que lo componen puede ser determinante (o no) a la hora de ir descubriendo los componentes del fenómeno a estudiar.



En la fecha en que se escribe esto, la Universidad de Quintana Roo cuenta con tres unidades académicas: Chetumal, Cozumel y Playa del Carmen. Este estudio se desarrolla en la Unidad Académica Cozumel, específicamente en las asignaturas de concentración profesional de las dos licenciaturas adscritas al Departamento de Estudios Sociales y Empresariales, cuyas características tienen una variación particular: mientras que la licenciatura en Sistemas Comerciales es un programa educativo de diseño e implementación «tradicional», la licenciatura en Gestión de Servicios Turísticos supone su diseño y práctica basados en «competencias», lo que otorga más sazón a este estudio, en tanto se pretende reconocer «competencias» socio-discursivas. Así, resulta interesante descubrir si existen diferencias significativas entre los hallazgos en las dos licenciaturas que se usaron como referente empírico, situación que permite un buen de reflexiones. En cuanto a ¿las variables secundarias? de la tesis, éstas consisten en lo siguiente...

- Elementos estructurales de la organización:
  - Dos tipos de contrato para los docentes (tiempo completo y por asignatura),
  - Dos tiempos de dedicación de los alumnos (tiempo completo y tiempo parcial);
- Sociales (docentes):
  - Género, edad, estado civil, nivel socio-económico, etc.;
- Sociales (alumnos):
  - Género, edad, estado civil, nivel socio-económico, etc.;

- Personales o biográficos (docentes):
  - Experiencia docente y profesional, grado académico,
- Personales o biográficos (alumnos):
  - Nivel académico, escuela de procedencia.

## **El experimento**

El diseño del experimento consiste en lo siguiente:

1. Una muestra por conveniencia que incluye, para los ciclos académicos Otoño 2013 y Primavera 2014, la observación de la secuencia temporal en el discurso maestro–alumno durante la impartición de ¿3, 4, 5 clases? en asignaturas de concentración profesional, de un grupo de cada nivel educativo (1er, 3er, 5to y 7mo ciclos en Otoño, 2do, 4to, 6to y 8vo ciclos en Primavera) y de ambas licenciaturas (16 grupos en total);
2. Una muestra por conveniencia que incluye, para los ciclos académicos Otoño 2013 y Primavera 2014, la observación de los dispositivos de comunicación informatizada utilizados por maestros y alumnos durante la impartición de ¿3, 4, 5 lecciones? en asignaturas de concentración profesional, de un grupo de cada nivel educativo (1er, 3er, 5to y 7mo ciclos en Otoño, 2do, 4to, 6to y 8vo ciclos en Primavera) y de ambas licenciaturas (16 grupos en total);
3. La aplicación de un instrumento de recolección de datos a maestros observados, que reúna información de las variables secundarias;
4. La aplicación de un instrumento de recolección de datos a alumnos observados, que reúna información de las variables secundarias;
5. La aplicación de una entrevista semiestructurada a una muestra por conveniencia de maestros observados, que complemente la información a analizar para cumplir el objetivo general de esta investigación.

El experimento observará un «antes» y un «después» de la introducción del artefacto tecnológico como instrumento de mediación. Con la secuencia iniciación–respuesta–evaluación observaremos cómo se da el fenómeno, antes y después, y que tiene que ver con motivo de la enseñanza. Lo que rastreamos es la manera de interactuar antes y una manera de interactuar después. Las formas de expresión distintas (sintaxis, estrategias de argumentación, etc.), de tal suerte que se tiene las secuencias de interacción y el contenido de las conversaciones.

Al estilo de lo que hace POTTER (1996:129-155), haremos una comparación entre una clase presencial y una asesoría vía internet. En cada escenario, analizaremos las estrategias discursivas que se siguen en la interacción, contrastando la diferencia entre dichas estrategias cuando se producen entre actores diferentes pero siempre involucrado el maestro. Así, siguiendo el modelo iniciación–respuesta–evaluación de análisis discursivo en el salón de clase, podremos contrastar las diferentes estrategias que se siguen a según se trate de uno u otro alumno, como las formas

idiomáticas o las contracciones, es decir, identificar las estrategias discursivas que se usen para cada caso en particular

La observación de la secuencia temporal en el salón de clases, el análisis de los dispositivos de comunicación informatizada, el instrumento de recolección de datos y la entrevista semiestructurada servirán para reconocer las competencias socio–discursivas que se producen en la Unidad Académica Cozumel de la Universidad de Quintana Roo a partir de la interacción mediada por dispositivos de comunicación informatizada utilizados en los procesos de formación de profesionales en los programas educativos del Departamento de Estudios Sociales y Empresariales, por lo que el diseño del experimento está completo.

### **Conclusiones:**

Los estudios sobre «literacidad» se oponen a los estudios sobre «oralidad», en tanto que observan las maneras en que nos expresamos de forma escrita. Así, lo que se busca hacer en esta tesis es analizar el dispositivo de comunicación informatizada (el espacio, la organización, la legibilidad, etc.) utilizado durante los procesos de formación profesional de los estudiantes universitarios y determinar las consecuencias que esa interacción tiene en las competencias socio–discursivas de los involucrados en el proceso.

La valía de este experimento se reconoce porque aquí están expresadas las características que dieron sustento a su diseño: el fenómeno ocurre en una organización (la universidad), los actores involucrados convergen por los motivos «objetivos» organizacionales (formar profesionistas) y actúan mediado por los instrumentos que le otorga la propia organización (programas de estudio, aulas, etc.), teniendo como pregunta de investigación ¿cómo influye el cambio del contexto, de los instrumentos con que la universidad dota a sus actores para alcanzar los objetivos organizacionales en sus formas de expresión, de comunicarse, dentro del proceso de enseñanza–aprendizaje?

### **Referencias:**

- BARBA ÁLVAREZ Antonio y Luis MONTAÑO HIROSE (coordinadores) (2001). *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.
- BOURDIEU, P. & PASSERON, J. C. (1977) *Reproduction in education, society and culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- CASSANY Daniel (2006). “Análisis de una práctica letrada electrónica” en *Páginas de Guarda*. España, N°2, 2006, pp. 99-112.
- CHOMSKY Noam, 1957 (1969), *Syntactic Structures*, Mouton, Londres.
- ERVIN-TRIPP, S. (1973) *Language acquisition and communicative chance*. Palo Alto: Stanford, University Press.
- FRAKE, C. O. (1964) “Notes on queries in ethnography”, in *American Anthropologist*, 66 (3). Part 2, 132-145.

- GIDDENS Anthony (2009). *Sociología. 6ª edición*. Alianza Editorial S.A. Madrid, España.
- GOODENOUGH, W. (1964) “Cultural anthropology”, in D. Hymes (Ed.) *Language in culture and society* (pp. 36-39). New York: Harper & Row.
- GUMPERZ, J. (1971) *Language in social groups*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- (1976) “Language, communication and public negotiation”, in P. R. Sanday (Ed.) *Anthropology and the public interest* (pp. 273-292). New York: Academic Press.
- HYMES, D. (1974) *Foundations in sociolinguistics*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- LEONARD Annie (S/F), *The story of stuff*, disponible en <http://www.storyofstuff.org/>
- MEHAN Hugh (1996). “La estructura del discurso en el salón de clase” en *Perspectivas docentes*, nº 19, pp. 40-46
- MONTAÑO HIROSE Luis (2001) “Los nuevos desafíos de la docencia. Hacia la construcción —siempre inacabada— de la universidad” en *Universidad, organización y sociedad: arreglos y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México.
- POTTER Jonathan (1996), *La representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*. Paidós, México.
- SACKS, H., SCHEGLOFF, E., & JEFFERSON, G. (1974) “A simplist systematics for the organization of turn-taking in conversation”, in *Language*, 50, 696-735.
- SIMON Herbert A (1978). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa. Aguilar, Argentina.
- STEEN Markus (2012). “Cómo leemos” en *Escribir en internet. Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Fundación del español urgente, España.
- TASCÓN Mario (Dir. 2012). “Personas, internet y máquinas” en *Escribir en internet. Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Fundación del español urgente, España.
- TYLER William (1985). “The organizational structure of the school” en *Annual Review of Sociology*, vol. 15, pp. 49-73.

# DISEÑO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN EL ÁREA DE EDUCACIÓN MUSICAL A TRAVÉS DEL USO DE PLATAFORMAS VIRTUALES.

**Li. Orlando Calva Maldonado**

Universidad Veracruzana  
[orlando.cm200@gmail.com](mailto:orlando.cm200@gmail.com)

**Mtro. Abraham Vásquez Cruz**

Universidad Veracruzana  
[abraham\\_vasquez\\_cruz@hotmail.com](mailto:abraham_vasquez_cruz@hotmail.com)

## **Resumen:**

El presente proyecto trata de la creación de una empresa de prestación de servicios educativos que se encuentre orientada a la educación musical a través del uso de plataformas virtuales. Dado que el crecimiento de la educación en línea ha sobrepasado al de la educación convencional, con nuevos tipos de formatos y mayor interés de las universidades cada día (Seaman & Allen, 2008), el proyecto sugiere que existe un área de oportunidad para innovar en los procesos de transmisión educativa.

La investigación teórica trata conceptos tales como: barreras para la transmisión de la educación, contenidos dinámicos e interactivos, motivación en el alumno y plataformas de administración del aprendizaje (LMS por su abreviatura en inglés), entre otros.

El enfoque propuesto es el desarrollo de un proyecto de inversión que considere las necesidades de la educación musical y sus requerimientos. Se pretende explorar alternativas válidas para ofrecer educación musical de calidad en línea, utilizando las plataformas virtuales como herramientas principales. El proyecto introduce el uso de plataformas virtuales (que hacen uso del aprendizaje sincrónico y asincrónico, la capacidad de manipular datos en tiempo real y reflejarlos de manera dinámica, las ventajas de software para videoconferencias, etc.) como una alternativa a la educación presencial.

**Palabras clave:** Educación en línea, plataformas virtuales, *Learning Management System* (LMS), proyecto de inversión, educación musical.

## **Introducción:**

En los Estados Unidos el crecimiento en inscripciones para cursos en línea ha superado al de la educación superior en general. El porcentaje de crecimiento en la primera se incrementó en 12% (2006-2007), mientras que la educación superior tradicional creció 1.2% (Seaman & Allen, 2008) en el mismo periodo. Según el sexto reporte anual acerca del estado de la educación en línea a nivel superior en los Estados Unidos (*Staying the Course: Online Education in the United States*), más de 3.9 millones de estudiantes de todos los niveles educativos tomaron al menos un curso en línea durante el otoño de 2007 (Betts, 2009). Es importante mencionar que el



crecimiento en el número de alumnos inscritos en cursos en línea se presenta primordialmente en las siguientes áreas: Administración, Humanidades, Salud, Educación, Informática, Ciencias Sociales y Psicología. Ingeniería es la única área en donde esta cifra es mucho más baja que las demás (Seaman & Allen, 2008).

A lo largo del presente trabajo, se mostrarán las consideraciones teóricas que conforman la base para el desarrollo de un proyecto que tiene como finalidad la determinación de la factibilidad para la gestión de una organización orientada a la prestación de servicios educativos en el área de la educación por medio del uso de plataformas virtuales.

En principio se muestran relevantes resultados obtenidos en el uso de plataformas virtuales para la enseñanza de la música. Posteriormente, se presentan las bases teóricas para la elaboración de un proyecto de inversión. Enseguida, se señalan los objetivos y métodos a utilizar en el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, se muestran los resultados esperados de la presente investigación, así como las dificultades que se vislumbran para la realización de la misma.

### **Revisión literaria**

En esta sección se revisará el concepto de educación en línea, así como la clasificación de los cursos por el porcentaje en el cual los contenidos sean transmitidos de esta forma, y algunas instituciones importantes que actualmente los ofrecen. Posteriormente se describirán las generalidades acerca de las plataformas virtuales (definición, tipos y algunos ejemplos), para después ingresar al tema principal, la enseñanza de la música en línea. Para este fin se expondrán algunos casos notables de este tipo de experiencia, así como los resultados obtenidos de su estudio.

### **¿Qué es educación en línea?**

Un curso se considera en línea si al menos el 80% de sus contenidos se transmiten a través de la web (Seaman & Allen, 2008). Ya que existe una gran diversidad de formatos para la transmisión educativa que involucra la distancia se presenta una tabla para facilitar su clasificación:

**Tabla 22. Clasificación de los tipos de cursos con respecto a la proporción de los contenidos transmitidos en línea.**

<b>Porportion of Content Delivered Online</b>	<b>Type of Course</b>	<b>Typical Description</b>
0%	Traditional	Course with no online technology used. Content is delivered in writing or orally.

Porportion of Content Delivered Online	Type of Course	Typical Description
1 to 29%	Web Facilitated	Course that uses web-based technology to facilitate what is essentially a face-to-face course. May use a course management system (CMS) or web pages to post the syllabus and assignments.
30 to 79%	Blended/Hybrid	Course that blends online and face-to-face delivery. Substantial proportion of the content is delivered online, typically uses online discussions, and typically has a reduced number of face-to-face meetings.
80+%	Online	A course where most or all of the content is delivered online. Typically have no face-to-face meetings.

Fuente: *Staying the Course. Online Education in the United States, 2008*

De los 3.9 millones de estudiantes que en el otoño de 2007 demostraron haber tomado al menos un curso en línea, el 83.9% todavía no obtienen un título universitario. De la misma forma, se observa que existe una relación directamente proporcional entre el número de alumnos inscritos, en al menos un curso en línea, y el tamaño de la institución.

Un dato relevante para la aceptación de este formato de enseñanza, se muestra en la importancia que la educación en línea tiene para el cumplimiento de la estrategia a largo plazo de las instituciones que la utilizan. Se observa una aceptación creciente en la utilización de este modelo en el periodo de 2002 (48.8%) a 2006 (59.1%) debido a que las universidades consideraron que su importancia es crítica. En 2007 disminuye a 58%, sin embargo, esta cifra predomina sobre aquellas universidades que no otorgan a la educación en línea mayor relevancia (15%); y a las instituciones que se mantienen neutrales al respecto (27%) (Seaman & Allen, 2008).

Existe una idea creciente que indica que las universidades actuales van a cambiar en gran medida gracias al desarrollo de la educación virtual (soportado por mejoras significativas y continuas en el Internet de banda ancha y los dispositivos móviles). Los actuales medios de transmisión educativa virtuales exploran distintas formas de llevar el conocimiento a las personas, uno de los más notables siendo el *Massive Online Open Course* (o MOOCs). Un MOOC se puede definir como un curso impartido en línea en el cual participan muchas personas (usualmente sin restricciones de país), y es ofrecido sin costo alguno (MOOC.es, 2013). Al principio, estos

cursos fueron implementados por instituciones que vieron como oportunidad el captar mercados en la educación superior. La popularidad de este formato se vislumbró casi inmediatamente, con 308,000 alumnos inscritos en la Universidad de Phoenix en 2012, así como 78,000 en la Universidad de Kaplan (Bonvillian & Singer, 2013).

Coursera, un sitio en Internet dedicado a ser una plataforma para la transmisión de MOOCs originado en Stanford, reúne actualmente a 62 universidades que ofrecen al menos uno de estos cursos. Preocupados por la situación de Coursera (institución con fines de lucro que opera mediante capital de riesgo), el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) se unió con la Universidad de Harvard para lanzar **edX**, una empresa educativa sin fines de lucro. Para este fin otorgaron \$60 millones de dólares en financiamiento experimental de ambas escuelas. La alianza edX ahora tiene 27 miembros universitarios, incluyendo a 6 universidades líderes en Asia (Bonvillian & Singer, 2013).

En cuanto a los aspectos que rodean a este tipo de educación se destacan los medios interactivos, ya que la educación en línea es capaz de otorgar visualizaciones dinámicas de los datos, y la habilidad de interactuar con ellos. La evolución continua de la educación en línea, surge como una alternativa que podría superar, en algunos aspectos a la educación presencial y en otros complementarla. Por ejemplo, la capacidad de construir foros de discusión en línea, auxiliados por la utilización de video en alta definición, construirán una plataforma de aprendizaje con un alto realismo.

Este modelo de educación permite que muchas personas accedan a conocimientos de calidad de manera gratuita, sin embargo, el problema de la certificación de los aprendizajes obtenidos surge casi de inmediato.

Coursera comenzó un proyecto que involucra otorgar, mediante una retribución al curso, certificados validados por la universidad que expide el curso. Estos certificados no necesariamente suponen un grado secundario, sino un tipo diferente de educación. En un mundo en el cual la especialización de los profesionistas es cada vez más importante para las empresas, éstas pueden interesarse en un perfil que tenga (además de la educación tradicional) credenciales virtuales que demuestren ciertas habilidades o conocimientos.

La educación en línea puede convertirse también en un soporte para las personas que deseen seguir aprendiendo incluso después de terminar sus estudios convencionales. Después de que una persona obtenga su Título Profesional, los cursos en línea pueden satisfacer esa necesidad.

En resumen, la educación en línea presenta una oportunidad para reconsiderar la calidad del aprendizaje en la Educación Superior. La mezcla adecuada de ésta con la educación convencional supone un entorno educativo en el cual el alumno tiene acceso a contenidos de alta calidad, visualizaciones dinámicas de los datos y la capacidad de manipularlos, velocidad en la transmisión de la información, incentivos para la discusión y argumentación, entrenamiento para investigar, y un ambiente para realizar avances conceptuales.

## **Plataformas Virtuales**

El aprendizaje en línea no sólo se compone de buenos contenidos impartidos por expertos en la materia, ya que además necesita el sistema adecuado para su transmisión. Existen dos tipos de plataformas que se utilizan actualmente: el Sistema de Aprendizaje Administrado, o LMS (Learning Management System) y el *Massive Online Open Course* (MOOC). Mientras que el LMS se utiliza en las universidades para brindar contenido en línea a los estudiantes que a su vez pagan una cuota (como cualquier materia presencial), el MOOC es un modelo gratuito que está dirigido a una gran cantidad de gente.

Existen muchas barreras para la implementación del aprendizaje en línea: problemas administrativos, interacción social, habilidades académicas y técnicas, motivación del estudiante, tiempo, costo y acceso a Internet (Muilenburg & Berge, 2005). La interacción social está fuertemente ligada al nivel de satisfacción y efectividad que tiene el aprendizaje en línea, así como a la probabilidad de tomar otro curso virtual en el futuro.

Entonces, la elección de la plataforma y el grado de flexibilidad que ésta tenga es fundamental. Plataformas LMS comerciales (como Blackboard) o basadas en software de libre acceso (Moodle) ofrecen diferentes niveles de flexibilidad. Dichas plataformas son capaces de integrar tecnologías propias de la web 2.0, como YouTube, Google Calendar, Gmail o Facebook. Es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones al diseñar o modificar un sistema de transmisión educativa: realización de actividades con un contenido de calidad, interesante y que signifiquen oportunidades para la reflexión y crítica del alumno, considerando las tecnologías adecuadas y asegurando que el diseño sea acorde para el contexto del aprendizaje, así como conocer los impactos personales, sociales y de entorno que tienen las actividades diseñadas (Melles, 2012).

## **La organización virtual**

La organización virtual se puede describir en cuanto al progreso y desarrollo de las nuevas tecnologías, así como de un mundo cada vez más globalizado. Utiliza principalmente el Internet para realizar operaciones en el ciberespacio (Arévalo & G., 2010). Naturalmente, algunas de sus ventajas son: la disminución de costos, el aumento en la velocidad del procesamiento de sus operaciones y la capacidad de estar en cualquier parte del mundo para realizarlas. Esta forma de organización fundamental, permite tener un mejor control de los activos y pasivos de la empresa, así como la facilidad de incursionar en mercados internacionales a menores costos, con mayor eficiencia (Arévalo & G., 2003).

## **Enseñanza virtual de la música**

En los últimos años, los avances en la tecnología de las comunicaciones han permitido que los dispositivos que se utilizan para acercar a las personas incrementen su capacidad y accesibilidad, e incluso han permitido la incursión de productos nuevos, como los dispositivos móviles (tabletas, smartphones, etc.).

“Skype, un software de videoconferencias, ha capturado la atención de estudiantes y maestros como un medio potencial de entrega para lecciones privadas, especialmente en ambientes rurales” (Hannum et al. 2009; Shoemaker & Van Stam 2010, citado en Kruse et. al. 2013). Algunos casos de estudio sobre el tema han arrojado conceptos importantes para entender la eficacia, implementación y factibilidad de enseñar música a distancia. Por ejemplo un profesor de trompeta que probó dar clases privadas a través de Skype (R. J. Dammers, 2009, citado en (Kruse, Harlos, Callahan, & Herring, 2013)), encontró que, en contraste con la manera tradicional de enseñanza, para una clase en línea es necesaria una mayor preparación en la estructura de la clase, así como llevar una agenda más rígida y detallada de las actividades.

K. Shoemaker y G. van Stam (2010), llevaron a cabo un estudio que consistía en llevar lecciones de piano desde Norte América hasta África haciendo uso de tres tipos de distribución de la educación: sincrónica (tiempo real), asincrónica (diferida) y una mezcla de ambas. Descubrieron que, una vez que el estudiante y el maestro se familiarizaron con la tecnología involucrada en proveer una situación sincrónica, las lecciones fueron muy parecidas a las presenciales. Una barrera importante fue la baja velocidad de Internet en Zambia, ya que en ocasiones hacía que la transmisión de audio/video fuera irregular. Posteriormente grabaron las lecciones y las subieron a un sitio web que permite alojar y compartir videos (Vimeo – [www.vimeo.com](http://www.vimeo.com)). Sin embargo, las condiciones tecnológicas hicieron que los videos tardaran mucho en descargarse. En síntesis, este caso señala que existen barreras de implementación para la educación virtual en la música: acceso (físico y económico) al equipo necesario, conocimiento tecnológico, soporte y velocidad de internet limitada. Los resultados de este caso de estudio revelan que resulta más efectivo hacer uso de una mezcla entre educación sincrónica y asincrónica. No existen hasta el momento estudios musicales a nivel licenciatura que utilicen Skype como forma de transmisión. Este caso de estudio, sin embargo, se define como lo más cercano.

Es claro que existe una necesidad para explorar modelos de clases virtuales, no sólo asociada con los lugares de pocos recursos, como Zambia. También en situaciones en donde la única barrera es la distancia.

Si bien existen varias investigaciones acerca de las circunstancias que rodean a la educación en línea, el área de la música ha recibido poca atención.

Otro caso interesante ocurrió entre Steve (un académico universitario y parte de la División de Estudios de Teclado, en la Universidad de Texas del Norte) y Michelle (alumna de segundo año en estudios de maestría ofrecidos en ese instituto). Debido a que Michelle era directora en un coro que se encontraba a 362 kilómetros de la universidad, sugirió la posibilidad de tomar clases vía Skype. Basándose en los datos analizados en la conducción de este estudio, emergen cuatro tópicos importantes. En primer lugar, el tema concerniente a la transmisión sincrónica de la lección. Ambos participantes confesaron tener dudas acerca de la manera en la que la tecnología iba a impactar en su concepto de una lección tradicional. Sin embargo fueron sorprendidos por

*“lo natural que resultó trabajar a distancia”* (Kruse, Harlos, Callahan, & Herring, 2013), ya que las interacciones esenciales entre el maestro y la alumna fueron conservadas.

Posteriormente, Michelle reconoció que su habilidad para tocar aumentó, así como su habilidad para manejar el equipo que permitió tener la clase a distancia. Adicionalmente se encontró con un sentido de independencia y entusiasmo. Esto, reconocido por Steve, confirma los resultados de una investigación que plantea que el éxito en la educación a distancia depende de la motivación del estudiante y su propia disciplina (Bennett 2010; Sherbon and Kish 2005, citado en (Kruse, Harlos, Callahan, & Herring, 2013)).

En cuanto a los obstáculos para implementar este tipo de lecciones, se observaron dos aspectos principales: las complicaciones tecnológicas (problemas con el software y dependencia en una conexión de Internet de alta velocidad) y financieras (la tecnología confiable es cara). Sin embargo, para los participantes de este estudio quedó claro que la enseñanza y aprendizaje de la música puede tomar una forma alternativa y ser efectiva.

*“Pienso que la clave para cualquier tipo de enseñanza a distancia es la motivación del individuo”* (Michelle, 19 de noviembre, 2011, entrevista (Kruse, Harlos, Callahan, & Herring, 2013))

En resumen, las interacciones esenciales entre los participantes fueron preservadas, así como la continuidad en las lecciones. Los participantes se dieron cuenta de las ventajas que tiene poder realizar esta actividad desde cualquier lugar, y aunque se desprenden aspectos positivos de esta experiencia, es importante notar que la relación maestro/alumno entre ellos ya se había establecido con anterioridad.

Con la revisión de estos casos se muestra que, si bien la educación a distancia es un concepto que ha sido discutido por varios años, los avances en la tecnología de los últimos diez han hecho que su implementación sea cada vez más factible.

### **Proyectos de Inversión**

Las empresas deben maximizar el valor de los accionistas, mediante un curso de acción que integre adecuadamente decisiones de inversión, financiamientos y dividendos. Una **inversión** se puede definir como la aportación de recursos para obtener un beneficio en el futuro, para producir un bien u otorgar un servicio que a su vez generan una utilidad (Instituto Hacendario del Estado de México, 2003). Existen muchos tipos de inversiones: obligatorias, no lucrativas, proyectos de expansión, para atacar nuevos mercados o nuevos productos, complementarios, mutuamente excluyentes, etc.

Los proyectos de inversión pueden surgir de cualquier departamento o nivel jerárquico de una empresa. Por eso a veces las distintas áreas de la empresa compiten entre sí para obtener una parte de los recursos disponibles de la empresa. La decisión de asignar recursos resulta complicada, ya que un error de este tipo podría significar el fin de la empresa.

El proyecto de inversión entonces es una serie de planes detallados que representan un plan de uso óptimo de fondos en un plazo razonable para aumentar la productividad, las utilidades o la prestación de servicios de una empresa, siempre tomando en cuenta a sus objetivos (Instituto Hacendario del Estado de México, 2003). Los proyectos de inversión tienen su origen en la satisfacción de una **necesidad**, individual o colectiva. Es por eso que sus objetivos son: demostrar que existe un mercado potencial **insatisfecho** y que la introducción de un producto es económicamente **viable** y tecnológicamente **factible** (Instituto Hacendario del Estado de México, 2003).

El presupuesto de capital, o el “*plan formal para la obtención e inversión de fondos en proyectos a largo plazo*” (Vance & Toussig, citado en (Mendoza, 2001)), se enfoca en determinar cuánto invertir, en qué y define las fuentes de financiamiento. El proceso de una decisión de inversión es el siguiente (Mendoza, 2001):

1. Búsqueda de nuevos proyectos (dentro o fuera de la empresa)
2. Organización, control y auditoría de proyectos de inversión
3. Evaluación de los proyectos de inversión (tomando en cuenta la recuperabilidad y el rendimiento)
4. Selección de los proyectos de inversión

Ya que todos los proyectos están basados en proyecciones de escenarios, el no tener la certeza sobre los flujos que ocasionará cada inversión implica una situación de **riesgo** (si al menos una de las decisiones tiene más de un resultado posible) o **incertidumbre** (si las probabilidades de estos resultados no se pueden estimar (Instituto Hacendario del Estado de México, 2003).

Para la gestación de una empresa dedicada a la educación musical en línea, a través de plataformas virtuales de tipo LMS, a continuación se exponen los objetivos (general y específicos), la metodología a utilizarse y los resultados esperados, así como las áreas que resultarán afectadas con su implementación.

### **Objetivos:**

#### General

Determinar la factibilidad de la gestión de una organización de servicios educativos en el área de la música mediante el uso de plataformas virtuales LMS.

#### Específicos

1. Identificar las plataformas existentes, disponibles para la educación.
2. Determinar cuáles de ellas se adecuan al propósito de este estudio.
3. Elegir la idónea para la educación musical.
4. Realizar las adecuaciones que se consideren pertinentes.

5. Determinar la demanda para el proyecto
6. Establecer los aspectos técnicos necesarios para la implementación del proyecto
7. Determinar la factibilidad financiera, técnica y de capital humano.

### **Método:**

El tema central del proyecto de investigación es la gestión de una organización de prestación de servicios educativos que se encuentre orientada a la educación musical a través del uso de Plataformas Virtuales. El enfoque propuesto se centra en el desarrollo de un proyecto de inversión, considerando las necesidades de la educación musical como requerimientos para éste. Se pretende explorar alternativas válidas para ofrecer educación musical de calidad en modalidad virtual, haciendo uso de Plataformas Virtuales LMS como herramientas principales.

La población a estudiar (de forma presencial en la ciudad de Xalapa y virtual en el país por medio de instrumentos de obtención de información en línea) consta de: estudiantes y maestros de una Licenciatura en el área de la música, profesionales de la música y aspirantes potenciales.

Posteriormente, se buscará desarrollar un proyecto de inversión que muestre la forma en la que pueda gestarse una empresa que sea capaz de implementar la alternativa propuesta.

### **Resultados:**

Las variables de estudio para la realización de este proyecto se derivan del concepto de un proyecto de inversión: Estudio de mercado, técnico y financiero. Su enfoque es mixto, ya que involucra elementos cualitativos y cuantitativos, y su alcance es descriptivo, pues a partir de la exploración de la factibilidad, se describirá el método (Brown & Voltz, 2005) seleccionado para llevarlo a cabo

Impactos esperados:

1. Económicos
  - Rentabilidad.
  - Brindar conocimientos de calidad a un precio competitivo.
  - La capacidad de los alumnos de utilizar lo aprendido para generar recursos económicos.
2. Tecnológicos
  - Implementación de una plataforma tecnológica que permita crear un modelo educativo en el área de la música.
3. Culturales
  - Acrecentar el número de personas dedicadas al arte en el aspecto de la música.



#### 4. Ecológicos

- Disminución de contaminación al utilizarse menor infraestructura.
- Menor uso de papelería, al mantener las operaciones de la empresa en línea.

A continuación se enlistan las posibles barreras para la realización de esta investigación:

1. Dificultad para la recolección de información, ya que el mercado meta abarca toda la extensión territorial del país.
2. Resistencia al cambio, en la adopción de nuevas tecnologías.
3. La factibilidad de evaluar y seleccionar la plataforma adecuada para la implementación del proyecto.

#### **Referencias:**

Arévalo, S., & G., S. (2003). *La Empresa Virtual. Nuevo paradigma de la administración contemporánea - Teoría virtual de la Administración*. Ed. Sotres 2003.

Arévalo, S., & G., S. (2010). La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. *Revista Digital Universitaria*, 11.

Betts, K. (2009). Lost in Translation: Importance of Effective Communication in Online Education. *Online Journal of Distance Learning Administration*.

Bonvillian, W. B., & Singer, S. R. (2013). The Online Challenge to Higher Education. *Issues in Science and Technology*, 30.

Brown, A. R., & Voltz, B. D. (2005). Elements of Effective e-Learning Design. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9.

Cooperative Facility for Africa. (2010). *Project Design Manual. A Step-by-Step Tool to Support the Development of Cooperatives and Other Forms of Self-Help Organization*. ILO Country Office for the United Republic of Tanzania, Kenya, Rwanda and Uganda: International Labour Organization.

Gutiérrez, H. C. (2003). *Cómo elaborar proyectos. Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales, económicos y educativos* (4 ed. ed.). Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

Instituto Hacendario del Estado de México. (2003). *Elaboración y evaluación de proyectos de inversión*. Toluca de Lerdo, Estado de México: Comité Editorial de la Administración Pública Estatal.

Kruse, N. B., Harlos, S. C., Callahan, R. M., & Herring, L. M. (2013). Skype music lessons in the academy: Intersections of music education, applied music and technology. *Journal of Music, Technology & Education*, 60.

Melles, G. (2012, October 20). *Deeper learning by design: what online education platforms can do*. Retrieved from The Conversation: <https://theconversation.com/deeper-learning-by-design-what-online-education-platforms-can-do-9803>

Mendoza, A. G. (2001). *Evaluación de proyectos de inversión*. México D.F.: McGrawHill.

MOOC.es. (2013). *¿Qué es un MOOC?* Obtenido de <http://www.mooc.es/que-es-un-mooc/>

Muilenburg, L. Y., & Berge, Z. L. (1 de May de 2005). Student Barriers to Online Learning: A factor analytic study. *Distance Education*, 48.

Seaman, J., & Allen, I. E. (2008). *Staying the Course. Online Education in the United States*. Needham, Massachusetts: Sloan Consortium.

Young, J. R. (2013, January 9). *The Chronicle of Higher Education*. Retrieved from Coursera Announces Details for Selling Certificates and Verifying Identities: [chronicle.com/blogs/wiredcampus/?p=41519?cid=wc&utm\\_source=wc&utm\\_medium=en](http://chronicle.com/blogs/wiredcampus/?p=41519?cid=wc&utm_source=wc&utm_medium=en)

## **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN UNA DIVISIÓN DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE GUANAJUATO**

**Dr. Cecilio Contreras Armenta**

Universidad de Guanajuato

[cca304@ugto.mx](mailto:cca304@ugto.mx)

**Mtro. Ignacio Arroyo Arroyo**

Universidad Politécnica de Pénjamo

[arroyo.ignacio@gmail.com](mailto:arroyo.ignacio@gmail.com)

**Mtro. Ezequiel Hernández Rodríguez**

Universidad de Guanajuato

[ehr298@ugto.mx](mailto:ehr298@ugto.mx)

### **Introducción:**

En toda organización siempre habrá un medio ambiente tanto humano como físico en el que se desarrolla el trabajo, a este medio ambiente se le conoce indistintamente como “clima laboral”, “clima organizacional, “ambiente laboral”. Dicho clima influye tanto en la satisfacción como en la motivación de los actores en las instituciones, y por lo tanto en el desempeño y la productividad. Un “buen clima” se orienta hacia los objetivos organizacionales mientras que un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y provocando un bajo rendimiento. Los directivos tienen la obligación de lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con su trabajo. El primer mecanismo para mejorar el clima laboral es conocer la situación real que se vive al interior de las instituciones. La herramienta más habitual para medirlo es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo del empleado. Para medir el “clima laboral” por lo general se utilizan escalas de evaluación.

Para las organizaciones es necesario crear un clima laboral adecuado, puesto que producirá un mejor desempeño que redundará necesariamente en una mejor atención al cliente tanto interno como externo, mayor rendimiento del trabajo realizado y menor ausentismo. De hecho, para los empleados el ambiente laboral es un factor determinante en su empleo, de ahí que aquellas organizaciones que no lo cuiden se arriesgan a una fuga de talento.

Es por ello que la Institución de Educación Superior (IES) localizada en el Estado de Guanajuato, ha visualizado la viabilidad de su funcionamiento con el objeto de impartir educación superior en los niveles de licenciatura, especialización, maestría y doctorado, así como cursos de actualización en sus diversas modalidades, cuyo gran objetivo es preparar profesionales con una sólida formación científica tecnológica y en valores, conscientes del contexto nacional e internacional, en lo económico, político, y social, además de realizar labores

de investigación y difusión del desarrollo científico y tecnológico, pertinentes para el avance económico y social de la región, del Estado y de la Nación.

La Institución (en la División motivo de este estudio) cuenta actualmente con una plantilla laboral de 66 Profesores de Tiempo Completo y 77 en el personal administrativo.

Debido a procesos internos y externos, así como a la profunda reestructuración que ha experimentado la IES se hizo necesaria la medición del clima laboral, además de que se percibe un clima organizacional tenso entre los actores de la División.

## **DISCUSIÓN TEÓRICA**

El trabajo de (Halpin & Croft, 1963) realizado en una escuela pública, es considerado como el impulsor del análisis del clima en las organizaciones quienes utilizaron el análisis factorial y desarrollaron ocho dimensiones del clima organizacional y las clasificaron en seis categorías: abierto, autónomo, controlado, familiar, paternal y cerrado.

El enfoque estructuralista de (Forehand & Guilmer, 1964), lo define como: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. Está orientado principalmente, a los aspectos del contexto y la estructura organizativa.

Enfoque Subjetivo de Halpin y Crofts (1963), lo define como la percepción de los miembros de la organización con relación a la misma. Plantea un punto importante del clima: el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Entiende el clima como atributo del individuo, subraya el carácter subjetivo y perceptivo del mismo, y utiliza al individuo como unidad de análisis.

Enfoque Mixto Estructuralistas-Subjetivo de (Litwin & Stringer, 1968), plantean que el clima organizacional está representado por los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Reconoce la naturaleza tanto estructural como subjetiva del clima.

Por otra parte, (Schneider, 1975) considera que el clima es uno de los muchos conceptos que, en el uso cotidiano, toma dos connotaciones diferenciadas que se enmarañan mutuamente. La primera es el concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales.

Para (Naylor, 1980) el clima organizacional es un concepto de la psicología industrial – organizacional, y como todo concepto, su contenido, análisis e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio.

Otro ejemplo proviene de (Mintzberg, 1990) quien después de una investigación extensiva y estructurada de cinco ejecutivos (uno de ellos superintendente de escuela) clasificó las

actividades gerenciales en diez roles administrativos: esquirol, líder, enlace, monitor, diseminador, portavoz, empresario, perturbación de controlador, asignador de recursos, negociador. Establecía que si los administradores de la educación fallan al desarrollar marcos teóricos para clasificar el fenómeno, limitarían el avance del conocimiento en el estudio de la disciplina.

(Dessler, 1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función a esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema.

Para (Schneider & Reichers, 1983) el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización.

(Cornell, 1995) presenta la variable como una mezcla de percepciones e interpretaciones que tiene las personas sobre su trabajo o roles en relación con los otros miembros de la organización. En esta definición se menciona que el clima es determinado por la manera en la que el grupo de trabajo ve el clima organizacional y en base a ello se analizan las características.

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ámbito interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de una organización (Denison, 1991). Esta definición hace referencia a que las características que describen a una organización, pueden influir en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Según (Brunet, 2007) existe una polémica bastante grande respecto a la definición del concepto del clima organizacional; ya que el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen, de esta forma resulta difícil de medir porque no se sabe bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Se dice entonces, que existe un clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Lo contrario puede ocurrir que un trabajador esté insatisfecho por carencias en el trabajo. El análisis del clima laboral permite: Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores. Aclarar problemas que surgen muchas veces por malentendidos o falta de información. Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores. En ocasiones la Dirección tiene una opinión equivocada de lo que piensan los empleados. A veces la Dirección y los trabajadores viven empresas distintas, tienen apreciaciones diferentes. Quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma positiva, constructivamente.

Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista una buena atmósfera laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que

permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.

La dirección puede tener una visión equivocada del clima laboral y de lo que acontece en la organización ya que el comportamiento de las personas tiene que percibirse en su contexto. No se puede evaluar la conducta de una persona en determinados momentos como atípica o anormal hasta que no se conozcan la causa de la misma.

Se considera que para el buen funcionamiento de una empresa, todos están de acuerdo que es fundamental el Capital Humano. Pero poco aporta un empleado frustrado, o que tenga resentimiento contra su jefe o la empresa. Un estudio de clima organizacional o laboral permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal. Resulta imperativo para el departamento de Personal a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas.

(Yoder, 2006), indica que la eficiencia laboral actúa en el ámbito interno de la empresa, ahí es donde se puede trabajar para reducir los gastos laborales; sin embargo no se puede dejar de mirar afuera, para ajustar las estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten.

Ante esto, (Drucker, 2000) dice que no basta que el personal haga bien las cosas (eficiencia), tiene que hacerlas correctamente (eficacia).

Así, desde el punto de vista de Brunet (2005), el instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los encuestados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es sólo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre todo el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización.

### **Objetivo:**

Efectuar un diagnóstico del clima organizacional en el personal de la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato con el propósito de encontrar aspectos que puedan entorpecer el cumplimiento de los objetivos y la visión de la Institución para llevar a cabo intervenciones que permitan obtener certificaciones tanto nacionales como internacionales.

### **Método:**

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Este trabajo de investigación será de tipo descriptiva ya que tiene por objetivo llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas en la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato. Se recopilarán los datos, expondrán y resumirá la información de manera cuidadosa

para posteriormente analizarla minuciosamente y obtener los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### **NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel en el que se trabajará en la investigación será el de diagnóstico ó análisis, ya que se pretende identificar determinadas problemáticas para luego proporcionar propuestas viables.

### **POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La población estará conformada por todo el personal que labora en la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato. Esto equivale a 66 Profesores e Tiempo Completo y 77 actores del personal administrativo.

### **MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

Al ser una población relativamente pequeña, se decidió analizar a toda la población de la Institución de Educación Superior del Estado de Guanajuato, es decir el 100% de la plantilla.

### **TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

La técnica que se utilizará en la investigación será el cuestionario, y se aplicará al 100% de los actores organizacionales de la División.

El cuestionario que se utilizará consta de 48 preguntas agrupadas en 8 categorías:

Dimensión	Preguntas del cuestionario
Sobre mi trabajo	1 a la 9
Condiciones de trabajo	10 a la 13
Relaciones interpersonales y de trabajo	14 a la 20
Liderazgo	21 a la 34
La División	35 a la 46
En general	47 a la 49
Preguntas abiertas para comentarios	2

## OPCIONES DE RESPUESTA

5	Totalmente de Acuerdo	TA
4	De acuerdo	
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
2	En desacuerdo	
1	Totalmente en desacuerdo	TD
0	No sé o no aplica	NA

## RESULTADOS ESPERADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

Esta investigación se basa en el análisis del impacto que tienen algunas variables sobre clima laboral, dando la posibilidad de la adecuación de resultados análogos en ocasiones y discordantes en otras que permitan descubrir o al menos intuir sin ánimos de ser pretenciosos la raíz de las manifestaciones de determinados comportamientos por parte de los actores internos de la División, y estar así en posibilidades de propiciar una intervención profunda en las variables clave que resulten de la aplicación del cuestionario así como de la observación directa tratando de contar con un panorama lo más completo posible en cuanto a la espontaneidad y construcción individual de las opiniones y actitudes. Se construirá con base en la a la ortodoxia de la teoría de la medida y el procedimiento de instrumentos estructurados, así como a la interpelación fenomenológica y a la medición semiestructurada, vía preguntas abiertas que permitirán una construcción individual y muy personal de la forma en que el encuestado (y entrevistado) comunica su percepción. Con esta parte se busca hacer patentes elementos percibidos por los actores internos de la División. Para ello se conformó el cuestionario final, que evaluará los factores antes mencionados.

### Referencias:

- Brunet, L. (2007). *El clima del trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Cornell, F. (1995). Socially perceptive administration. *Phi Delta Kappa*, 219 - 223.
- Denison, D. (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración: Enfoque situacional*. Prentice Hall Interamericana.
- Drucker, P. (2000). *La gerencia en tiempos difíciles*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Forehand, G., & Guilmer, B. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 361-382.



Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago Press.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

Mintzberg, H. (1990). *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins.

Naylor, J. P. (1980). *Theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 447-479.

Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 19-39.

Silva, R. D. (2002). *Teorías de la Administración*. México: Cengage Learning Editores.

Yoder, D. (2006). *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México: Editorial LIMUSA.

# RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA, UNA APROXIMACIÓN CUANTITATIVA A UN CONCEPTO MÁS COMPLEJO

**Dr. José Felipe Ojeda Hidalgo**

Universidad Politécnica de Guanajuato

[jojeda@upgto.edu.mx](mailto:jojeda@upgto.edu.mx)

**Yadhira del Carmen Chávez Hernández**

Universidad Politécnica de Guanajuato

[ychavezcbta229@hotmail.com](mailto:y Chavezcbta229@hotmail.com)

**Miguel Ángel Mosqueda Rojas**

Universidad Politécnica de Guanajuato

## **Resumen:**

Hablar de responsabilidad social en instituciones de educación superior pudiera antojarse obvio o redundante, como organizaciones, por su naturaleza sería ocioso cuestionar si las instituciones de educación superior son socialmente responsables o no, sin embargo, en tanto contexto ambiental en el que se desenvuelven personas, es importante y hasta necesario repensar las prácticas que los actores de estas instituciones tienen con respecto a la responsabilidad social. El presente estudio es un análisis cuantitativo del concepto de responsabilidad social en una institución de educación superior en la región Laja – Bajío, en Guanajuato, México, bajo las dimensiones propuestas por el grupo de investigación “Universidad construye país”, dichas dimensiones fueron: dignidad de la persona, libertad, ciudadanía, democracia y participación, sociabilidad y solidaridad para la convivencia, bien común y equidad social, desarrollo sostenible y medio ambiente, aceptación y aprecio a la diversidad, compromiso con la verdad, integridad, excelencia, interdisciplina e interdisciplinariedad. Los resultados muestran una discrepancia entre la forma de percibir a través de las dimensiones propuestas y la pregunta directa sobre la percepción de la responsabilidad social, lo que hace pensar que existe un desconocimiento sobre el tema de responsabilidad social por parte de los participantes.

**Palabras clave:** Responsabilidad social, Universidad, Región Laja – Bajío

## **Introducción**

Diversos autores, en trabajos recientes ubican el origen de la responsabilidad social en la antigüedad, en el código de Hammurabi (Kambayashi, 2013), en la antigua Grecia, con el escrito de la Ética a Nicómaco (Ojeda, 2012a; Martin, 2013), pasando por los esfuerzos de algunos filántropos recogidos en el trabajo de Wren (2005) tales como Patterson, Pullman, Vandervilt, Rockefeller y Carnegie, y en obras como las de León XIII y Weber (Ojeda, 2012a).

Durante la segunda mitad del siglo XX, los trabajos de Bowen (1953) se ganaron por parte de Carroll (2006) el pseudónimo de “padre de la responsabilidad social”; para Bowen la responsabilidad social: *“se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de establecer las políticas, para ejercer las decisiones y seguir esas líneas de acción deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”* (Bowen, 1953:38).

Durante la última década del siglo XX y la primera del siglo XXI los esfuerzos se multiplicaron a través de diversas iniciativas, tales como la convención sobre el derecho de los niños, el protocolo de Kyoto, transparencia internacional, la norma ISO 14000, las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre los principios de gobernabilidad corporativa, el Libro Blanco de la Unión Europea sobre responsabilidad social, el Libro Verde de la Unión Europea sobre responsabilidad social empresarial y la publicación de la norma ISO 26000 (Ojeda, 2012b).

A pesar de todos los esfuerzos por difundir las prácticas de responsabilidad social, aun no existe un consenso sobre las dimensiones sobre las cuales debiera entenderse o estudiarse este constructo, ni por parte de autores, ni por parte de organizaciones.

**Tabla 1.** Dimensiones de la responsabilidad social medida por organizaciones

<b>Organización</b>	<b>Dimensiones</b>
Unión social de empresarios de México	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética y transparencia</li> <li>- Calidad de vida</li> <li>- Generación y distribución de la riqueza</li> </ul>
INCAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de leyes</li> <li>- Ética y transparencia</li> <li>- Desarrollo del capital humano</li> <li>- Mitigación de los impactos negativos</li> <li>- Beneficios de los colaboradores</li> <li>- Proyección de la familia</li> <li>- Proyección a la comunidad</li> </ul>
Libro Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad interna</li> <li>- Responsabilidad externa</li> </ul>
Business in the community	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia corporativa</li> <li>- Integración</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Mercado</li> <li>- Lugar de trabajo</li> <li>- Desempeño e impacto</li> </ul>
Empowering	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza corporativa</li> </ul>

responsible investment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones de inversión</li> <li>- Estrategia corporativa</li> <li>- Integración</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Mercado</li> <li>- Lugar de trabajo</li> <li>- Desempeño e impacto</li> </ul>
Public interest research center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza corporativa</li> <li>- Estrategia corporativa</li> <li>- Integración</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Mercado</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia con información de Ojeda y Chávez, 2013 y García y Mercado, 2013.

**Tabla 2.** Dimensiones de la responsabilidad social medida por organizaciones (continuación...)

<b>Organización</b>	<b>Dimensiones</b>
Public interest research center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza corporativa</li> <li>- Estrategia corporativa</li> <li>- Integración</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Mercado</li> </ul>
The Morley Approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustentabilidad de los negocios</li> <li>- Administración con visión y estrategia</li> </ul>
The Henderson Approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía limpia</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Servicios medio ambientales</li> <li>- Salud</li> <li>- Conocimiento</li> <li>- Calidad de vida</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Propiedad social y finanzas</li> <li>- Transporte sustentable</li> <li>- Administración del agua</li> </ul>
Dow Jones social investment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza corporativa</li> <li>- Relaciones de inversión</li> <li>- Estrategia corporativa</li> <li>- Integración</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Mercado</li> <li>- Lugar de trabajo</li> <li>- Desempeño e impacto</li> </ul>
ISO 26000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza</li> <li>- Derechos humanos</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Prácticas laborales</li> <li>- Prácticas justas de operación</li> <li>- Asuntos de los consumidores</li> <li>- Involucramiento y desarrollo de la comunidad</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia con información de Ojeda y Chávez, 2013 y García y Mercado, 2013.

**Tabla 3.** Dimensiones de la responsabilidad social medida por organizaciones (continuación...)

<b>Organización</b>	<b>Dimensiones</b>
Instituto Ethos de empresa y responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores, transparencia y gobernanza</li> <li>- Público interno</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Consumidores / clientes</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Gobierno y sociedad</li> <li>- Proveedores</li> </ul>
European Baha'i business fórum (EBBF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Clientes</li> <li>- Comunidad</li> <li>- Socios inversionistas</li> </ul>
Centro Mexicano para la Filantropía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética y gobernabilidad</li> <li>- Calidad de vida en el trabajo</li> <li>- Preservación del medio ambiente</li> <li>- Vinculación con la comunidad</li> </ul>
Centro empresarial de la inversión social del Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores y ética</li> <li>- Lugar de trabajo</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Mercado</li> <li>- Responsabilidad con los consumidores</li> <li>- Vinculación con la comunidad y el desarrollo social</li> <li>- Respeto a los derechos humanos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobernanza</li> </ul>
Pacto mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas anticorrupción</li> <li>- Prácticas laborales justas</li> <li>- Cuidado del medio ambiente</li> <li>- Respeto a los derechos humanos</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia con información de Ojeda y Chávez, 2013 y García y Mercado, 2013.

Con todo lo anterior el estudio de la responsabilidad social “*resulta complejo dada la gran cantidad de aspectos de naturaleza distinta que entretienen dicha realidad y la atención que se requiere prestar desde diversos niveles y perspectivas de observación*” (Montaño, 2012:19).

Esta complejidad y perspectivas variadas, ha provocado que la responsabilidad social sea abordada con distintos indicadores por parte de diversos investigadores interesados en el tema:

**Tabla 4.** Dimensiones en el estudio de la responsabilidad social

Autor(es)	Año	Dimensiones
Maldonado, Arredondo y Rosas	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia</li> <li>- Actitud</li> <li>- Sentido de colaboración</li> </ul>
Albarrán y Sotelo	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética empresarial</li> <li>- Calidad de vida laboral</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Compromiso con la comunidad</li> <li>- Comercialización y marketing responsable</li> </ul>
Sepúlveda	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas gerenciales éticas</li> <li>- Medio ambiente</li> <li>- Diversidad</li> <li>- Derechos humanos</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Filantropía</li> </ul>
Zapata	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen manejo del medio ambiente</li> <li>- Desarrollo social</li> <li>- Respeto</li> <li>- Reconocimiento de todas las personas</li> </ul>
Torres	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de recursos humanos</li> <li>- Salud y seguridad en el lugar de trabajo</li> <li>- Adaptación al cambio</li> <li>- Gestión del impacto ambiental</li> <li>- Recursos naturales</li> <li>- Comunidades locales</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socios comerciales</li> <li>- Proveedores y consumidores</li> <li>- Derechos humanos</li> <li>- Problemas ecológicos mundiales</li> </ul>
Sánchez, Gutiérrez, García y Maldonado	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de responsabilidad social</li> <li>- Involucramiento en los programas de responsabilidad social</li> </ul>
Caldera, Parra y Ramírez	2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Igualdad</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Respeto</li> <li>- Responsabilidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de los autores

Ante tanta variedad de perspectivas y abordajes, la responsabilidad social se ha visto enriquecida en conceptos, pero al mismo tiempo ha diversificado tanto su aproximación que al mismo tiempo ha provocado una confusión en lo que al entendimiento de la responsabilidad social se refiere.

### **Responsabilidad Social Universitaria**

A pesar de que la responsabilidad social no debe ser entendida en función a sus adjetivos (empresarial, corporativa, universitaria, etc.), los impactos de las organizaciones es distinta dependiendo de su naturaleza, de ahí que las instituciones de educación superior, dada su naturaleza y su misión suprema como trasmisora y generadora de conocimientos y conciencias, represente un objeto de estudio atractivo. Sin embargo, su estudio no se ha podido abstraer a las prácticas multifactoriales y dimensionales con que la responsabilidad social, en general, ha sido estudiada, de ahí que diversos autores han propuesto de igual forma una variedad de dimensiones para abordar este tema.

**Tabla 5.** Dimensiones de la responsabilidad social en las universidades

<b>Autor (es)</b>	<b>Dimensiones</b>
Jiménez (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión</li> <li>- Docencia</li> <li>- Investigación</li> <li>- Extensión universitaria</li> </ul>
Vallaes y Carrizo (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión ética y calidad de la vida institucional</li> <li>- Participación social responsable</li> <li>- Formación académica socialmente responsable</li> <li>- Investigación socialmente útil y gestión del conocimiento</li> </ul>
Sánchez, Herrera, Zárate y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinencia social</li> </ul>

Moreno (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensión universitaria</li> <li>- Difusión de la cultura</li> <li>- Vinculación</li> </ul>
---------------	--

Fuente: Adaptación propia con base en Ojeda, Mexicano y Ojeda (2013)

**Tabla 6.** Dimensiones de la responsabilidad social en las universidades (continuación...)

<b>Autor (es)</b>	<b>Dimensiones</b>
Jiménez, De Ferrari, Delpiano y Andrade (2004) <sup>278</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dignidad de la persona</li> <li>- Libertad</li> <li>- Ciudadanía, democracia y participación</li> <li>- Sociabilidad y solidaridad para la convivencia</li> <li>- Bien común y equidad social</li> <li>- Desarrollo sostenible y medio ambiente</li> <li>- Aceptación y aprecio a la diversidad</li> <li>- Compromiso con la verdad</li> <li>- Integridad</li> <li>- Excelencia</li> <li>- Interdependencia e interdisciplinariedad</li> </ul>
Vallaes (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena gobernanza de la organización</li> <li>- El dialogo y la rendición de cuentas con las partes interesadas</li> <li>- La gestión de los impactos medioambientales y sociales</li> <li>- Las alianzas para participar en el desarrollo social y ambientalmente sostenible</li> </ul>
Castañeda, Ruiz, Vilorio, Castañeda, Quevedo (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión con transparencia y calidad</li> <li>- Docencia enfocada a la enseñanza y práctica aplicada en la solución de problemas sociales.</li> <li>- Investigación y producción de conocimientos, bienes y servicios con pertinencia social.</li> <li>- Extensión para la proyección e interacción social, proyectos de desarrollo humano y calidad de vida.</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia con base en Ojeda, Mexicano y Ojeda (2013)

**Tabla 7.** Dimensiones de la responsabilidad social en las universidades (continuación...)

<b>Autor(es)</b>	<b>Dimensiones</b>
	-

<sup>278</sup> El modelo estímulo-respuesta describe una replica en la que se emite una respuesta a un estímulo administrado por el investigador.



Gómez, De Pelekais, Tirado, (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equidad</li> <li>- Promoción del pensamiento crítico</li> <li>- Pertinencia social</li> <li>- Manejo adecuado de la autonomía</li> <li>- Cooperación internacional</li> <li>- Calidad académica</li> <li>- Innovación</li> <li>- Formación integral</li> <li>- Fortalecimiento académico</li> </ul>
Ernult (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia y gobernanza</li> <li>- Enseñanza y formación</li> <li>- Investigación</li> <li>- Gestión ambiental y política social</li> <li>- Compromiso ciudadano</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia con base en Ojeda, Mexicano y Ojeda (2013)

Repensar la responsabilidad social definitivamente implica un gran esfuerzo de investigación y de reflexión (Montaño, 2012) y hacerlo desde la perspectiva de las instituciones de educación superior, implica además un alto grado de compromiso, congruencia y acatamiento de los comportamientos éticos; en el pasado ya se ha acusado a las universidades de no hacerlo:

*“ ... los académicos han sido lentos en aplicar sus destrezas a asuntos sociales urgentes, en parte, se supone, por su complejidad; en parte, quizás por la falta de medios e incentivos para abordarlos, y en parte debido a que estos asuntos son controvertidos y [existe] el riesgo de fracasar en ellos ... ”* (Glion, 1998).

Ante este reto, de tratar de responder, desde la universidad, las complejidades de la responsabilidad social, es que se plantea el presente estudio.

### **Método:**

La presente investigación fue abordada desde una perspectiva cuantitativa, a través de la encuesta propuesta por el grupo de trabajo de “Universidad Construye País”, esta encuesta propone medir la responsabilidad social en universidades a partir de las dimensiones de dignidad de la persona, libertad, ciudadanía, democracia y participación, sociabilidad y solidaridad para la convivencia, bien común y equidad social, desarrollo sostenible y medio ambiente, aceptación y aprecio a la diversidad, compromiso con la verdad, integridad, excelencia, interdisciplina e interdisciplinariedad. El instrumento consta de 66 preguntas en escala Likert y las dimensiones fueron definidas por los mismos participantes del proyecto “Universidad Construye País” de la siguiente forma:

Dignidad de la persona: Se considera a la persona como un ser que nace libre e igual en dignidad, derechos y deberes, y que vive su pertenencia al género humano desde varias dimensiones que conforman una unidad indisoluble, físico – biológica, psíquico – espiritual y sociocultural.

Libertad: Es la potencia de vida de la persona humana por medio del cual cada uno es capaz de auto realizarse en todas la dimensiones de su dignidad, haciendo efectiva la responsabilidad sobre su propia vida y la de la sociedad a la que pertenece.

Ciudadanía, democracia y participación: Práctica de la persona que se hace consiente de los derechos y obligaciones que adquiere por mero hecho de pertenecer a una comunidad social y/o política, de carácter nacional, regional o local, y a través de la cual se contribuye a la construcción y cambio de la misma.

Sociabilidad y solidaridad para la convivencia: Dado que los seres humanos no pueden realizar su originalidad sino a través de su participación en la comunidad, deberán responder a las obligaciones que supone la convivencia mutua. Al mismo tiempo, dado el potencial de su libertad, la persona es capaz de realizar actos en los que se asumen gratuitamente las necesidades de los otros y, así, se practica la solidaridad como la dimensión estética y creadora de la convivencia.

Bien común y equidad social: Conjunto de condiciones materiales, socioculturales y espirituales que permiten a la sociedad y a quienes la integran acceder a una existencia digna y a una cada vez mejor calidad de vida. Igualdad de oportunidades para satisfacer necesidades y desarrollar las capacidades de personas y grupos, eliminando y apoyando la remoción de los obstáculos de carácter económico y social, así como los culturales y políticos, que impiden el desarrollo humano.

Desarrollo sostenible y medio ambiente: Proceso que permite que la vida humana pueda continuar indefinidamente; que los individuos humanos y la sociedad puedan participar y prosperar; que las culturas humanas puedan desarrollarse, y que los efectos de la actividad humana (económica) se mantengan dentro de sus límites, de modo que no se destruya la diversidad, la complejidad y el funcionamiento del sistema ecológico que sirve de sostenimiento a la vida, así como al capital social que asegura la gobernabilidad democrática.

Aceptación y aprecio de la diversidad: Capacidad de valorar al otro e integrarlo a la sociedad sin discriminación por razones de raza, sexo, edad, condición religiosa, social ni política.

Compromiso con la verdad: Exige un conjunto de principios éticos para su obtención, respeto a la verdades de las distintas dimensiones del conocimiento, la humildad que nace de que ella siempre se construye al superar las alcanzadas hasta ahora; la capacidad de diálogo para incorporar los aportes de las distintas disciplinas en su construcción; la honestidad para declarar

los límites de la verdad alcanzada, y la prudencia, para no hacer de ella un mandato que pone en riesgo la dignidad humana.

**Integridad:** Calidad de personas e instituciones que son coherentes con sus principios y valores, tanto en sus declaraciones como en sus acciones, siendo rectas, transparentes y honestas.

**Excelencia:** Expresión de calidad o bondad superior que distingue y hace objeto de especial aprecio al quehacer de personas u organizaciones. Atañe tanto a los fines, medios y procedimientos y se expresa en la gestión y en las funciones universitarias. Al mismo tiempo, es correlato de la responsabilidad con las que éstas se realizan.

**Interdependencia e interdisciplinariedad:** Relación dinámica entre la universidad y la sociedad, que reconoce su mutua necesidad y que por ello, requiere un diálogo permanente. Por un lado, la sociedad afecta la universidad, entrega sus talentos y habilidades para crear conocimientos que la beneficien y le sean útiles.

La encuesta fue aplicada a 311 alumnos de las cinco carreras de la Universidad, para una confianza del 95% y un error del 5%; el instrumento arrojó un alfa de Cronbach de 0.965 lo que nos demuestra que el instrumento es confiable.

### **Resultados:**

Los resultados mostraron una media general de la percepción sobre la responsabilidad social dentro de la Universidad de 2.29 con una desviación estándar de 0.73, el Alfa de Cronbach para el instrumento en general fue de 0.965.

Por dimensiones, los resultados de la media, desviación estándar y alfa de Cronbach fueron los siguientes:

**Tabla 8.** Media, desviación estándar y alfa de Cronbach por dimensiones

<b>Dimensión</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Dignidad de la persona	2.34	0.77	0.707
Libertad	2.36	0.96	0.838
Ciudadanía, democracia y participación	2.37	0.97	0.852
Solidaridad y sociabilidad para la convivencia	2.28	0.93	0.815
Bien común y equidad social	2.50	0.91	0.744

Desarrollo sostenible y medio ambiente	2.20	0.92	0.836
Aceptación y aprecio a la diversidad	2.37	1.02	0.886
Compromiso con la verdad	2.20	1.00	0.871
Integridad	2.12	0.95	0.870
Excelencia	2.24	0.97	0.868
Interdependencia e interdisciplinariedad	2.18	0.95	0.834

De la tabla anterior es posible observar que ninguna dimensión llega a un nivel de 3, es decir, una percepción neutra sobre la responsabilidad social, esto hecho deja entrever que existe una percepción más bien mala acerca de la percepción de la responsabilidad en la institución de educación superior; a excepción de las dimensiones dignidad de la persona y bien común y equidad social, el resto superó el 0.8 en el Alfa de Cronbach lo que nos da la certeza de que el instrumento es confiable.

Se realizaron regresiones lineales de cada dimensión contra la percepción total para conocer cuál de ellas tiene más influencia en el resultado final de la percepción de responsabilidad social en la institución de educación superior.

**Tabla 9.** Regresiones lineales

<b>Dimensión</b>	<b>R</b>	<b><math>\beta_0</math></b>	<b><math>\beta_1</math></b>	<b>Sig</b>
Dignidad de la persona	0.623	0.911	0.589	0.000
Libertad	0.799	0.846	0.610	0.000
Ciudadanía, democracia y participación	0.828	0.819	0.628	0.000
Solidaridad y sociabilidad para la convivencia	0.782	0.893	0.611	0.000
Bien común y equidad social	0.596	1.090	0.480	0.000
Desarrollo sostenible y medio ambiente	0.767	0.953	0.608	0.000
Aceptación y aprecio a la diversidad	0.807	0.914	0.578	0.000
Compromiso con la verdad	0.862	0.900	0.632	0.000
Integridad	0.797	0.981	0.615	0.000

Excelencia	0.853	0.858	0.639	0.000
Interdependencia e interdisciplinariedad	0.771	0.997	0.591	0.000

A partir de estos datos es posible establecer tres niveles de influencia de las dimensiones sobre el constructo de responsabilidad social en instituciones de educación superior, dichos niveles son en un primer grado de influencia las dimensiones de ciudadanía, participación y democracia, aceptación y aprecio por la diversidad, compromiso con la verdad y la excelencia; en un segundo plano quedarían las dimensiones de libertad, solidaridad y sociabilidad para la convivencia, desarrollo sostenible y medio ambiente, integridad e interdisciplinariedad; finalmente, en un tercer nivel quedaría la dignidad de la persona.

En la pregunta 67 se divide en dos dimensiones, dónde la primera es opuesta a la segunda, la pregunta se realizó bajo el siguiente texto: “¿Qué nota, del 1 al 10, le pondrías a tu universidad en el tema de responsabilidad social? a). Ausencia de responsabilidad social y b). Excelencia en responsabilidad social”. Con estos datos se realizó un análisis de regresión para conocer la forma en qué coinciden la ausencia o excelencia en responsabilidad social, preguntada de forma directa, en relación a la responsabilidad social percibida a partir de las dimensiones propuestas. El resultado fue el siguiente:

**Tabla 10.** Análisis de regresión lineal  
**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,235	,278		11,640	,000
	EXCELENCIA	-,114	,035	-,185	-3,283	,001
	AUSENCIA	-,013	,021	-,035	-,619	,536

a. Variable dependiente: TOTALDIMENSIONES

A partir de estos resultados, es posible proponer la siguiente ecuación:

$$\text{Responsabilidad Social} = 3.235 - 0.114(\text{Excelencia}) - 0.013(\text{Ausencia})$$

La dimensión de Ausencia no presenta un significancia, por lo que la sacamos de la ecuación y se propone una ecuación de la responsabilidad social (medida a partir de las dimensiones propuestas) en función de la percepción de responsabilidad social (medida en una pregunta directa) y la ecuación resultante es:

$$\text{Responsabilidad Social} = 3.197 - 0.117(\text{Excelencia})$$

A partir de aquí es posible observar que la responsabilidad social medida a partir de las dimensiones propuestas y la responsabilidad social medida de forma directa, presentan una relación inversa.

### **Conclusiones:**

De la presente investigación se puede afirmar, que el instrumento utilizado es confiable para la muestra en la cual fue aplicado. Los resultados muestran una confianza aceptable en las dimensiones de libertad, ciudadanía, democracia y participación, solidaridad y sociabilidad para la convivencia, desarrollo sostenible y medio ambiente, aceptación y aprecio a la diversidad, compromiso con la verdad, integridad, excelencia e interdependencia e interdisciplinariedad. Sin embargo las dimensiones de dignidad de la persona y bien común y equidad de género no fueron consideradas con la misma importancia.

El análisis de regresión muestra cuatro niveles de impacto en el constructo de responsabilidad social, el primer grupo se conformó con las dimensiones de ciudadanía, participación y democracia, aceptación y aprecio a la diversidad, compromiso con la verdad y excelencia. En un segundo grupo se ubicaron las dimensiones de libertad, solidaridad y sociabilidad para la convivencia, desarrollo sostenible y medio ambiente, integridad e interdependencia e interdisciplinariedad, en el tercer grupo se ubicó a la dignidad de la persona y el último al bien común y equidad social; llama la atención que estas dos dimensiones quedan tan abajo debido a que son básicas en el concepto de responsabilidad social.

Cuando se pregunta a los alumnos de forma directa si en su universidad existe excelencia en la aplicación de la responsabilidad social, las respuestas son positivas, con una media de 7.76, pero cuando se pregunta en función a las dimensiones propuestas la respuesta muestra un promedio de 2.29 (es decir un 4.58).

Lo anterior es evidencia del desconocimiento de la responsabilidad social por parte de los alumnos que respondieron el instrumento y al mismo tiempo da cuenta del reto, en cuanto al tema de difusión y comprensión del tema de responsabilidad social, que los docentes tienen con respecto a sus alumnos y de la responsabilidad de las instituciones de educación superior en cuanto a la difusión del tema, para una mejor comprensión y discusión del concepto.

### **Referencias:**

Albarran, D. y Sotelo, E. (2012). Prácticas de responsabilidad social en el sur de Sinaloa. En *Gestión y desarrollo organizacional*, Garza, L., Mendoza, J., Hernández, M. y Macías, J. (Coord) Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Caldera, N., Parra, L. y Ramírez, R. (2009). La responsabilidad social gerencial ambiental. *Revista venezolana de ciencias sociales*, vol. 13, No. 1, pp. 30 – 43.

Castañeda, G., Ruiz, M., Vilorio, O., Castañeda, R., Quevedo, Y. (2007) “*El rol de las universidades en el contexto de la responsabilidad social empresarial*” Revista Negotium, año/vol. 3, número 008, pp. 100 – 132, recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78230805>

Ernùlt, J. (2011) “*Responsabilidad social en la universidad*” IX Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Conferencia Magistral, San Luis Potosí México.

García, P. y Mercado, P. (2013). Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad organizacional: significados y alcances, en *Análisis de la responsabilidad social en el siglo XXI*, González, T. y Martín, M. (Coord.) De La Salle Ediciones, pp. 11 – 27.

Glion, (1998). *The first Glion declaration: the University at the millenium*, The Glion Colloquium.

Gómez, O., De Pelekais, C., Tirado, L. (2009) “*Responsabilidad social y formación gerencial del personal docente en la universidades nacionales*” Omnia, Año 15, No. 3, pp 198 – 208, recuperado de: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/omnia/article/view/8734/8707>

Jiménez, M. (2002) “. La Responsabilidad Social de la Universidad de cara al Chile del 2010. Capítulo 5: ¿Cómo observar la responsabilidad social de las universidades?: de los valores a los indicadores. Seminario La Universidad Construye País 24 y 25 de octubre. Pp.: 92-98 (Documento .www). URL [http://www.imacmexico.org/file\\_download.php?location=S\\_U&filename=10996812051LOS\\_GRUPOS\\_PRIORITARIOS\\_EN\\_EL\\_MEDIO\\_RURAL.doc](http://www.imacmexico.org/file_download.php?location=S_U&filename=10996812051LOS_GRUPOS_PRIORITARIOS_EN_EL_MEDIO_RURAL.doc)

Jimenez, M., De Ferari, J., Delpiano, C., y Andrade, L. (2004). *Universidad Construye País*. Documento de trabajo, disponible en [www.construyepais.cl](http://www.construyepais.cl).

Kambayashi, R. (2013) *Doscientos años de historia de la responsabilidad social empresarial, del siglo XIX al XXI. El contexto histórico anglosajón y su desarrollo conceptual dentro de la academia en Estados Unidos*. Revista Concyteg No. 86 (marzo) pp. 285 – 306.

Maldonado, V., Arredondo, T. y Rosas, J. (2012). RSE y su influencia en el colaborador hacia el voluntariado y el comportamiento ciudadano. En *Gestión y desarrollo organizacional*, Garza, L., Mendoza, J., Hernández, M. y Macías, J. (Coord) Universidad Autónoma de Aguascalientes

Martin, M. (2013). Responsabilidad social en las universidades: tendencias y retos, en *Análisis de la responsabilidad social en el siglo XXI*, González, T. y Martín, M. (Coord.) De La Salle Ediciones, pp. 175 – 198.

Montaño, L. (2012). Organización, discurso y compromiso. Reflexiones acerca de los programas de responsabilidad social, en *Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*, Morales, E., Navarro, G. y Santa Ana, M. (Coord.) Grupo Editorial Hess, pp. 19 – 33.

Ojeda, J. (2012a) *La responsabilidad social*, Conferencia magistral, Universidad del Zulia, Venezuela, 24 de febrero.

Ojeda, J. (2012b) *La responsabilidad social en la gestión del recurso humano*. Conferencia magistral, Universidad Rafael María Baralt, Venezuela, 15 de septiembre.

Ojeda, J. y Chávez, Y. (2013). Responsabilidad social en una comunidad empresarial dedicada al transporte de pasajeros, *Forum Humanes. Revista de investigación*, vol. 2, No. 1., pp. 1 – 14.

Ojeda, J., Mexicano, M. y Mosqueda, M. (2013) Dimensiones de la responsabilidad social desde la universidad, XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Las ciencias administrativas antes los restos del empleo y la crisis laboral mundial, Universidad del Valle de Atemajac, 23 al 26 de abril.

Sánchez, C., Herrera, A., Zárate, L., y Moreno, W. (2007) “*La responsabilidad social universitaria (RSU) en el contexto del cambio de la educación superior*” recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:19309&dsID=n02sanchezgon07.pdf>

Vallaey, F. (2006) *Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria*. (CD-ROM) Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID. Chile.

Sánchez, J., Gutiérrez, A., García, E. y Maldonado, G. (2011). Responsabilidad social corporativa, capital intelectual y CRM en las pymes. En *Estrategias empresariales para la competitividad en las pymes de servicios de Aguascalientes, Jalisco, Nayarit y Querétaro*, Martínez, M., Sánchez, J., Maldonado, G., Gaytán, J., Aguilera, L. y González, E. (Coord) Universidad Autónoma de Aguascalientes

Sepúlveda, M. (2012). Logística con responsabilidad social. En *Responsabilidad Social Empresarial*, Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E. y García, C. (Coord) Pearson Always Learnig Ed.

Torres, C. (2011). Responsabilidad social empresarial, caso centro commercial lago mall. *Revista de ciencias sociales*, vol. XVII, No. 2, pp. 310 – 321.

Vallaey, F. (2007) “*Responsabilidad social universitaria*” Instituto Tecnológico de Monterrey, recuperado de: [http://bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_Francois\\_Vallaey.pdf](http://bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaey.pdf)



Vallaes, F. y Carrizo, L. (2006). *Marco teórico de responsabilidad social universitaria*, trabajo presentado en el 3º Diálogo Global sobre la responsabilidad social, recuperado de: <http://www.iadb.org/Etica/SP4321/DocHit.cfm?DocIndex=2473>>. Acceso em: 3 nov. 2007.

Wren, D. (2005). *The history of management thought*. 5<sup>th</sup> Edition, N.J. John Wiley & Sons., Inc.

Zapata, A. (2012). La calidad y la responsabilidad social empresarial. Caso de estudio. *Ciencias Administrativas Teoría y Praxis*, No. 1, año 8, pp. 119 – 129.

## **ANÁLISIS DE LA EDUCACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA**

**Li. Karina Tatiana Viveros Watty**

Universidad Veracruzana

[tatianaviwa@gmail.com](mailto:tatianaviwa@gmail.com)

### **Resumen:**

En la actualidad la Educación Basada en Competencias ha adquirido una importancia significativa en los modelos educativos a nivel internacional, por lo que se han implementado acciones de cambio de acuerdo a las condiciones de cada país, y México no ha sido la excepción. En este contexto, se visualizan los antecedentes de esta transformación en el país, especialmente en la Educación Superior, hasta llegar al análisis de las medidas adoptadas por la Universidad Veracruzana, institución donde se busca investigar el impacto de estas reformas en sus docentes y estudiantes, en conjugación con el sector empresarial; así como obtener información que permita detectar y aprovechar oportunidades hacia nuevas alternativas que mejoren el desarrollo de competencias.

**Palabras Clave:** Competencias, Educación Continua, Vinculación Empresarial

### **Introducción:**

En las últimas décadas, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), han servido como catalizador para la globalización y la modernización a través de la revolución tecnológica en el más amplio sentido, para dar pie a importantes cambios en la forma de vida de

millones de personas, tras sus efectos en la comunicación, la información, la ciencia, la educación, el trabajo, el aprendizaje y la cultura. (Climént, 2008)

Para el desarrollo de esta investigación, la temática se centra en los efectos que estos cambios han provocado en lo referente a la educación, específicamente en México, debido a la importancia que ésta ha adquirido como propulsora del crecimiento económico del país, y el impacto social que aquéllos han generado y el que aún se espera que generen. Ante esto, es notoria la estrecha relación que existe entre el sector educativo y el sector empresarial, ya que el primero se encarga de capacitar al capital humano que en el futuro formará parte directa o indirectamente del segundo.

En este sentido, es importante observar que los empleadores demandan, cada vez más, profesionales que sean capaces de actuar en ambientes complejos, caracterizados por problemas no definidos, información contradictoria, colaboración informal, procesos abstractos, dinámicos y altamente integrados; y es aquí donde se relaciona el concepto de “competencia”, el cual está fuertemente asociado con la capacidad para dominar tales situaciones complejas, y esto supone que la competencia trasciende los niveles de conocimientos y habilidades para explicar cómo éstos son aplicados de forma efectiva; es decir, el concepto funciona como una herramienta de comunicación entre la educación y el mercado laboral (Moreno, 2009). Aunado a esto, los mismos empleadores (Moreno, 2009) se quejan de que los recién egresados que se incorporan al mercado laboral carecen de habilidades para responder a las demandas de hoy en día, ya que éstos cuentan con una formación académica más orientada hacia aspectos teóricos, quedando la experiencia laboral a la zaga en los procesos formativos de los estudiantes universitarios, generándoles una desventaja ante las oportunidades de empleo.

Ante esta problemática, resulta preciso averiguar y analizar qué se está haciendo para atender esta situación, cómo están capitalizando estas acciones los involucrados, y qué resultados, positivos y/o negativos, han arrojado dichas acciones, a fin de identificar puntos críticos que sea necesario fortalecer, así como nuevas oportunidades que permitan incrementar los beneficios; enfocando esta investigación en la educación superior en el país, específicamente en la Universidad Veracruzana.

## **Revisión literaria**

Para conocer y entender el entorno en el que se desarrolla este estudio, es necesario remontarse a los acontecimientos que han dado paso a los cambios en la educación, y que han abierto brecha para el avance en materia educativa.

Como Rodríguez y Hernández (2008) lo detallaron, durante la década de los noventa, a petición expresa del gobierno de Carlos Salinas de Gortari, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) realizó un análisis de la situación que guardaba la educación superior en el país. Para ese entonces, en el año de 1993, el concepto de “competencias” incursiona públicamente en el país, a partir del reconocimiento dado a la “certificación de competencias laborales” que impulsó el Consejo Nacional de Certificación de Competencias

Laborales (CONOCER) y que se extendió hasta el Programa de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC), actualmente denominado Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM). Este último intentó articular de mejor manera los esfuerzos de la Secretaría de Educación Pública y de la Secretaría del Trabajo en cuanto a la formación para el trabajo y logró hacer del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) una institución pionera en la educación basada en competencias en el país. Inicialmente, las competencias tendrían el propósito de identificar el grado de dominio de las capacidades, los conocimientos y habilidades para el trabajo, independientemente de donde se hubieran adquirido, lo que significaba dar oportunidades a los adultos y jóvenes mexicanos que no disponían de certificados escolares. Tales competencias podrían haberse adquirido en cualquier espacio ajeno al escolar: familia, trabajo, amigos, reconociendo de este modo que el aprendizaje no se reduce al ámbito de la escuela. (Moreno, 2009). En marzo de 1996 (Hernández & Rodríguez, 2008), fueron presentadas a un grupo de funcionarios las conclusiones de la OCDE sobre Políticas de la Educación Superior en México. En el análisis presentado, entre otras cosas, se perfilan las sugerencias y las líneas de acción a seguir en cuanto a cobertura, equidad, pertinencia, calidad, desarrollo del personal académico, diferenciación y flexibilidad, organización y coordinación; y de manera muy general, la finalidad era el apoyo a los programas de docencia e investigación que se vincularan con las actividades sociales y productivas de relevancia nacional, regional y local. Para la OCDE, la vinculación desempeña un papel decisivo en las definiciones estratégicas, así como para el enriquecimiento de los cambios curriculares, la investigación y el desarrollo tecnológico. La principal herramienta de conducción de la educación superior es la medición y evaluación de los resultados de los procesos educativos con base en estándares precisos (léanse competencias), así como la acreditación de programas, instituciones e información sobre acuerdos formales y explícitos entre el gobierno y las universidades. En este contexto, para el año 2000, la OCDE solicitó a un grupo de Investigadores el Proyecto “Definición y selección de competencias: Fundamentos Teóricos y Conceptuales” (Deseco, *Definition and Selection Competences: Theoretical and Conceptual Foundations*), cuyo objetivo principal era ofrecer un recurso para el proceso de definición, selección y medición de las competencias que un individuo necesita para llevar una vida exitosa y responsable, y para que las sociedades enfrenten los retos del presente y del futuro. Sobre esto se han desencadenado diversas definiciones como competencias cognitivas generales (habilidades y capacidades cognitivas que incluyen todos los recursos mentales de un individuo), competencias cognitivas especializadas (prerrequisitos cognitivos de los que debe disponer un individuo), el modelo de competencia-desempeño (desempeño cuya calidad no sólo depende de principios universales, sino también de experiencias de aprendizaje y del contexto situacional), competencias clave (sinónimo de competencias esenciales, cualidades clave y habilidades esenciales), etc. Este Proyecto se convirtió en la base del Proyecto Tuning, el cual definió las competencias que deberán desarrollarse en los terrenos específicos de las profesiones de determinadas carreras universitarias en Europa, y recientemente en América Latina (Proyecto Tuning-América Latina). Este proyecto define a la competencia como una combinación dinámica de atributos, en relación a conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades, que

describen los resultados del aprendizaje de un programa educativo o lo que los alumnos son capaces de demostrar al final de un proceso formativo (Bezanilla, 2013). Además implementa los términos de competencias genéricas, como la base común de la profesión o las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren respuestas complejas, y competencias específicas, como la base particular de ejercicio profesional, vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

El enfoque de formación en competencias constituye una tendencia que se articula en torno a la política educativa internacional; donde el propósito consiste en lograr un acercamiento entre el mundo laboral, la educación-formación, la adecuación de los trabajadores a los cambios en la tecnología y en la organización social de la producción y el trabajo; y surge como una respuesta a la modificación en los contenidos de los empleos del mercado laboral.

Por lo que respecta a la realidad mexicana, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) informó que a partir del 2005 inició su participación en el Proyecto Tuning-América Latina, a través de un Centro Nacional Tuning, el cual se encuentra bajo la representación y responsabilidad de la Dirección General de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública.

En relación a este tema, el Instituto Politécnico Nacional, por recomendaciones de organismos internacionales (UNESCO y la OCDE) y nacionales (ANUIES), emitió una Reforma Educativa y Académica en 2003 para cambiar el currículum de las instituciones educativas por uno basado en competencias, en la cual se incorpora una adaptación de los sistemas formativos, basados en la introducción de metodologías de enseñanza que otorguen prioridad a la innovación, a la creatividad y al uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación, para dar paso al desarrollo de las posibilidades que posee cualquier individuo, mediante fórmulas de saber, de hacer, de ser y de estar, contextualizadas con su desempeño profesional (González, Ocampo, & Jiménez, 2011).

A partir de 2009, la Universidad Veracruzana, a través de la Dirección General de Desarrollo Académico e Innovación Educativa, implementó una estrategia institucional denominada Proyecto Aula, actualmente denominada Diseño Modelo, la cual consiste en apoyar la transformación de la práctica docente, bajo el enfoque de competencias. Con esto se busca que los docentes incorporen en sus prácticas los ideales del modelo educativo institucional (educación centrada en el estudiante con enfoque de competencias, formación integral y flexibilidad curricular), a fin de favorecer que los estudiantes adquieran la capacidad para aprender y abordar, por sí mismos, los problemas y las tareas de avanzada en el mundo contemporáneo. Dicha estrategia está constituida por tres ejes: pensamiento complejo y enfoque de competencias, investigación y vinculación, y la incorporación de las TIC en la práctica docente (Universidad Veracruzana, 2013-3). También como parte integrante de este proceso de renovación, la Universidad ha constituido un departamento de Educación Continua, el cual es responsable de establecer la conceptualización y normativa para dar estructura a la oferta educativa de cursos y diplomados ofrecidos por las diversas entidades académicas y

dependencias de la Universidad, para que respondan con calidad y pertinencia a los requerimientos de formación, actualización y capacitación de la comunidad universitaria y de los diversos sectores sociales. Así mismo, promueve el aprendizaje de por vida, la profesionalización de los cuadros productivos y la elevación de los niveles de pericia y destreza de los seres humanos en sus respectivos ámbitos de acción, a través del diseño, registro, autorización y acreditación de programas educativos; además atiende y resuelve integralmente demandas de servicios de formación y capacitación, planteadas por los sectores externos a esta Casa de Estudios (Universidad Veracruzana, 2013-4).

Actualmente diversas Universidades del país han adoptado este modelo educativo institucional, y en diversos países del mundo, particularmente en el ámbito de la Mancomunidad Británica y la Comunidad Económica Europea, ha alcanzado notables logros. Por ejemplo, el Proyecto Tuning-Europa, a la fecha, aglutina a 25 países y aproximadamente 135 universidades, y muestran gran avance en la construcción de un sistema basado en competencias; en el sistema general de reconocimiento y validación de títulos y diplomas; la generación de perfiles ocupacionales y la cartilla o pasaporte de competencias (Hernández & Rodríguez, 2008); por lo que un profesional egresado de estas universidades, puede trabajar en cualquiera de los países agremiados sin adolecer de las competencias que requiere para tener un desempeño exitoso.

Como se puede apreciar, durante los últimos años adquiere mayor relevancia lo que se conoce como Educación Basada en Competencias (EBC), la cual constituye un nuevo enfoque en la educación con el que se pretende lograr una formación encaminada a responder a las necesidades del mundo real, vinculando educación y mercado laboral, procurando una educación integral que abarque aspectos cognitivos, procedimentales y actitudinales. Es decir, el aspecto central dejó de ser la acumulación primaria de conocimientos, para dar paso al desarrollo de las posibilidades que posee cualquier individuo, mediante fórmulas de saber, de hacer, de ser y de estar, contextualizadas con su desempeño profesional. Como bien dice Climént (2012), *hoy día, las variantes cualitativas de la inteligencia parecen haber cobrado mucha mayor importancia e interés que las medidas cuantitativas sobre la misma. Este tipo de educación da paso a la sociedad del conocimiento y la era de la informática, y es así como se reconoce entonces la necesidad de elevar el perfil de competencias de la fuerza laboral como una de las condiciones fundamentales para el progreso económico y social de las naciones.* (Climént, 2008)

En años recientes, la adquisición de “competencias” (de acuerdo con la Agencia de Desarrollo de Calificaciones y Currículo, del Reino Unido), las cuales se plantean a partir de dos grandes aspectos: lo que el individuo necesita saber y lo que debe ser capaz de hacer (Climént, 2012), ha llegado a convertirse en un tema central en el campo de la educación. Algunos autores señalan que el énfasis tradicional en el conocimiento objetivo no parece satisfacer por más tiempo los requerimientos de una sociedad cambiante (Moreno, 2009).

Bajo estos precedentes, en 2006 la *Association of Small Business Development Centres* (ASBDC, por sus siglas en inglés) y la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (AMCDPE), representada en ese entonces, por el Rector de la

Universidad Veracruzana, Dr. Raúl Arias Lovillo, firmaron un convenio de colaboración para crear una red de 200 centros en los Estados Unidos y 42 en México que permitiera a las empresas mexicanas tener acceso a consultores especializados, reportes de inteligencia de mercado, vinculación empresarial para el desarrollo de las PyMES y fondos internacionales; los cuales comprenden capacitación administrativa y tecnológica al personal de las PyMES para que éstas tengan una mejor productividad y éxito (Treviño & Garza, 2006). Con este esquema, nace dentro de la Universidad Veracruzana, el Sistema Universitario de Mejora Empresarial “SUME” (asociado a la AMCDPE), como un centro de desarrollo para la pequeña empresa, en donde se brindan servicios de consultoría, asesoría integral, capacitación e investigación aplicada para ayudar en la creación, fortalecimiento y consolidación de las PyMES a través de la distribución social del conocimiento, buscando incrementar su competitividad para enfrentar mejor las condiciones de sus mercados (Universidad Veracruzana, 2013-2). A través de este centro, aunque no de manera limitativa, se lleva a cabo la vinculación de los estudiantes universitarios con las empresas reales, bajo la supervisión de académicos especializados que vigilan y guían sus acciones.

Como se puede ver, la relevancia que ha adquirido el desarrollo de competencias y la vinculación empresarial en los diversos niveles educativos, especialmente para este análisis, en la educación superior, es enorme y de gran impacto; por lo que, resulta necesario examinar el grado de efectividad de este “nuevo tipo de educación”, a fin de comprobar si en la práctica funciona correctamente, y entonces estar en posibilidad de afirmar los beneficios de la implementación de la educación basada en competencias o definir nuevos cursos de acción que permitan lograr los objetivos que se plantea.

### **Objetivos:**

Como ya se ha aclarado, la atención de esta investigación se centra en la Universidad Veracruzana, casa de estudios que en los últimos años se ha posicionado como una de las mejores del país (webometrics, 2013), por la calidad en los servicios educativos que ofrece; motivo por el cual surge el interés de analizar y evaluar las acciones en relación al desarrollo de competencias desde tres ámbitos, los docentes, los estudiantes y los empresarios, a fin de relacionar los resultados e identificar las actividades que representan beneficios y que sea pertinente preservar, así como las actividades que requieran un fortalecimiento y/o mejora para cumplir con los objetivos que la Universidad se ha impuesto al adoptar estas medidas. De esta forma se estará en posibilidad de estructurar nuevas propuestas que coadyuven a lograr, e incluso superar, los objetivos planteados, así como aprovechar y explotar los recursos con los que ya cuenta la Institución dispuestos a este tema, como es el caso del departamento de Educación Continua.

Puntualizando lo anterior, el objetivo general es:

- Fortalecer y maximizar el desarrollo de competencias en los estudiantes universitarios de la Universidad Veracruzana, para optimizar la vinculación empresarial

Y para lograrlo, es preciso satisfacer los siguientes objetivos específicos:

- Conocer los requerimientos actuales que los empresarios demandan de la formación de recursos humanos,
- Identificar las necesidades de formación profesional de los estudiantes universitarios,
- Conocer el proceso de enseñanza desarrollado por los docentes en el aula,
- Analizar y relacionar la información de los tres sectores de estudio: docentes, estudiantes y empresarios (resultados de los tres objetivos anteriores),
- Identificar fallas o puntos críticos, así como áreas de oportunidad del desarrollo de competencias y,
- En su caso, proponer alternativas para mejorar el desarrollo de competencias.

### **Método:**

Evidentemente una parte de la población de estudio se encuentra en la Universidad Veracruzana, los docentes y los estudiantes, de los cuales se limitará a estudiantes de nivel Licenciatura de la Región Xalapa, de quinto semestre en adelante; y en concordancia, a docentes que impartan cátedra en este nivel de estudios. Por el lado de los empresarios, se seleccionará al azar una muestra representativa de ellos, que correspondan a distintos tipos de actividades productivas y que desempeñen sus actividades en la ciudad de Xalapa. Para la obtención de la información, se utilizarán diversos recursos como encuestas, entrevistas, pláticas informales, y se hará uso de programas estadísticos para el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

### **Resultados:**

Con esta investigación se espera contribuir a la formación de profesionales mejor capacitados para desempeñarse en el mercado real de trabajo, cualquiera que sea su área de preparación, así como lograr que los estudiantes de pregrado adquieran una ventaja competitiva que les facilite el ingreso al mercado laboral, imprimiéndoles un exclusivo *sello de identidad* como egresados de la Universidad Veracruzana. También se busca favorecer el crecimiento económico de las empresas y de la sociedad en general, al aportar capital humano calificado que contribuya a elevar la productividad de las organizaciones. Y por último, se pretende implantar una nueva cultura, al concientizar y despertar el interés en los estudiantes sobre la superación personal y el beneficio individual, organizacional y social que esto genera.

## Referencias:

- Bezanilla, M. (julio de 2013). El proyecto Tuning y las competencias específicas. Seminario Internacional. Orientaciones pedagógicas para la convergencia europea de Educación Superior, Universidad de Deusto.
- Climént, J. (2008). La educación basada en competencias como instrumento de política educativa y laboral. *Revista Mexicana de Agronegocios*.
- Climént, J. (2012). Redimensionando el significado y alcance de las competencias personales. *Actualidades Investigativas en Educación*.
- González, M., Ocampo, F., & Jiménez, Y. (2011). Competencias pedagógicas necesarias para aplicar el modelo educativo del Instituto Politécnico Nacional. *Investigación Administrativa*.
- Hernández, A., & Rodríguez, K. (2008). LA Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, y la definición de competencias en Educación Superior: el caso de México. *Educere, Revista Venezolana de Educación*.
- Moreno, T. (2009). Competencias en educación superior: un alto en el camino para revisar la ruta de viaje. *Perfiles Educativos*.
- Treviño, A., & Garza, N. (2006). Convenio histórico: PyMES mexicanas entran en red de consultoría internacional. *Gaceta Universidad Veracruzana*.
- Universidad Veracruzana. (septiembre de 2013-2). *www.uv.mx*. Recuperado el 11 de septiembre de 2013, de <http://www.uv.mx/fca/servicios/sume/>
- Universidad Veracruzana. (septiembre de 2013-3). *www.uv.mx*. Recuperado el 22 de septiembre de 2013, de [www.uv.mx: http://www.uv.mx/dgda/desarrollo-curricular/proyecto-aula/](http://www.uv.mx/dgda/desarrollo-curricular/proyecto-aula/)
- Universidad Veracruzana. (septiembre de 2013-4). *www.uv.mx*. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de <http://www.uv.mx/edu-cont/bienvenida/>
- webometrics. (30 de septiembre de 2013). *www.webometrics.info*. Obtenido de [http://www.webometrics.info/es/latin\\_america\\_es/m%C3%A9xico](http://www.webometrics.info/es/latin_america_es/m%C3%A9xico)



# **LA CAPACITACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL CAPITAL HUMANO, EN UNA EMPRESA HOTELERA DE XALAPA, VERACRUZ**

**Dra. Teresa García López**

(IIESCA) Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.

**Oscar Jesús Contreras Martínez**

(IIESCA) Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas.

[Ojesuscontreras10@gmail.com](mailto:Ojesuscontreras10@gmail.com)

## **Resumen:**

El presente artículo, Identifica la influencia que puede tener un programa de capacitación, en la motivación del capital humano. El interés, surge como resultado de un estudio realizado por el IIESCA en una empresa hotelera de la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el que se encontró que la motivación del capital humano, influye principalmente en los procesos atribuibles a la organización, particularmente, la definición de mecanismos necesarios para establecer equidad de trato y un clima organizacional adecuado, que llevó al establecimiento de la necesidad de proponer un programa de capacitación.

Por lo antes mencionado, se plantea el diseño e implementación de un programa de capacitación del capital humano, orientado al establecimiento de un clima laboral apropiado o conveniente y a la equidad de trato, en una empresa hotelera de la ciudad de Xalapa, Veracruz. Posteriormente a la implementación, se realizará nuevamente el estudio de la motivación, y se llevará a cabo la comparación con el estudio realizado por el IIESCA, a fin de identificar la incidencia del programa en la motivación del capital humano.

## **Introducción:**

El hotel en estudio, se encuentra localizado en la capital del Estado de Veracruz, México, y se distinguió en la década de los setenta, como una de las primeras empresas en brindar servicios de calidad relacionados con la hotelería, lo que la llevó a hacerse de un prestigio tanto para el visitante como para los lugareños que requerían de estos servicios.

Sin embargo, en los últimos años, la apertura de nuevos es y por ende de una creciente competencia, lo han puesto en desventaja frente a estrategias innovadoras de desarrollo empresarial que implementan los competidores que ofertan servicios similares en esta ciudad.

La génesis del hotel, se tiene cuando una institución pública responsable de salvaguardar los recursos financieros de los trabajadores del estado y pensionados, desarrolló un conjunto de empresas productivas de diversos giros, destacándose entre ellas: tiendas, cinemas, unidades habitacionales, estancias para adultos mayores, cementerios y hoteles.

Ante un cambio de administración en el año 2012, surge la solicitud por parte de los directivos de solicitar la intervención de un Instituto de la Universidad Veracruzana para colaborar en el mejoramiento de las diversas situaciones que obstaculizan un pleno desarrollo del hotel y por lo

tanto, de su posicionamiento frente a la apertura de nuevos hoteles que proyectan una imagen de modernidad y por ende captan la atención y decisión de hospedaje de su mercado meta.

La disminución de la demanda respecto a la ocupación de habitaciones y la oferta de servicios de calidad relacionados con el turismo y la recreación, impactan en la obtención de recursos financieros para el mantenimiento y operación del hotel y con ello, se afecta la moral y la motivación del personal que integra la organización en todos los niveles. Es por ello, que el desarrollo organizacional representa una necesidad para cualquier entidad productiva que oriente sus esfuerzos hacia la supervivencia, el crecimiento, y la competitividad de los mercados en los que participa.

De acuerdo con la opinión vertida por la nueva administración del hotel, las causas que se vislumbran como principales factores que han incidido en esta situación, tienen que ver con aspectos estructurales, de procesos y principalmente de comportamiento humano. De aquí, que los académicos que colaboran en el diagnóstico de los problemas que se enfrentan, se dieron a la tarea -entre otras- de determinar los factores que inciden en la motivación del capital humano de la organización.

Los resultados de este primer trabajo realizado por académicos y estudiantes del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana, confirmaron la falta de motivación existente debido principalmente a la falta de participación en el desarrollo del hotel, la rutina en el trabajo, la remuneración, la contribución directiva a un clima laboral favorable y la equidad en el trato.

Con este antecedente, surge el presente proyecto cuya pregunta de investigación planteada fue:

¿La implementación de un programa de capacitación orientado al establecimiento de un clima laboral adecuado y a la equidad de trato, puede influir en el incremento de la motivación del capital humano, de una empresa hotelera de la ciudad de Xalapa, Veracruz?

Hipotéticamente se puede decir que, con la implementación de un programa de capacitación orientado al establecimiento de un clima laboral adecuado y a la equidad de trato, se logrará incidir en el incremento de la motivación del capital humano, de una empresa hotelera de la ciudad de Xalapa, Veracruz.

Bajo la consideración de que los elementos relacionados con la incorporación del capital humano a la organización, así como su conservación y desarrollo, son aspectos fundamentales y de relevante importancia para una adecuada administración y que el aspecto motivacional de dicho capital, juega un papel esencial en la búsqueda del logro de objetivos organizacionales, el proyecto busca el desarrollo y mejoramiento de la operación del hotel.

Adicionalmente, la puesta en marcha de este proyecto, contribuye con las propuestas de estrategias administrativas relacionadas con la planeación estratégica, la gestión de las organizaciones y de los recursos humanos, así como de la actividad organizacional y de sistemas de información, a fin de coadyuvar a lograr la recuperación de la motivación de los empleados, al igual que de los directivos y gerentes de la región.

Así mismo, se destaca la importancia que posee como Institución de Educación Superior que tiene el (IIESCA) respecto a la vinculación con los sectores productivos.

### **Enfoque teórico**

La motivación es un factor importante que ha sufrido cambios importantes a lo largo de su historia en cuanto a la importancia que se le da dentro de las empresas. En un principio se desconocía la relevancia que posee la motivación para generar un cambio en la productividad y en la vida del trabajador dentro de su puesto y las labores que realiza en su trabajo, para alcanzar mejores ganancias y su desarrollo íntegro.

Durante la revolución preindustrial, la motivación no se creía necesaria, por el hecho de que no producía unidades ni grandes cantidades de algo tangible, además de que el trabajador era relativamente sencillo, en el aspecto en que los propietarios de las empresas no invertían capital en ellos ya que no era importante las condiciones de trabajo en las que se encontraban y ellos disponían a su criterio el salario adecuado para los trabajadores.

En la revolución industrial, se comienza con mayor inversión de capital en tierras, maquinaria y fábricas, alcanzando mayor satisfacción y atracción al consumidor. La motivación entonces, se volvió más importante cuando los productores se vieron amenazados por la competencia y la satisfacción de la demanda de los consumidores era mayor, entonces los dueños de las empresas presionaron a los trabajadores para producir cada vez más, culpándolos también si la productividad no aumentaba.

Existen diversas definiciones para la palabra motivación, así como diferentes enfoques en los que se utiliza. El diccionario de la Real academia Española (2013) la define como: El ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Pero ¿cómo se puede definir la motivación dentro del campo laboral?, para entender esto se debe primero tener claro, el concepto desde sus raíces y como ha ido evolucionando, para dar cuenta de cómo entra en contexto con el mundo laboral.

La palabra motivación proviene del latín, “*motivus*” que significa causa o movimiento; puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta (Woolfolk, 2006).

La motivación es aquel impulso que permite mantener la continuidad de una acción que nos acerca a la obtención de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad (Chiavenato, 1998).

Para los psicólogos es difícil describir el impulso que existe detrás de un comportamiento, puesto que son diversas las variables que motivan a realizarlo, pero la motivación en el individuo, se

comprende parcialmente, ya que implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

Idalberto Chiavenato (1992) opina que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio, identifica las metas y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que lo llevará hacia el logro de sus metas.

La capacitación es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal (Chiavenato, 1992).

Es de gran importancia que en las organizaciones se lleven a cabo los procesos de capacitación, ya que esto conlleva que los trabajadores se sientan más identificados con su entorno y además, adquieren las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo con la finalidad de llevarlos a cabo de la manera correcta y conjuntamente generar logros a la organización como resultado de sus actividades de la jornada laboral.

De igual manera, el proceso de capacitación no debe considerarse como un gasto de la empresa, sino que al capacitar a los empleados, los objetivos de la organización son más factibles de alcanzar y se pueden llegar a reducir o prácticamente eliminar los errores (Chiavenato, 1998).

Por lo tanto, la organización hace una gran inversión al brindar a su capital humano las herramientas, conocimientos y actitudes necesarias para el desempeño de las labores, de igual manera resulta más económico para la empresa y finalmente se obtiene la recompensa de realizar una buena inversión orientada a los trabajadores que se proponen al implementar este sistema (Grados, 2003).

- 1) Entrada: necesidades de capacitación.
- 2) Proceso: entrenamiento y aprendizaje individual.
- 3) Salida: competencias, eficacia organizacional.
- 4) Retroalimentación: evaluación y resultados.

Este proceso de capacitación se puede considerar como un sistema abierto donde en las entradas (*inputs*), se considera todo aquello que se refiere al personal en entrenamiento, los recursos empresariales, información, habilidades. En el procesamiento u operación (*Throughputs*), es donde se lleva el proceso de aprendizaje individual y el programa de entrenamiento. Salidas (*Outputs*), donde el resultado es el personal calificado y éxito organizacional y la retroalimentación (*Feedback*), donde se evalúan los procedimientos y los resultados del entrenamiento a través de medios informales, como pueden ser entrevistas a empleados, cuestionarios, pláticas u por medio de la observación del resultado (Robbins, 1998).

Para que una capacitación se diseñe, es necesario tener una justificación de la realización de la misma, es decir, la capacitación debe estar enfocada a la resolución de problemas organizacionales existentes y reales, para que esta, tenga un impacto en la organización y genere consecuencias positivas que ayuden a generar el éxito de la empresa. Pero para esto es necesario antes de cualquier capacitación, llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) en el cual conforme a los resultados que arroje, se diseñará la estrategia para solucionar la problemática que exista dentro de la organización con respecto al capital humano.

El clima organizacional se encuentra mediado por la comunicación interna, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

Un cambio positivo en el clima laboral u organizacional en cualquier organización, genera o conlleva al logro de resultados, al compromiso por parte de los trabajadores, al aumento de la productividad, a la baja rotación, a la satisfacción laboral, a la adaptación rápida de los nuevos integrantes de la empresa, al desarrollo de la innovación en nuevos procesos y sistemas que reduzcan cargas de trabajo o mejores condiciones laborales, fomentan la autonomía de los empleados pero se desarrolla el trabajo en equipo, también crece el auto control y se genera, que es lo más importante, agentes de cambio en la organización que hacen que estos cambios positivos prevalezcan y se desarrollen (Sarmiento Vargas, 2011).

La responsabilidad del clima organizacional es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, la mayor recompensa en el trabajo hacia el fomento del clima organizacional, es la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, utilizar más el premio que el castigo, incentivar al empleado a hacer bien su trabajo y en caso de que no lo haga bien, motivarlo a mejorar en el mediano plazo.

El clima laboral en cualquier organización, es la percepción compartida por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Dicha percepción o la forma en que la perciben los trabajadores, varía en torno al tipo de empresa en la que se están desarrollando, de la forma en que se tornan las situaciones de riesgo y el trato que se les da a los empleados por parte de los directivos.

El espacio físico, condiciones de ruido, calor, instalaciones, contaminación, máquinas y equipo, corresponden al ambiente físico que afecta al trabajador.

Dentro de las variables estructurales que pueden afectar al trabajador o empleado, se encuentran, el tamaño de la organización, la estructura formal, el estilo de dirección, políticas, contratación, reglas, normas, procedimientos y trámites (Sarmiento Vargas, 2011).

Además de todas estas variables que afectan el clima laboral en una organización, también encuentran factores específicos que están del lado de las relaciones interpersonales, el compañerismo, el trabajo en equipo, los conflictos entre personas o entre departamentos, las comunicaciones, y la relación día a día que se lleva en torno a los jefes inmediatos, también son importantes para el diseño de estrategias para el fomento de un clima laboral adecuado.

Ya que existen diversos factores en los que se pueden diseñar estrategias de mejora de clima laboral, es necesario identificar, cuales son los factores más importantes que están afectando a la organización, en el caso del hotel, es necesario desarrollar un estudio para determinar, cuáles son las principales causas que están afectando el clima laboral, ya que este tipo de problemas pueden afectar y traer como consecuencia, la baja productividad, generar ausentismo, mayor rotación, baja satisfacción laboral, tensiones laborales, stress y otros problemas físicos y psicológicos en los trabajadores que son situaciones de riesgo en las empresas, puesto que frenan la competitividad y el desarrollo constante hacia el éxito.

Dentro del hotel como ya se mencionó anteriormente, se han realizado diversos estudios por parte de académicos y estudiantes del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana a través del desarrollo de un proceso de consultoría empresarial, con el objetivo de coadyuvar a la mejora de la competitividad del hotel sustentada en la realización de una planeación estratégica que norme el desarrollo de sus actividades, además de colaborar en el mejoramiento de las actividades organizacionales a través del análisis de procesos y sistemas de información e incrementar el nivel de ocupación del hotel, mediante propuestas de estrategias mercadológicas que permitan contribuir a elevar el marketing del hotel, todo ello fundamentado en la estrategia de mejora de la gestión de su capital humano.

Dentro de una primera etapa de la consultoría efectuada, se aplicó un instrumento para la obtención de información con respecto los factores motivantes del capital humano; dicho instrumento constó de una serie de preguntas con las cuales se identificaron las variables relacionadas con el individuo, el grupo y la organización que están afectando la motivación del capital humano del hotel.

Los resultados que se obtuvieron en este estudio, revelaron que uno de los principales problemas que afectaban al capital humano del hotel, era la falta de motivación de los empleados, y que éste a su vez, era causada por la falta o ausencia de un clima laboral adecuado para los empleados y a la falta de equidad en el trato de los directivos de la empresa hacia el personal.

## **Objetivos:**

### **General**

- Incrementar la motivación del capital humano del hotel, a través de un programa de capacitación, orientado al establecimiento de un clima laboral adecuado y a la equidad de trato.

### **Específicos**

- Identificar los factores que motivan y desmotivan al capital humano del hotel.
- Fundamentar teóricamente la propuesta de un programa de capacitación para elevar el nivel de motivación.
- Diseñar el programa de capacitación que se considere pertinente.
- Implementar el programa de capacitación.
- Evaluar los resultados.

Con este proyecto, se espera como impacto social la búsqueda de soluciones a problemas de carácter administrativo, que enfrentan las organizaciones del entorno, como impacto económico, un apoyo al mejoramiento de la motivación del personal del hotel estudiado, para repercutir en el servicio que se brinde a los clientes, y al brindar un mejor servicio, el hotel, esperar como resultados mayores oportunidades de ingresos. Dentro de un contexto cultural, se espera que el estudio del clima laboral de una organización, pueda influir en el comportamiento humano y, por tanto, en la cultura de los grupos, y dentro del marco científico, se pretende desarrollar una metodología que permita apoyar al mejoramiento de la motivación del capital humano, en las organizaciones del sector turístico.

El desafío que se vive dentro del hotel corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que se pueden tener durante el desempeño de su labor. Además ayudar a mantener un clima competitivo necesario en toda organización, pero este desafío no lo llevará solo, se confrontará de forma tripartita, es decir que existirán tres actores encargados del fomento de un clima laboral adecuado por parte de una capacitación orientada a la motivación del personal, la empresa hotel, la academia, el (IIESCA) y el maestro, el alumno de posgrado de maestría en Gestión de Organizaciones, con título en Relaciones Industriales.

Cada uno aportará información necesaria para el desarrollo de esta investigación y proyecto, tomando como base, la información obtenida en la primera etapa de la investigación principal planteada; por su parte el hotel, aportará la información técnica de sus colaboradores así como las facilidades para la implementación de la capacitación propuesta, (IIESCA) contribuirá con la base teórica en la implementación y desarrollo de un programa de capacitación orientado hacia la motivación de los trabajadores, y el alumno de la Maestría en Gestión, aportará la recopilación, análisis, desarrollo e implementación de la investigación y capacitación propuesta para el desarrollo del clima laboral adecuado y equidad de trato dentro en la empresa, para aumentar los niveles de motivación así como la evaluación de los resultados.

### **Método:**

Se diseñará e implementará un programa de capacitación orientado al fomento de la motivación a través del desarrollo de un clima laboral adecuado y a la equidad de trato, el enfoque de la investigación será en forma mixta, el alcance de la investigación se dará en forma relacional, donde se implementara un estudio y se comparará los resultados esperados con los reales, el proceso de intervención dentro del hotel, se llevará a cabo inicialmente en el área de ventas, y se aplicará a la población de esa área, puesto que en la investigación anterior que se realizó por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, se determinó que dicha área es la que presenta más problemas con respecto a la motivación. Al término de la investigación, diseño e implementación de la capacitación, se realizará un estudio para determinar los resultados que se obtuvieron en la intervención que se realizó. Es decir, posteriormente a la implementación del programa, se realizará nuevamente el estudio de la motivación, y se llevará a cabo la comparación con el estudio realizado por el IIESCA, a fin de identificar la incidencia del programa en la motivación del capital humano.

### **Resultados:**

El principal resultado que se espera, es el aumento o fomento de la motivación en los empleados del hotel, que dicha motivación vaya ligada al establecimiento de un clima laboral u organizacional adecuado, para que el capital humano, logre satisfacer sus necesidades y estas vayan enfocadas a los objetivos organizacionales de la empresa. También se espera que la obtención de resultados positivos dentro del hotel, facilite la intervención de investigaciones posteriores para el desarrollo y gestión organizacional de los alumnos del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, y los resultados obtenidos, sirvan como base para la creación y diseño de capacitaciones e intervenciones, orientadas a la mejora de los diferentes factores administrativos que influyen en el logro de objetivos y el éxito organizacional.

### **Conclusiones:**

La motivación en el capital humano dentro de una empresa, es un elemento intangible y cualitativo, pero es uno de los factores más importantes que fundamentan los casos de éxito de cualquier organización, gracias a la motivación, se puede guiar la acción del capital humano hacia el éxito, hacia el logro de objetivos y metas, y más importante aún. Hacia el logro de la misión y la visión de una empresa, que son las razones por las cuales existe y debe ser la empresa.

Un personal motivado, es un capital humano que se adapta al cambio, donde interactúan grupos de líderes en la resolución de los problemas institucionales, donde la aplicación de sistemas y procesos se desarrolla sin problema alguno y en pocas palabras un personal motivado, es aquel que ve a la empresa como la razón por la cual logra sus objetivos y metas personales, es decir se pone la camiseta, se sube al barco y conoce que él, tanto como sus compañeros son la razón por la que la empresa vive.



## Referencias:

Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.

Arrieta Salas, C. (2004). *Latindex*. Recuperado el 19 de 09 de 2013, de Latindexx: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/ps-22-2008/ps-22-2008-04.pdf>

Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Cybertesis*. Recuperado el 17 de 09 de 2013, de Cybertesis: [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo\\_v/html/index-frames.html](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/html/index-frames.html)

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: Mc Graw hill.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos* (quinta ed.). México: Mac graw hill

Davis, k., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Octava ed.). México: Mc Grall-hill.

Delgado, M., & Di Antonio, A. (27 de 10 de 2010). *Saber.ucv*. Recuperado el 19 de 09 de 2013, de Saber.ucv: <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>

Dunnette, D., M., Kirchner, K., & Aguilar, T. (1989). *Psicología Industrial*. México: Trillas.

Escamilla Taboada, N., & Hernández Morales, E. (Marzo de 2008). *DGSA*. Recuperado el 20 de 09 de 2013, de DGSA: <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/231104/1751/1/Estrategias%20motivacionales%20para%20la%20capacitaci%C3%B3n%20en%20la%20compa%C3%B1a%20Real%20del%20Monte%20y%20Pachuca%20S.A.%20de%20C.V..pdf>

Furnham, A. (2004). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: Alfaomega.

Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*. México: Manual moderno.

Hernandez Herrera, C. A. (32 de julio de 2006). *Asetic*. Recuperado el 18 de 09 de 2013, de Asetic: [http://www.asetic.com.mx/Investigaciones/Tesis\\_de\\_Grado.pdf](http://www.asetic.com.mx/Investigaciones/Tesis_de_Grado.pdf)

Maslow, A. (1943). *A theory of motivation* (Vol. 50). nueva york: Phichological review.

Real Academia Española. (28 de marzo de 2013). *Real Academia Española*. Recuperado el 28 de marzo de 2013, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=motivaciones>

Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional teoría y practica* (septima ed.). México: Mc Graw Hill.

Sarmiento Vargas, I. (2011). *UAEH*. Recuperado el 20 de 09 de 2013, de UAEH: [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima\\_laboral.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/clima_laboral.pdf)

Woolfolk, A. (2006). *Psicología Educativa* (novena ed.). ohio: Pearson Educación.

# LAS UNIVERSIDADES COMO CONSEJOS CIENTÍFICOS DE LA PROTECCIÓN CIVIL. CASO UNIVERSIDAD VERACRUZANA

**Suri Génesis Sánchez Hernández**

Universidad Veracruzana  
[genesis\\_tauro@hotmail.com](mailto:genesis_tauro@hotmail.com)

## **Resumen:**

El presente trabajo tiene la finalidad de erigir a las Universidades, como un Consejo Científico capaz de brindar a los esquemas y lineamientos de la Protección Civil, una base científica estructurada en análisis y propuestas que devienen de los especialistas que se encuentran en los centros y laboratorios de investigación universitarios especialmente en la Universidad Veracruzana campus Xalapa. El tipo de trabajo será cuantitativo, cualitativo, exploratorio y transversal puesto que analizará y describirá los centros e institutos de investigaciones, conocimiento de capital humano, tecnología e infraestructura. Se aplicarán encuestas tanto a los centros e institutos de investigaciones, laboratorios, académicos y estudiantes para la recopilación y análisis de información teórica y práctica a través de programas especializados como el SPSS y Excel. El universo son todas las universidades públicas con capacidad humana, de conocimiento, científica, tecnológica y de infraestructura. La población son los cinco campus de la Universidad Veracruzana y la muestra serán los centros e institutos de investigaciones, laboratorios, académicos y estudiantes del campus Xalapa. Las respuestas nos ofrecerán la viabilidad de la consolidación de un Consejo Científico de Protección Civil en las universidades públicas.

**Palabras clave:** Protección civil, gestión integral del riesgo, desastres, agentes perturbadores.

## **Introducción:**

La autoprotección forma parte de la vida del hombre, desde su nacimiento hasta su muerte, es un recurso que le permite preservar su existencia y la su ambiente. A lo largo de su historia ha tomado diferentes alternativas de protección y cuidado, no sólo de sí mismo, sino también del cuidado colectivo, ha sido el más fuerte y diestro, cazador, explorador y guerrero.

A través del tiempo, se han desarrollado diferentes formas de autoprotección ante diversos factores que dañan su integridad, factores naturales y factores ocasionados por el hombre mismo, los cuales se conocen actualmente como fenómenos naturales y antropogénicos, o agentes perturbadores; además del aprovechamiento que ha obtenido de su ambiente, como de animales y plantas. Se puede considerar que todo este conjunto de acciones, forma parte de la protección civil inicial en el mundo.

El enfrentar situaciones de desastres ha permitido a través de la evolución del tiempo, conformar agrupaciones a nivel mundial, siguiendo estrategias para establecer medidas de prevención social (Gobierno Bolivariano de Venezuela, 2013).

Actualmente el cambio climático y las malas costumbres de convivencia de la humanidad, han provocado un incremento de nivel en la presencia de agentes perturbadores, ocasionando mayores pérdidas humanas y económicas. La participación del Estado y la sociedad ante la presencia de estos agentes, se ve reflejada en las acciones de auxilio, donde en la mayoría de las ocasiones, la capacidad de respuesta es rebasada, y las acciones de recuperación son cuantiosas y lentas.

La Protección Civil es la acción solidaria y participativa, que prevé la coordinación y concertación de los sectores público, privado y social en el marco del Sistema Nacional, con el fin de crear un conjunto de disposiciones, planes, programas, estrategias, mecanismos y recursos para salvaguardar la vida, integridad y salud de la población, la infraestructura, la planta productiva y el medio ambiente.

En materia de Protección Civil, el Estado de Veracruz, se rige por la Ley Número 856 de Protección Civil y la Reducción del Riesgo de Desastres.

Por su ubicación y características geográficas, esta zona del territorio mexicano se ve afectada por los embates de diversos tipos de agentes perturbadores.

La Universidad Veracruzana, forma parte del Sistema Estatal de Protección Civil y la Reducción del Riesgo de Desastres (SEPCRRD). Participa en la toma de decisiones ante la presencia de un fenómeno perturbador y en la etapa de recuperación, el enfoque que la Universidad tiene hacia la protección civil, es de Gestión Integral del Riesgo (GIR), siendo la única Institución de Educación Superior (IES) en la región sur-sureste con este enfoque. Es la principal IES en el Estado, conformada por cinco regiones, distribuidas en toda la extensión territorial. Cuenta con capacidad tecnológica, humana, científica de conocimiento y la generación del mismo, que la posibilitan como un Consejo Científico por sus líneas de generación y aplicación del conocimiento, programas educativos, cuerpos y programas académicos de educación continua, convenios institucionales nacionales e internacionales, vinculación general, medios de comunicación, infraestructura física y tecnológica.

La capacidad humana, de conocimiento, científica, tecnológica y de infraestructura de la UV, es un recurso fundamental que debe ser aprovechado mediante un Consejo Científico, que aporte esquemas de comprensión desde la investigación en materia de protección civil, el cual poseerá una estructura dúctil y flexible sujeta a las condiciones y planteamientos que amerite alguna situación de riesgo.

Es momento de aprovechar los recursos que se tienen, recursos humanos especializados que a través del conocimiento, la ciencia y la tecnología, pueden trabajar de manera colegiada en las

acciones de prevención ante agentes perturbadores que reduzcan, se anticipen, prevean y aminoren las acciones de auxilio y recuperación.

A continuación, se presentan las consideraciones teóricas que servirán como base para la creación de un consejo científico de protección civil en la UV. Posteriormente se muestran los objetivos de la investigación y el método propuesto para su realización. Finalmente, se presentan los resultados que se espera obtener al término de la realización de esta investigación.

## **Enfoque teórico**

### **La Protección Civil**

La Protección Civil es la acción solidaria y participativa, que en consideración tanto de los riesgos de origen natural o antrópico como de los efectos adversos de los agentes perturbadores, prevé la coordinación y concertación de los sectores público, privado y social en el marco de un Sistema Nacional, con el fin de crear un conjunto de disposiciones, planes, programas, estrategias, mecanismos y recursos para que de manera corresponsable, y privilegiando la Gestión Integral de Riesgos y la Continuidad de Operaciones, se apliquen las medidas y acciones que sean necesarias para salvaguardar la vida, integridad y salud de la población, así como sus bienes; la infraestructura, la planta productiva y el medio ambiente (Ley General de Protección Civil, 2012).

En el Estado de Veracruz, la ley que rige las acciones en materia de Protección Civil, es la Ley Número 856 de Protección Civil y la Reducción del Riesgo de Desastres (en adelante Ley 856).

Dicho Estado, por su ubicación en el territorio nacional, tiene la presencia de los diversos agentes perturbadores, cuya intensidad se ha incrementado con el paso del tiempo. En el último año (2013), se han registrado tres fenómenos hidrometeorológicos de gran magnitud (las Tormentas Tropicales “Barry”, “Ingrid” y “Manuel”), que lo han afectado gravemente dejando pérdidas de vidas humanas y daños cuantiosos. Dichos fenómenos podían haber impactado en menor medida, si existiera un trabajo de coordinación especializado y dedicado a la aportación de acciones efectivas de prevención.

### **El papel de la Universidad Veracruzana en Protección Civil**

La Universidad Veracruzana forma parte del SEPCRRD, que constituye el conjunto orgánico y articulado de políticas y procedimientos que establecen las dependencias y entidades de la administración pública estatal entre sí, con los Poderes Legislativo y Judicial del Estado y las organizaciones sociales y privadas, a fin de efectuar acciones coordinadas para la protección civil y la reducción del riesgo de desastres. Está integrado por las dependencias y entidades de la administración pública federal, que operan en el Estado, las dependencias y entidades de la administración pública estatal, los sistemas municipales, las organizaciones de la sociedad civil, los grupos voluntarios y vecinales, los cuerpos de bomberos, los representantes de los sectores privado y social en general, los medios de comunicación, y los centros de investigación,

educación y desarrollo tecnológico (Ley Número 856 de Protección Civil y la Reducción del Riesgo de Desastres para el Estado de Veracruz, 2013).

Como parte de dicho sistema, participa en la toma de decisiones ante la presencia de un fenómeno perturbador y en la etapa de recuperación, colabora con centros de acopio e instalaciones universitarias que sirven de albergues temporales, además con brigadas de salud médica, salud mental, saneamiento y brigadas veterinarias. Además, en las acciones de prevención, está en constante capacitación y difunde a través de sus diferentes medios de comunicación, información en materia de protección civil, como boletines meteorológicos, comunicados y concientización a la comunidad universitaria y a la sociedad en su conjunto.

## **Protección Civil Universitaria**

### **Enfoque de Riesgo**

El enfoque que la Universidad Veracruzana tiene hacia la protección civil, es de Gestión Integral del Riesgo (GIR), que se enfatiza en la causa de los desastres, más que en sus efectos, reconociendo el riesgo como un proceso social, histórico, dinámico y diferenciado.

El planteamiento central del Enfoque de GIR es ser: sustentable, participativo y resiliente. Lo primero, se nutre de procesos humanos profundos en búsqueda de equilibrios dinámicos. Por ejemplo: antes de hablar de riesgo, habrá que construir la percepción de vulnerabilidad como el resultado de actividades humanas que están en el centro mismo de las formas de vida actual (Vargas & Corona, 2011).

Lo participativo “Alude al proceso por el cual las comunidades y/o diferentes sectores sociales influyen en los proyectos, en los programas y en las políticas que les afectan, implicándose en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos” (Vargas & Corona, 2011).

El Enfoque GIR asume a la resiliencia, esencialmente como una capacidad de re aprendizaje de la vida, el empoderamiento de la voluntad de las personas y las comunidades para enfrentar las perturbaciones propias de la realidad, y para recuperarse ante adversidades generando más y mejor organización y calidad de vida (Vargas & Corona, 2011); lo que permite generar una propuesta hacia la protección civil, más participativa de colaboración y no de imposición.

El enfoque GIR, plantea dos objetivos:

Crear y fortalecer una cultura universitaria que permita prevenir, reaccionar y actuar de forma sistémica y sustentable ante los riesgos y contingencias.

Articular las distintas iniciativas de investigación-docencia-vinculación afines con la temática, de forma que la comunidad universitaria se convierta en líder regional y nacional en Gestión Participativa y Sustentable de Riesgos.

Estos objetivos, pretenden lograrse cumpliendo con la normativa que imponen las autoridades de Protección Civil, y se aspira a trascender impulsando un modelo de buena práctica, en donde la búsqueda de salvaguardar la integridad de las personas y del patrimonio de la Universidad, se transversalice con la visión socio-ambiental de la vida humana, a través de la participación de una línea de expertos que generen y aporten procesos de gestión participativa y sustentable de riesgos.

#### Comisión de Gestión Integral del Riesgo

Para llevar a cabo en la Universidad la coordinación de acciones en materia de protección civil, recientemente se creó la Comisión de Gestión Integral del Riesgo, cuyo objetivo es integrar, articular y fortalecer la gestión participativa, para salvaguardar, la integridad de la comunidad universitaria, sus bienes y el entorno, a través de la reducción de vulnerabilidades y el fortalecimiento de acciones de protección y cuidado colectivo (Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo, 2013).

Es la encargada de formular los planes universitarios de Protección Civil, para atender lo dispuesto en la Ley 856; atribuyéndole las facultades de:

Representar de manera suplente al titular de la Universidad ante el gobierno del Estado, para atender lo dispuesto en la Ley 856.

Facilitar la formulación de planes o programas de protección civil universitaria.

Generar y difundir políticas y recomendaciones para impulsar el auto cuidado y el cuidado colectivo.

Organizar y coordinar el Sistema Universitario de Protección Civil.

Asesorar y capacitar a dependencias y entidades académicas en la conformación y operación de Unidades Internas de Protección Civil.

#### **Fomentar la cultura de la prevención.**

Atender solicitudes de reacción en protección civil de las entidades y dependencias universitarias, principalmente orientando la gestión necesaria a cada caso.

Dictaminar condiciones de seguridad en inmuebles universitarios.

En su proceso de planeación, está la formulación de un Sistema de Gestión Integral del Riesgo (SUGIR-UV), soportado por los principios de: diálogo de saberes como principio de legitimidad, apropiación y participación, educación, investigación y comunicación como herramientas centrales de la gestión del Sistema, la construcción de estadísticas y la sistematización de experiencias, mediante la disciplina del hacer-reflexionar-hacer y la retroalimentación al sistema, como condición indispensable de una organización que aprende (Vargas & Corona, 2011).

El Sistema se ubica en el paradigma internacional de GIR, que recientemente el Sistema Estatal de Protección Civil ha decidido adoptar. Conjuntará todo esfuerzo y articulará los diferentes niveles de responsabilidad orgánica y de voluntariado, de los ámbitos tanto académico como administrativo de auto cuidado y cuidado colectivo.

### **Creación de un Consejo Científico de la Protección Civil**

La Universidad Veracruzana es la principal institución de educación superior en el Estado de Veracruz, con una matrícula total de **73,614 alumnos y 6,996 académicos** (Planeación Institucional, 2013), conformada por cinco regiones: Xalapa, Veracruz-Boca del Río, Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán, distribuidas en todo el Estado, en las cuales se encuentran las posibilidades para que los espacios universitarios, se constituyan temporalmente en centros de acopio y albergues para damnificados.

En la Universidad existe toda una capacidad tecnológica, humana, científica y, sobre todo el conocimiento y la generación del mismo, que la posibilitan como un Consejo Científico, debido a lo siguiente:

1. Cuenta con un Centro de Ciencias de la Tierra, que entre sus facultades está el estudio sistemático de los fenómenos naturales que tienen lugar en la superficie del planeta, en su interior y en el espacio que le rodea, su orientación está enfocada hacia el entendimiento del origen y la dinámica de los fenómenos naturales, tales como sismos, erupciones volcánicas, deslizamientos superficiales de tierras, ciclones, fluctuaciones climáticas, fenómenos meteorológicos y su relación con la agricultura, el confort y la seguridad de los habitantes (Centro de Ciencias de la Tierra, 2013).

La aplicación social de estos conocimientos está dirigida principalmente en la prevención de desastres, ya que es posible saber dónde tienen mayor probabilidad de ocurrir, cómo se distribuiría en daño o el impacto a la población e infraestructura ante estos fenómenos (Centro de Ciencias de la Tierra, 2013).

2. Es la única Universidad en el país que posee un Centro de Investigaciones en Micro y Nano Tecnología, este centro contribuye al desarrollo científico y tecnológico del país, desarrollando investigación básica y aplicada, que forma recursos humanos de alto nivel en las ramas de la Micro y la Nanotecnología, utilizando tecnología de punta, para la difusión y la aplicación del conocimiento en la solución de problemas en los diferentes sectores de la sociedad (Centro de Investigaciones en Micro y Nano Tecnología, 2013).

Sus líneas de generación y aplicación del conocimiento son: Micro y Nanosistemas, Nanomateriales, Nanobiotecnología y Biomedicina. Además cuenta con laboratorios de: Nanobiotecnología, Óptica, Microelectrónica y Materiales Avanzados (Centro de Investigaciones en Micro y Nano Tecnología, 2013).



3. Tiene un Centro de EcoAlfabetización y Diálogo de Saberes, el cual impulsa el desarrollo de la investigación de ecotecnologías, fomentando la participación y articulación de docentes e investigadores de las distintas disciplinas por medio de proyectos de investigación-acción, ofrece estudios de posgrado con un enfoque transdisciplinario, que permite que sus egresados sean capaces de comprender con profundidad y compromiso social la problemática ecológica, establece un espacio de diálogo disciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario de saberes donde se generen y compartan experiencias teóricas y prácticas de investigación, docencia, vinculación y gestión en los diversos campos del conocimiento pertinentes para la ecoalfabetización (EcoAlfabetización y Diálogo de Saberes, 2010).
4. Un Centro de Investigación en Recursos Energéticos y Sustentables, que realiza investigaciones para desarrollar nuevas alternativas energéticas que sean mas amigables con el ambiente, y formar profesionales que sean capaces de comprender con profundidad su compromiso social en la problemática energética y su impacto ambiental (Centro de Investigación en Recursos Energéticos y Sustentables, 2013).
5. Un Centro de Estudios de la Cultura y la Comunicación, que desarrolla proyectos de investigación dentro del campo de la cultura y la comunicación, con una participación interdisciplinaria y multidisciplinaria para fomentar la creación de diferentes productos, tales como libros, artículos científicos y otras publicaciones especializadas (Centro de Estudios de la Cultura y la Comunicación, 2013).

La aportación de este centro hacia la protección civil, sería de gran relevancia, debido a que todas las investigaciones y aportaciones que se generen se publicarían a través del mismo.

6. La función del Centro de Estudios y Servicios en Salud es: ampliar la cobertura para mejorar la atención y las alteraciones de la salud de la sociedad veracruzana de escasos niveles económicos; desarrollar funciones académicas en los pasantes y extender el acervo logrado para incentivar a los estudiantes de pregrado; optimizar el uso de la infraestructura técnico-administrativa y la información captada para priorizar la investigación de los problemas más frecuentes en la población, todo ello con equipos de tecnología de punta y con un personal multidisciplinario. En su línea de investigación se encuentra: la epidemiología de las enfermedades crónicas e infecciosas, la administración odontológica y educación en salud bucal y la salud nutricional comunitaria (Centro de Estudios y Servicios de Salud, 2013).
7. Un Centro de Investigaciones Tropicales, que realiza actividades de investigación aplicada, educación y extensión, relacionadas con el uso y el manejo sustentable de los ecosistemas en las zonas tropicales, para beneficio de los habitantes locales y de los demás sectores de la sociedad, con la finalidad de enfrentar los desafíos ambientales

actuales, a través de la búsqueda de nuevos paradigmas de conservación de la naturaleza (Centro de Investigaciones Tropicales, 2013).

8. Un Centro de Estudios de Opinión y Análisis, que contribuye al desarrollo científico de los estudios de opinión a través de la investigación básica y aplicada, en concordancia con las funciones sustantivas de nuestra universidad, para generar conocimiento y su distribución social (Centro de Estudios de Opinión y Análisis, 2013).
9. Un Instituto de Investigaciones Biológicas, que realiza estudios encaminados a la búsqueda del conocimiento, básico y aplicado, de los procesos biológicos en sus distintos niveles de organización (Instituto de Investigaciones Biológicas, 2013).
10. Un Instituto de Investigaciones Forestales, que genera, difunde y transfiere conocimiento técnico y científico de excelencia para el manejo forestal sostenible con responsabilidad social, forma recursos humanos capaces de desarrollar y aplicar conocimientos para el manejo forestal sostenible con responsabilidad social, consolidar las líneas de investigación y los grupos académicos del Instituto, además de establecer convenios de colaboración con grupos de investigación afines y asociaciones de productores forestales (Instituto de Investigaciones Forestales, 2013).
11. Un Programa de Estudios de Cambio Climático, el cual es una coordinación de diferentes organismos que pretenden que el tema del cambio climático, vaya permeando en las distintas entidades y en los distintos sectores que conforman nuestra casa de estudios. Se trata de realizar estudios sobre este fenómeno desde muy diversos puntos de vista, y con la participación de la mayor cantidad de entidades, de regiones y grupos; después de un año se tendrán algunos proyectos que se cree debe conocer la sociedad (Martínez & Enríquez, 2013).

Debido a la capacidad humana, de conocimiento, científica, de tecnología y de infraestructura es importante que la Universidad Veracruzana se erija como un Consejo Científico que aporte esquemas de prevención y solución, desde la investigación en materia de protección civil.

La Universidad, como Consejo Científico, poseerá una estructura dúctil y flexible sujeta a las condiciones y planteamientos que amerite la situación en concreto, una vez que el Sistema Estatal de Protección Civil, convoque a sesión para la atención a las contingencias.

Este Consejo Científico se integrará con aquellos especialistas (investigadores y académicos) en la materia que se requiera dada la situación de emergencia, con capacidades de asesoría, fundamentalmente originarios de los Centros y Laboratorios de Investigación.

El Consejo permanecerá en constante trabajo, y participará en las secciones del Sistema Estatal, de acuerdo al tema por el cual sea convocado.

### **Objetivos:**

Aprovechar la capacidad humana, de conocimiento, científica, tecnológica y de infraestructura de las universidades, en este caso de la Universidad Veracruzana, para generar acciones de prevención ante agentes perturbadores que reduzcan, se anticipen, prevean y aminoren las acciones de auxilio y recuperación, con un enfoque de gestión integral del riesgo.

Aportar soluciones reactivas y efectivas ante la presencia de agentes perturbadores, con el fin de reducir las pérdidas humanas y económicas.

Fomentar la preparación de sus estudiantes y la certificación de personal capacitado en esta materia, reafirmando sus conocimientos y aportando nuevos conocimientos teóricos-prácticos para su preparación profesional.

### **Método:**

El método de investigación que se aplicará será de tipo descriptivo, transversal y exploratorio.

La población se integra por los cinco campus universitarios: Xalapa, Veracruz-Boca del Río, Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán, que conforman la Universidad Veracruzana y la muestra son los centros e institutos de investigaciones, laboratorios, académicos y estudiantes del campus Xalapa.

La técnica aplicada para obtener información serán encuestas, cuyos resultados serán estudiados e interpretados a través de programas especializados como SPSS y Excel. Además de la observación, experimentación y análisis de información teórica y bases de datos.

### **Resultados:**

A partir de la investigación y análisis de las herramientas aplicadas se pretende consolidar el Consejo Científico de Protección Civil, integrado por especialistas universitarios que aporten esquemas de comprensión desde la investigación en materia de protección civil con enfoque en la Gestión Integral del Riesgo, el cual poseerá una estructura dúctil y flexible sujeta a las condiciones y planteamientos que amerite alguna situación de riesgo en concreto, una vez que el Sistema Estatal de Protección Civil convoque a sesión para la atención a las contingencias.

### **Referencias:**

Centro de Ciencias de la Tierra. (2013). *Centro de Ciencias de la Tierra*. Obtenido de <http://www.uv.mx/cienti/quienes-somos/introduccion/>

Centro de Estudios de la Cultura y la Comunicación. (2013). *Centro de Estudios de la Cultura y la Comunicación*. Obtenido de <http://www.uv.mx/cecc/>

Centro de Estudios de Opinión y Análisis. (2013). *Centro de Estudios de Opinión y Análisis*. Obtenido de <http://www.uv.mx/centrodeopinion/>

Centro de Estudios y Servicios de Salud. (2013). *Centro de Estudios y Servicios de Salud*. Obtenido de <http://www.uv.mx/veracruz/cess/>

Centro de Investigación en Recursos Energéticos y Sustentables. (2013). *Centro de Investigación en Recursos Energéticos y Sustentables*. Obtenido de <http://www.uv.mx/coatza/cires/>

Centro de Investigaciones en Micro y Nano Tecnología. (2013). *Centro de Investigaciones en Micro y Nano Tecnología*. Obtenido de <http://www.uv.mx/veracruz/microna/>

Centro de Investigaciones Tropicales. (2013). *Centro de Investigaciones Tropicales*. Obtenido de <http://www.uv.mx/citro/>

EcoAlfabetización y Diálogo de Saberes. (2010). *EcoAlfabetización y Diálogo de Saberes*. Obtenido de <http://www.uv.mx/resultados.html?q=EcoAlfabetizaci%F3n+y+Di%Ellogo+de+Saberes>

Gobernación, S. d. (1991). Guía Técnica para la elaboración e implementación del Programa Interno de Protección Civil. Dirección General de Protección Civil.

Gobierno Bolivariano de Venezuela. (2013). *Dirección Nacional de Protección Civil y Administración de Desastres*. Obtenido de <http://www.pcivil.gob.ve/historia.html>

Guevara, R. (2013). *Universidad Veracruzana: Introducción*. Obtenido de <http://www.uv.mx/universidad/info/introduccion.html>

Instituto de Investigaciones Biológicas. (2013). *Instituto de Investigaciones Biológicas*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iib/>

Instituto de Investigaciones Forestales. (2013). *Instituto de Investigaciones Forestales*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iif/>

Ley General de Protección Civil, 2. (06 de 06 de 2012). Ley General de Protección Civil. México.

Ley Número 856 de Protección Civil y la Reducción del Riesgo de Desastres para el Estado de Veracruz, 2. (01 de 08 de 2013). Ley Número 856 de Protección Civil y la Reducción del Riesgo de Desastres para el Estado de Veracruz. Veracruz, México.

Martínez, A., & Enríquez, S. (2013). Programa de Estudios de Cambio Climático. *Universo*.

Planeación Institucional. (2013). *Planeación Institucional*. Obtenido de <http://www.uv.mx/numeralia/>

Programa Nacional de Formación de Instructores en Protección Civil Nivel Básico. (2013). México: Centro Nacional de Prevención de Desastres .

Sistema Universitario de Gestión Integral del Riesgo. (2013). Xalapa, Veracruz, México.

Vargas, E., & Corona, M. (Junio de 2011). Propuesta Semilla para Facilitar la Creación del Plan de Gestión Integral de Riesgo-Protección Universitaria. Xalapa, Veracruz, México: Universidad Veracruzana.

# **EDUCACION SUPERIOR Y SU SIGNIFICADO A PARTIR DE LAS CONDICIONES DE CALIDAD DE VIDA DESDE UNA PERSPECTIVA SUBJETIVA DE LOS ESTUDIANTES.**

**M.A.O.D.E Elizabeth Rodríguez Medina**

Universidad de Sonora  
[elizabethrguezm@nogales.uson.mx](mailto:elizabethrguezm@nogales.uson.mx)

**Dra. Rossana Basurto Álvarez**

Universidad de Sonora  
[ross.basurto@nogales.uson.mx](mailto:ross.basurto@nogales.uson.mx)

**M.A. María Guadalupe Torres Figueroa**

Universidad de Sonora  
[gtorres@nogales.uson.mx](mailto:gtorres@nogales.uson.mx)

## **Resumen:**

El presente trabajo corresponde a la investigación sobre el significado que brindan los jóvenes universitarios a la educación superior en relación a su calidad de vida. Particularmente de la Universidad de Sonora, del Campus Nogales, dentro de los programas de Comunicación Organizacional, Psicología, Negocios y Comercio Internacional y Derecho. Dado los contextos actuales, se requiere tener una perspectiva sobre la forma en que el joven universitario visualiza su realidad y en particular la educación superior. Con la finalidad de comprender las necesidades del estudiante universitario en cuanto a su quehacer dentro de la educación y poder darle soporte dentro del entorno educativo fortaleciendo de esa forma la formación integral. Por todo lo anterior se consideró pertinente realizar el estudio de corte cualitativo – descriptivo, mediante grupos focales.

**Palabras claves:** Educación superior, calidad de vida, estudiantes universitarios, significados.

## **Introducción:**

La presente investigación se realizó con estudiantes que pertenecen a los programas que se ofertan en el Departamento de Ciencias Administrativas y Sociales, de la Universidad de Sonora, Campus Nogales. En donde dichos programas son Lic. En Comunicación Organizacional, Lic. En Psicología, Lic. En Derecho, Lic. En Negocios y Comercio Internacionales con un aproximado de 1000 estudiantes.

El contexto de la investigación se hizo en torno a los estudiantes de la Universidad de Sonora Campus Nogales, fundado en Septiembre del año 2004; a nueve años de su creación, ha sido bien recibida por la población Nogalense a razón de que es la Universidad Pública más importante del

Estado de Sonora con 71 años de creada. A su vez confían en que la institución educará con calidad a sus hijos.

La sociedad fronteriza norte, está llena de retos que vencer; entre los cuales sobresalen la inseguridad, el narcotráfico, la migración, prostitución, pobreza, población flotante, entre otros. Es por tal motivo que se necesitan ciudadanos comprometidos con el crecimiento y fortalecimiento de la ciudad y de su gente; en este contexto la Universidad de Sonora Campus Nogales tiene una mayor responsabilidad sobre sus hombros, porque la sociedad demanda de la máxima casa de estudios, servicios que formen y eduquen a sus ciudadanos en pro del desarrollo urbano, económico, social, jurídico; que sepa resolver problemas de amplio alcance.

Por tal razón se pretende investigar:

¿Cómo significan los estudiantes universitarios a la educación superior en su interacción con las condiciones objetivas y subjetivas de calidad de vida?

Considerando las seis dimensiones que presenta Felce y Perry (1995), que son Bienestar físico, la cual se relaciona con su estar en salud; bienestar material, tienen que ver con el cómo se están consigo mismos en relación a lo que tienen y a su seguridad económica, bienestar social, es decir que tan satisfechos están con su relación familiar, en su entorno y en cuanto a su integración a la sociedad; desarrollo y actividad, se enfocó a su significado sobre la educación superior, y el rol que esta juega dentro de su plan de vida bienestar individual (emocional) es decir de qué manera influye el entorno y la universidad en su armonía emocional y el rol de lo espiritual (religión) en su vida y aspiraciones y valores, corresponde a los valores que los impulsan como persona y sus sueños de vida.

Para ello se realizan dentro del Departamento de Ciencias Administrativas y Sociales dos investigaciones semejantes vistas desde dos perspectivas diferentes. La investigación con la cual se contrastaran resultados es Condiciones Objetivas de Calidad de Vida de los estudiantes de la Universidad de Sonora, Campus Nogales.

### **Revisión literaria**

Guzmán C. y Saucedo C. (2007) expresa que hoy en día es necesario conocer y

escuchar a los estudiantes en base a cinco razones fundamentales, que son:

Los estudiantes son el punto central para quien se dirigen los procesos de enseñanza- aprendizaje y de formación como individuos, el mundo en el cual se desenvuelven los estudiantes es cada vez más complejo, es aplicable en la vida de los jóvenes estudiantes los diversos aprendizajes que obtienen en el entorno universitario influyendo en la cultura estudiantil, conocer al estudiante significa entender a sus actores, dentro de los cuales el joven estudiante es esencial ya que ellos ayudan a construir el entorno educativo, el conocer a los estudiantes implica aprender a escucharlos, entender sus vivencias en la vida cotidiana.

Los cinco factores mencionados llevan a comprender que el estudiante requiere verse como persona, que permita conocer cómo interpreta sus propias experiencias y de qué manera las hace suyo, en este caso, el concepto de la educación superior, lo cual permita tener una noción clara de sus conceptos y perspectivas con la finalidad de ser integrados en el diseño de los planes de estudio, y en la forma de referenciar a la educación superior, es decir que haya reciprocidad entre las perspectivas de los diversos actores que participan en el entorno universitario. Ser congruente en los planes y proyectos de estudio. El conocer sus objetivos, y su para que de estar en la Universidad, permitirá corresponder una perspectiva integral de su plan de vida.

Guzmán C y Saucedo C. ( p. 12, 2007) “ Estas investigaciones nos presentan a los estudiantes como sujetos activos, que interpretan su entorno educativo, que buscan un sentido a su quehacer, que valoran y revaloran su escolarización, que viven intensamente su trayectoria escolar, que escriben y re-escriben su propia historia y que construyen día a día su identidad como estudiantes”.

Se contempla considerar las condiciones objetivas de la calidad de vida de los estudiantes, dado que como menciona Guerra Ramírez María Irene (2007) “la manera en que los individuos se representan la realidad responde, entre otras cosas, al lugar desde el cual la perciben o la viven y a las circunstancias o condiciones objetivas en que se encuentra”.

Por otro lado se han realizado algunos estudios con temáticas similares como el realizado por Saucedo Claudia sobre “la importancia de las escuelas en las experiencias de vida de los estudiantes: su valoración retrospectiva a través de relatos de vida” en donde mediante conocer la historia de vida de 18 jóvenes pretende entender su configuración como individuos, “sostengo que para conocer quiénes son los alumnos no solo es importante darles la palabra y escuchar lo que nos tienen que decir sobre sus vivencias de la escuela” Guzmán C y Saucedo C (p.23 2003).

En otro caso Ogbu(1982) analizó cómo las familias que conllevaban una condición histórica de migración no voluntaria tenían una identificación negativa con la escuela y los hijos tendían a rechazarla. “Guzmán C y Saucedo C (p.24 2003).

Escobar, N, Franco Z. Duque, J. (2010) realizaron la investigación sobre “la formación integral en la educación superior, significado para los docentes como actores de la vida universitaria.” En donde se indago sobre la representación en significados de los docentes en relación la formación integral de los estudiantes. De la Universidad de Caldas. Mediante el enfoque cualitativo con la técnica de grupo focal.

Las circunstancias sociales actuales han penetrado en los jóvenes estudiantes, En donde se vive de forma resquebrajada muchos aspectos valorativos, lo que fortalece una desarmonización que impacta en su plan de vida y carrera. Esto ha llevado a las instituciones educativas a fortalecer programas de tutorías y de formación integral, sin embargo muchas de esas acciones sigue partiendo de elementos externos al joven mismo.

Por ende esta investigación pretende indagar sobre la realidad vista desde el estudiante y como se vive inmerso en sus condiciones sociales, económicas que influyen en su calidad de vida y en su forma de estar y moverse en un entorno universitario. Entendiendo como calidad de vida “como un bienestar general, el cual comprende tanto descriptores objetivos como subjetivos



del bienestar físico, material, social y emocional, junto con el alcance que tiene el desarrollo personal y el desarrollo de actividades, todo ello ponderado por un conjunto de valores personales (Felce y Perry, 1995, p. 60). Al hablar de calidad de vida subjetiva tiene que ver con una valoración global que realiza la persona de su propio existir, entrando en juego su forma de significar las circunstancias de vida y los afecto y valores que mueven a la persona y que les permite fluir ante los sucesos de vida a afrontar. (María José López, 2007)

A su vez un factor de relevancia para estos estudios, es como expresa Heagarty (1994) las reformas educativas se han enfocado de tal manera que buscan enfocarse en la organización escolar y el desarrollo curricular buscando la eficacia de las instituciones de educación y dejando de lado la calidad de vida de los jóvenes, sumado a esto usualmente cuando se habla de calidad de vida se piensa más en los adultos que en los jóvenes y niños.

Considerando todo lo anterior, este estudio descriptivo permitirá generar un acercamiento de persona a persona con los estudiantes y como comunidad Universitaria poder empatizar con la visión del joven sobre su vida y su quehacer como universitario., permitiendo que lleguen a cumplir con el objetivo de finalizar sus estudios como una meta de vida.

## **Objetivos:**

### **Objetivo General**

Identificar significados hacia la educación superior por parte de los estudiantes universitarios, considerando su calidad de vida.

### **Objetivos Específicos:**

- Conocer cuáles son las ideas de los estudiantes universitarios sobre la educación superior.
- Analizar y comprender los significados de los estudiantes sobre su calidad de vida con la finalidad de favorecer procesos académicos

## **Método:**

La intención del estudio fue identificar significados hacia la educación superior por parte de los estudiantes universitarios, considerando analizando y comprendiendo su calidad de vida, con la finalidad de favorecer procesos académicos.

Para analizar y tener una referencia sobre los significados de jóvenes estudiantes universitarios; fue necesario que se abordara con la metodología adecuada, ya que de esa manera se obtienen resultados que realmente demuestran lo que ésta

Población vive con respecto a sus condiciones de calidad de vida.

Acorde a esta visión fue que se seleccionó un enfoque cualitativo para esta investigación, ya que lo importante es centrarse en significados, más que en datos cuantificables los cuales nos arrojan porcentajes, más no argumentos válidos para este tipo de estudios, “Cuando reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el aspecto humano de la vida social. Si estudiamos a las personas cualitativamente llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten” (Taylor y Bogdan, 1987, p.21)

Dentro de la investigación cualitativa, también se permite un diseño más flexible para el análisis de aspectos sociales; en donde es legítimo estudiar a la persona en su entorno cotidiano, desde sus percepciones como experimente la realidad, claro siempre dentro del marco de sus propios contextos. En este tipo de investigaciones se busca como elemento primordial comprender el punto de vista de la otra persona y de acuerdo a Taylor y Bogdan (1987), “la investigación cualitativa se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable” (p.20).

En esta investigación se analizó la perspectiva de los estudiantes de diversos factores que están influyendo en ellos a diario, y una de las características más importante de la investigación cualitativa es que “la experiencia de las personas se aborda de manera global u holísticamente. No se entiende a la persona como un conjunto separado de variables. El investigador cualitativo debe desarrollar una sensibilidad hacia situaciones o experiencias consideradas en su globalidad y hacia las cualidades que las regulan” (Sandín, 2003. P.125)

De manera general se ha descrito como el método cualitativo provee muchas herramientas a esta investigación; por otro lado también se menciona a la fenomenología, ya que esta implica volver a las cosas mismas, es decir, volver a la experiencia pre racional, en las palabras de Husserl indica que “descubrió al contemplar el contenido de su mente fueron actos como recordar, desear y percibir y el contenido abstracto de dichos actos que denominó significados” Sandín Paz 2003, p.62) Ya lo dice la cita anterior su estudio está enfocado principalmente a los significados que nacen de percepciones que tiene el individuo del mundo exterior o de sus condiciones cotidianas.

La fenomenología trascendental es el estudio de los componentes básicos de los significados. Este proceso permite que mediante el proceso reflexivo se pueda clarificar las experiencias vividas y que se encuentren constituidas dentro de la conciencia.

La fenomenología realiza una distinción básica en cuanto a un fenómeno objetivo y la experiencia del mismo, es decir, implica un estado profundo de conciencia.

“Se enfoca en como la persona se siente desde el punto de vista interno del *self*”

(Castanedo Celedonio, 2005, p73).

Acorde a Sandín Paz (2003) la investigación fenomenológica se caracteriza por: La primacía que otorga a la experiencia subjetiva inmediata como base del conocimiento, el estudio de los

fenómenos desde la perspectiva de los sujetos, teniendo en cuenta su marco referencial y el interés por conocer cómo las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción. Por ende una base fundamental para la comprensión de los significados es partir desde la perspectiva fenomenológica.

Los participantes seleccionados son estudiantes de la Universidad de Sonora Campus Nogales, los cuales fueron parte de la investigación que se realizó a la par sobre el perfil de las condiciones objetivas de calidad de vida, la cual arrojará datos que vendrán a complementar los hallazgos.

Las fases del estudio fueron primeramente el seleccionar los informantes claves. Posteriormente se realizaron cuatro grupos focales correspondientes a los programas de Comunicación Organizacional, Psicología, Negocios y Comercio Internacionales y Derecho. Los cuales estuvieron representados los diversos actores que conforman la comunidad estudiantil de Universidad de Sonora Campus Nogales, aspecto que se aseguró tomando en cuenta turnos, todos los semestres y estudiantes de todas las carreras. Otro de los requisitos que debieron cumplir los estudiantes que colaboraron en los grupos focales, es que hayan participado en el estudio cuantitativo de observación de las condiciones objetivas de la calidad de vida, ya que de esa manera podrían identificar las dimensiones que se analizaron en ambos estudios.

Con la idea de obtener información más directa sobre los significados, sentimientos, actitudes, en relación a las dimensiones de análisis que influyen en la calidad de vida que los estudiantes viven y experimentan. Esta técnica permite que un grupo de personas respondan a profundidad a las temáticas claves en estudio.

Llopis (2004.p27) señala que el grupo focal “es crear un marco para captar las representaciones simbólicas, valores, formaciones imaginarias y efectivas dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad”.

Para ello, se cuidó que el tamaño de grupo estuviera acorde a lo que se señala como óptimo para este tipo de metodología, procurando generar un espacio de confianza y libre expresión, en donde el tamaño puede variar entre 12 y 15 estudiantes.

Dentro del marco de esta investigación es importante considerar que se tomó como similar el grupo focal o de discusión, ya que actualmente no se maneja en sentido estricto una forma única para la aplicación, sino que se adecua a las necesidades de los investigadores, sin perder los puntos centrales.

Esa discusión fue previamente diseñada y planeada acorde a los objetivos a investigar, creando un entorno relajado que fortaleciera la confianza.

Se realizó a sistematización de los datos mediante la transcripción, categorización y codificación de los contenidos obtenidos a través del análisis categorial. Realizando la construcción de

matrices e interpretación de las mismas. Empleando la estrategia descriptivo – clasificatoria. Realizando por último los resultados y conclusiones preliminares.

En esta investigación para determinar la confiabilidad de la información es

Necesario realizar la triangulación la cual define Stake (1994) “La triangulación ha sido concebida como un proceso en el que desde múltiples perspectivas se clarifican los significados y se verifica la repetitividad de una observación y una interpretación. Más reconociendo que ninguna observación o interpretación es perfectamente repetible, la triangulación sirve también para clarificar el significado identificando diferentes maneras a través de las cuales es percibido el fenómeno” (citado en Vazquez R, Angulo F, 2003, p.44).

Desde la perspectiva de Flick,U (2004) la triangulación es una “palabra clave que se utiliza para denominar la combinación de métodos, grupos de estudio, entornos locales y temporales y perspectivas teóricas diferentes al ocuparse de un fenómeno”

(p.243).

Los resultados deberán de ser protegidos, cuidados y estudiados desde diversas perspectivas, para la obtención real de los significados de las percepciones. Existen diferentes formas en que se puede realizar la triangulación acorde a

Denzin (1989 citado en Flick, U, 2004, p.243): Triangulación de datos: la utilización de diferentes fuentes de datos. Propone estudiar los fenómenos en distintas fechas, lugares y por diferentes personas. Triangulación del investigador: Emplear diferentes Observadores o entrevistadores para minimizar desviaciones, producidas por el investigador como persona o tener comparativas sistemáticas. Triangulación de la teoría: Acercarse al fenómeno desde diversos puntos de vista teóricos. Triangulación metodológica: es el empleo de herramientas metodológicas diversas en el proceso o analizar una herramienta desde diversas perspectivas.

En base a las necesidades de esta investigación se consideró más relevante aplicar la triangulación del investigador, por el motivo de que diferentes observadores con diferente método de investigación pero con las mismas dimensiones, estarán analizando los diferentes factores de la calidad de vida; por otro lado la Triangulación metodológica ya que se hace un empleo de diversas herramientas metodológicas con diferente perspectiva sobre las condiciones de la calidad de vida de los estudiantes universitarios. Al momento de considerar los resultados de la investigación de calidad de vida de corte cuantitativo.

De acuerdo a Felce y Perry en el año 1995 “revisaron una serie de modelos conceptuales y propuestas de evaluación del constructo de calidad de vida” (citado en tesis doctoral Gomez Laura: 2010.p.57) y el modelo que sugieren es el que contiene las siguientes dimensiones con indicadores los cuales se mencionan a continuación: Bienestar físico, material, social, emocional, desarrollo y actividad (educación superior) y aspiraciones y valores personales.

**Resultados:**

<b>Bienestar Físico</b>	
<b>Derecho</b>	La alimentación no es nutritiva, se tiende a comer chatarra, además por las actividades no se pueden alimentar en sus horas, Tratan de compensarlo haciendo ejercicio.
<b>Negocios y Comercio Internacionales</b>	En cuanto a la forma de sentirse con la salud, expresan sentirse bien, sin embargo cada estudiante expresa que por diversos motivos requiere ir al médico "voy al médico para aumentar de peso", "consulto al médico por estrés", "por aumentar de peso voy al médico". No es costumbre realizar ejercicios.
<b>Psicología</b>	Expresan que no duermen sus horas, ya sea por insomnio o por trabajo, "salgo a las 11 de la noche del trabajo y no duermo bien", "yo duermo como tres horas". En cuanto a la alimentación no hay tiempo para comer. Reconocen que deberían de hacer ejercicio y comer mejor, sin embargo no se dan el tiempo para ello. "Siento que debería de hacer más ejercicio", "ahorita me siento bien, a largo plazo me podría repercutir", "cuando estaba en el servicio militar, si tenía buena salud".
<b>Comunicación Organizacional</b>	En general es mala, no se duerme bien por el trabajo y las tareas. "trabajo en turno de madrugada y es muy difícil", "por las prioridades se me olvida comer", ante las enfermedades esperan que se les quiten solas, "nunca voy al médico, espero que se me quiten", "si me enfermo se me quita solo"

<b>Bienestar Material</b>	
<b>Derecho</b>	Tener bienestar material es poseer lo suficiente como agua caliente, carro, calefacción, gas. Contar con comida y vestido. Es salir adelante sin lujos. "es lo que necesitamos para poder estar día con día", "tener lo suficiente para llevar a cabo las cosas".  En cuanto al respaldo económico algunos tienen apoyo de la familia, mas piden solamente lo necesario. Se busca trabajar para satisfacer sus necesidades personales. " a veces los libros de la escuela son muy caros y no se puede comprar", "no vivo de manera ostentosa pero tengo respaldo".
<b>Negocios y Comercio</b>	El bienestar material representa estatus, puede generar contradicción entre desempeñarte mejor y creerte. "tener cosas es impedimento en cierta parte,

<b>Internacionales</b>	<p>"no es determinante o influyente".</p> <p>La seguridad económica es estable, sin lujos pero satisface todas las necesidades básicas. Para obtener lujos se trabaja de manera independiente como el comprar zapatos, tenis, aparatos electrónicos o para viajar con la familia. "suficiente para venir a la escuela", "no me gusta pedir a mis papas, trabajo para mis gastos".</p>
<b>Psicología</b>	<p>El bienestar material brinda comodidad, no es necesario, más ayuda. Como el carro que brinda seguridad, o la computadora para la escuela. "un lujo es algo más de lo que necesito como un dvd", "irse a cenar fuera cuando el refri está lleno es un lujo".</p> <p>El tener un trabajo propio brinda seguridad económica. "si siento que lo puedo perder me siento muy mal", "puedo darme lujos", "me siento bien por tener trabajo".</p>
<b>Comunicación Organizacional</b>	<p>El bienestar material da comodidad, y brinda mayor satisfacción personal. Se considera de estatus. "me siento más satisfecho adquiriendo mis cosas a que alguien me las compre", "si puedes darte el gusto es un sentir bien".</p> <p>La seguridad económica es muy importante, se requiere trabajar para apoyo personal. "mis papas dicen con sus propias garritas", "yo y mi hermana hemos salido adelante y vamos a tener toda la recompensa de ello", "todavía después de ser un bien ejemplo hay que ayudar para sacar a los hermanos".</p>

<b>Bienestar Social</b>	
<b>Derecho</b>	<p>La interacción familiar se da entre algunos miembros de la familia solamente. Falta convivencia como familia. "mis padres son divorciados y mi mama salió de la casa hace dos años", mi mama cuando puede platicar con nosotros", "cada quien en su aparato".</p> <p>En general se sienten aceptados en su entorno. "nadie me ha discriminado", "en lo general me siento aceptado".</p> <p>Para integrarse en su entorno buscan a personas que tengan pensamientos similares, con quienes se sienten cómodos, que sepan que pueden confiar y sentir que pueden ser ellos mismos. "con las personas que no vayan a hablar mal de mí", "que te sientas cómodo y cumplan tus expectativas".</p>
<b>Negocios y Comercio</b>	<p>Expresan tener buena comunicación. Llevarse bien entre hermanos. "Mi papa nos reúne a la familia en la mesa para conversar", "mi familia es</p>

<p><b>Internacionales</b></p>	<p>unida", "se tiene confianza mutua".</p> <p>Dentro del grupo de la universidad no se sienten aceptados, hay fricciones al grado de no participar en las actividades de la graduación o separarse en diferentes especialidades por afinidad personal. "me siento rechazado por ser sinaloense", "no saben diferenciar lo personal de lo escolar".</p> <p>Para interactuar con los demás se trata de buscarle conversación, aceptar a los demás como son. "agarras confianza y te sueltas platicando", "platico aunque sea desconocida".</p>
<p><b>Psicología</b></p>	<p>Existe buena relación con la familia, sin embargo la interacción es poca por todas las actividades personales y de los miembros de la familia. "actualmente está afectada por los tiempos y mis tareas", "casi no veo a mi ama", "no hay tiempo de platicar"</p> <p>No se definen como sociables, más cuando interactúan conforman relaciones sólidas, y les gusta su grupo actual. "tardo mucho para hacer relaciones2, " antes de interactuar a veces me da mucha pena", " me siento muy bien en mi esfera social".</p> <p>Las diversas formas que tienen para buscar su integración en los entornos sociales son mediante la comedia, adaptarse al grupo, hacer muchas preguntas, escuchar a los demás, y organizando todo. "compartir con ellas, y en común hacer bromas", "hacer reir a la gente".</p>
<p><b>Comunicación Organizacional</b></p>	<p>Describen relaciones muy buenas, mas a veces el tiempo impide mayor convivencia. Son relaciones de carrilla, de debate, de fortaleza para seguir adelante. "aprovechamos los viernes y domingos para estar en familia". "se enteran más de mis cosas desde que tienen face", "me fusta contradecir aunque tengan la razón".</p> <p>Visualizan aceptación en la escuela, más en su barrio sienten que ya no encajan ya que hay cholos,, pocos vecinos con estudios, y algunos estancados en la droga. "En la escuela aceptado y en el barrio en medio raro". En general les gusta socializar. Platicar con la gente</p> <p>Para integrarse buscan temas de platica del interés de todos, ver su lenguaje no verbal. "esencial ver gustos y preferencias", "tocar temas neutros".</p>

**Bienestar Emocional**

<b>Derecho</b>	<p>Hay una creencia en Dios, sin tener gran importancia como para actuar en relación a ello. Es decir no existe influencia personal de la religión. "Lo que define es lo que uno hace no la religión".</p> <p>En cuanto a su relación con el entorno y sus grupos se comenta que hay buena comunicación con grupos muy cercanos como familia, novio (a) y amistades. No acostumbran a interactuar, con otros grupos menos. Sobre su sexualidad está bien, cómodo, cercano.</p>
<b>Negocios y Comercio Internacionales</b>	<p>La religión si es importante, brinda educación y un buen camino. Encontrando participación de cristianos y católicos. "La religión es una tradición que une". Son de grupos sociales más cerrados como la convivencia con el novio(a), amistades de la universidad. La sexualidad implica felicidad, plenitud, comodidad, satisfacción. Se sienten a gusto, bien y definidos. La vida sexual debe de ser con responsabilidad, en este grupo expresan la mayoría que no han tenido relaciones sexuales y quien la tuvo es de manera sana y responsable. La vida sexual no se ocupa no hace falta.</p>
<b>Psicología</b>	<p>La religión es un medio para acercarse a Dios. Expresan tener presente a Dios, sin embargo no tienen tiempo, ya sea por el trabajo, tareas u otras actividades para asistir a misa. "Puede ser una parte fundamental para la vida, mas es complicado".</p> <p>Su entorno social lo conforman sus amistades de la universidad y del trabajo. Expresan que les hace falta un grupo en donde no se este tocando el tema de las tareas y trabajos escolares, en donde puedan bajar el estrés. "En el face platicando con los amigos retomas de nuevo las tareas", " En el trabajo aun cuando no compartimos la escuela me estoy quejado del cansancio de las tareas".</p> <p>El ser hombre indica seguridad, "me siento muy bien siendo hombre y saber que me puedo proteger y proteger a los demás", "como mujer me sentiría vulnerable". La mujer expresa que me gusta ser mujer, a veces me siento ofendida por que no dejan hacer cosas por ser mujer. Me siento a gusto siendo mujer, mas a veces limita en el trabajo, por ser casada o tener hijos no nos dejan crecer y uno no puede ser operadora siempre. La sexualidad involucra muchas cosas, lo que inculcan en la sociedad por ejemplo. Ser mujer implica poder dar vida, usar muchos colores y tener amistades libremente de hombres y mujeres.</p> <p>Los que expresan haber tenido relaciones sexuales comentan que está bien, se realizan con precaución. Quien no tienen relaciones sexuales expresan que en un principio es difícil porque ya a partir de los 17 dicen a su</p>



	<p>alrededor que debes de tener relaciones sexuales. El no tener relaciones sexuales no debería de ser para que te estén criticando.</p>
<p><b>Comunicación Organizacional</b></p>	<p>La religión puede tener muchos significados, tiene sus pros y sus contras. En el aula no se pueden tocar esos temas". Llegó el momento de cuestionarme y querer saber, por que tantas religiones". "Lo veo como un lider, la sociedad necesita en que creer como los superhéroes".</p> <p>Con los grupos cercanos bien, el problema es con el entorno, el sistema actual, la policía, los narcos no te dejan vivir a gusto. Los problemas en la comunicación surgen cuando hay diferencias con los distintos grupos. O surgen situacion que uno no piensa como enfermedades. "Si algo sale mal me siento toda la semana estresado, preocupado".</p> <p>Están a gusto con el ser mujer u hombre. El hombre dice al ser hombre no tenemos que fijarnos en cómo nos vestimos, " que lata ser mujer, hacer comida y planchar" se tienen mas ventajas como hombre. La mujer dice ser mujer implica verse bonita, arreglarse, fijarse en la figura, hay vanidad.</p> <p>Si hay pareja es importante, cada quien debe de decidir cuándo tener relaciones. Si estas con alguien que valoras, es una relación agradable realmente hermosa que compartes, y eso influye para ser una mejor persona. No hay que precipitarse, a veces también hay prioridades.</p>

<p><b>Aspiraciones y valores</b></p>	
<p><b>Derecho</b></p>	<p>Si todas las necesidades estuvieran satisfechas el derecho seguiría siendo una prioridad. Realizarían actividades sociales de apoyo. Seguirían estudiando y actualizándose. Y aprovecharían para viajar.</p> <p>Los valores más importantes para los estudiantes de derecho son humildad, honradez, responsabilidad, respeto, sencillez y sinceridad, perseverancia, tolerancia. "como estudiante uno quiere ser honesto, pero haya afuera sobran las personas que no son honestas".</p>
<p><b>Negocios y Comercio Internacionales</b></p>	<p>Viajarían y disfrutar la vida al máximo, continuar estudiando y ayudar a otras personas. Administrar bien los recursos ya que nada es seguro.</p> <p>Amor, humildad, honestidad, respeto, tolerancia, valores de la familia, "el amor es la base de todo".</p>
<p><b>Psicología</b></p>	<p>Disminuir el estrés, disfrutar la vida, la naturaleza. Dedicarse a problemas sociales, campañas de ecología, apoyo en pro de los animales. Formar grupo</p>

	<p>de valores con los estudiantes y jóvenes. Disfrutar de lo esencial de la vida, como la familia, hijos, fomentar mejores relaciones sociales, leer mucho. "Pasar más tiempo con los seres queridos, abrazar a los hermanos y a mama".</p> <p>Amor, honestidad, respeto, honradez. "pienso que todos son necesarios para tener una sociedad que funcione bien", " yo diría que hace falta mucho ahora el respeto y la razón en la sociedad".</p>
<p><b>Comunicación Organizacional</b></p>	<p>Realizar cosas por el bien de la comunidad, mantener un equilibrio en todas las relaciones. Viajar, conocer el mundo. Seguir aprendiendo, conocer más sobre otras culturas y "la responsabilidad que tendríamos es ayudar a otros".</p> <p>Responsabilidad, solidaridad, humildad, honestidad, disciplina. "La honestidad y respeto hacen las actitudes que tengas con los demás y son un reflejo de tu persona".</p>

<b>Desarrollo y actividad ( Educación Superior)</b>	
<p><b>Derecho</b></p>	<p>La Educación Universitaria significa superación, abre caminos. Es necesaria para ser competente, y obtener más beneficios. Permite un reconocimiento por parte de los demás. En el plan de vida la educación superior es un escalón para lograr muchas metas, es el pilar. Algo esencial para cambiar la sociedad es seguir estudiando. Como estudiantes universitarios han adquirido más seguridad, responsabilidad, y han aprendido a ayudar a otros a resolver sus problemas. El ambiente dentro de los grupos es de tensión, por los grupitos, que sacan burla y a veces hasta da miedo participar.</p>
<p><b>Negocios y Comercio Internacionales</b></p>	<p>Consideran que la educación universitaria es básica para la vida, implica un futuro. También brinda madurez, crecimiento, ampliación de horizontes, superación y éxito. Queda claro que no todos pueden con la universidad. Dice un joven "es un futuro que no sabía que se podía tener" y es a su vez un beneficio para la sociedad. En el plan de vida la educación superior es un arma de defensa, no ser ignorante, mejora el nivel económico, brinda más seguridad, representa valores como han enseñado los maestros. Es una fortaleza. Como personas se ha mejorado la responsabilidad, se aprende a distribuir el tiempo y que se pueden lograr las cosas que se propongan. La universidad permite poner los pies en la tierra, que las cosas valgan. Hay estrés, más el grupo hace pasar un buen rato, hacemos amigos y eso influye en el ánimo.</p>

<p><b>Psicología</b></p>	<p>Se aprecia a la educación superior como una etapa de vida, distinta a la preparatoria, ya que es un espacio de mayor libertad, y responsabilidad en donde refleja una elección personal y de mayor responsabilidad. Lo consideran como un logro, una oportunidad, un camino o el escalón que lleva a la meta de vida. La educación universitaria en el plan de vida es un respaldo una base para el futuro. Fortalece el pensamiento crítico, permite conocer el porqué de las cosas. Es un aval en la vida. La educación superior en el ser ha influido en que ha enseñado a definir lo que gusta y lo que no. Fortalece la seguridad, a influido en la forma de pensar, como en el hecho de tomar las cosas más en serio, ser más tolerantes a la frustración, aprender a trabajar bajo presión, con mayor responsabilidad y ser capaz de reconocer los límites personales y del grupo. Sin embargo el ambiente universitario lo consideran como generador de mucho estrés, presión, y con muchas tareas. Más no se imaginan fuera de la Universidad. “Siempre llevare la universidad en la que estuve” expresa un joven, aquí se aprende a ser responsable a diferencia de otras universidades.</p>
<p><b>Comunicación Organizacional</b></p>	<p>Comentan que la educación superior significa un orgullo, un logro, ejemplo para la familia principalmente por haber varios estudiantes que son pioneros en la educación así como un reconocimiento de parte de la sociedad.</p> <p>Es una oportunidad, cuando no se estudia te “topas con una barda”. También es cambio en la persona, mejoras tu comportamiento, hay una madurez total, desarrollo y conocimiento. Es un respaldo, implica ser alguien para el futuro y poder trabajar para uno y no para los demás. La educación superior dentro del plan de vida es una meta, un aval. Permite mejorar la sociedad, cumplir con el rol que toca y poder llegar a cambiar sistemas de valores, ya que hay muchos problemas en la sociedad. Es crecimiento, desarrollo, y una herencia para la familia, enseña a cuidar el medio ambiente, por todo ello con educación se mejora en general a la sociedad. Como personas ha habido cambios en la forma de relacionarse, practicar el hacer las cosas de manera distinta a como se aprendieron en el contexto de vida. Tensa y estresa las relaciones de grupo, hay muchos choques, los compañeros se agarran del chongo. “Más el ambiente de la universidad es diferente a otra en la cual era muy fría, aquí me gusto”, comenta una joven.</p>

En este primer acercamiento a los resultados, considerando solamente la categoría que describen la educación, desde el significado que el joven estudiante brinda, se puede observar que valoran el esfuerzo que conlleva ser estudiante, y que su significado sobre la educación está enlazado al

logro, a la búsqueda de metas y a ayudarles a definir su caminar en la vida. Perciben que la educación superior, sí modifica su forma de ser. Y esa transformación es para bien, ya que fortalece actitudes de responsabilidad, de manejo de tiempo, brindando más seguridad como persona. Se consideran un ejemplo para la familia presente y futura, así como una oportunidad de cambio para la sociedad. En todo lo anterior, coinciden los cuatro programas analizados.

Queda claro que se requiere trabajar en las relaciones interpersonales y grupales de tres programas, que son Derecho, Comunicación Organizacional y Negocios y Comercio Internacionales. A diferencia de Psicología que no se manifiesta esta problemática.

Al realizar un análisis de los conceptos descritos por los estudiantes, se observa una diferencia importante entre las cuatro licenciaturas en cuanto a su forma de significar la influencia de la educación superior en su plan de vida, que hacen referencia a lo siguiente: En lo que corresponde al programa de psicología se observa que conciben a la educación como una fase de transformación que va a fortalecer su crecimiento y desarrollo personal. Para los estudiantes de comunicación organizacional su forma de significar la educación superior corresponde a una experiencia que tiene una influencia personal que impactará a la sociedad y a la familia. En cambio en los estudiantes de Derecho su logro en la educación está ligado al reconocimiento y el sobresalir como individuo. Por último los jóvenes de negocios y comercio Internacionales visualizan su educación superior como un medio para mejorar su nivel socioeconómico y de éxito. Los resultados arrojados hasta el momento son de gran utilidad para entender más de cerca al estudiante universitario y comprender cuál es su percepción sobre la educación superior. Lo anterior refleja que sus significados sobre su plan de vida está asociado con sus percepciones sobre la educación superior, así como con el perfil profesional.

### **Referencias:**

Castanedo, C.(2005) *Psicología Humanística Norteamericana*. México. Herder.

Escobar, N, Franco Z. Duque, J. (2010) *Eleutheran vol 4 “la formación integral en la educación superior, significado para los docentes como actores de la vida universitaria.”* Enero – Diciembre 2010. P. 69-89.

Felce y Perry (1995) Citado en Gómez, L. (2010) *Evaluación de la calidad de vida en servicios sociales: Validación y calibración de la escala GENCAT*

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación Cualitativa*. España. Ediciones Morata, S.L.

Guzmán, Gómez, C., Saucedo, Ramos, C. (2007). *La voz del estudiante. Experiencias en torno al estudiante*. México. Ed. Pomares.

Heagerty (1994) [http://Catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mce/de\\_1\\_vl/capitulo1.pdf](http://Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mce/de_1_vl/capitulo1.pdf). (recuperado 11 de octubre de 2013).

Llopis, G, R. (2004). *Grupos de discusión*. España: Esic

López María, José. (2007) La calidad de vida subjetiva y su relación con las experiencias recreativas en los espacios naturales. Presentado en la VIII jornadas nacionales y II simposio Internacional de investigación acción en turismo. Argentina.

Sandín, P.(2003). *Investigación Cualitativa en Educación*. España. McGrawHill

Taylor, S., Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* México. PAIDOS.

Vázquez Recio, R, Angulo Rasco, F.(2003). *Introducción a los estudios de casos. Los primeros contactos con la investigación etnográfica*. Maracena Granada. Aljibe.

## MODELOS Y PROYECTOS ACADÉMICOS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA EN APOYO A LAS COMPETENCIAS LABORALES.

**M.C.E. Martha Gloria Canudas Lara**

Universidad Veracruzana  
[mcanudas@uv.mx](mailto:mcanudas@uv.mx)

**Dra. Elena Aguilar Canseco**

Universidad Veracruzana  
[eleaguilar@uv.mx](mailto:eleaguilar@uv.mx)

**M.A.F. Ma. Del Pilar Enríquez Gómez**

Universidad Veracruzana  
[penriquez@uv.mx](mailto:penriquez@uv.mx)

### **Resumen:**

Los procesos educativos han sufrido diversos e importantes cambios a través del tiempo por los numerosos sucesos históricos, industriales y tecnológicos que ha vivido la humanidad. El ser humano, en materia educativa, ha buscado irse adaptando a las necesidades de su entorno mediante el uso de estrategias, técnicas y procedimientos que parten de experiencias, análisis teóricos y fundamentos con métodos científicos. En esta idea, es *objetivo* de este trabajo determinar las habilidades que deben poseer los egresados para estar en condiciones de desarrollarse profesionalmente son: el aprendizaje permanente, el desarrollo autónomo, el trabajo en equipo, la comunicación, la creatividad e innovación y la destreza en la solución de problemas. El Modelo de Estudios Integral y Flexible (MEIF) deja atrás el modelo rígido bajo el cual operaban las licenciaturas hasta 1999, además busca en el 2009 junto con la metodología de Proyecto Aula (PA), desarrollar competencias laborales en sus egresados. Se analizaron los modelos tradicionales de educación contra la nueva propuesta de una institución pública de educación superior, para ello se definieron *encuestas*, *entrevistas* y estudio bibliográfico que coadyuvara a la obtención de información. Dentro de las *conclusiones* se espera obtener si la nueva propuesta cumple con normas de educación internacionales.

**Palabras clave:** *Universidad Veracruzana, Modelos educativos, Proyectos académicos, Competencias laborales.*

### **Introducción:**

La formación de los individuos, es una parte fundamental en el desarrollo humano. La adquisición de información y conocimiento es primordial para que los estudiantes universitarios vayan adquiriendo las herramientas necesarias para desarrollarse de manera satisfactoria en el campo profesional.

Este trabajo está conformado por estudios y reflexiones que servirán de base para investigaciones posteriores que nos permitan conocer, comprender y evaluar planteamientos que se basen en determinar si la metodología educativa de Proyecto Aula desarrolla las competencias laborales que debe adquirir un egresado de la Universidad Veracruzana.

A lo largo del tiempo han existido una serie de teorías y corrientes psicológicas como la conductista y la constructivista que sustentan la base de la concepción del aprendizaje desde puntos de vista diferentes. Para el análisis del proceso enseñanza aprendizaje es importante conocer en qué consisten cada una de ellas, sobre todo las de mayor influencia en la docencia en los últimos años.

La teoría *conductista* tuvo sus orígenes en las primeras décadas de siglo XX, de acuerdo a Mesonero (1995) algunos representantes de esta teoría son: Pavlov, Thorndike, Watson, Skinner y otros; dicha teoría define al aprendizaje como un cambio de la conducta que se manifiesta en el organismo y está basada en estímulos que determinan respuestas en el sujeto, configurando los sistemas de estímulos-respuestas.<sup>279</sup>

Bajo este enfoque el alumno es considerado como un objeto cuyo desempeño y aprendizaje escolar pueden ser arreglados desde el exterior, siempre y cuando se realicen los ajustes ambientales y curriculares necesarios y por otra parte, el maestro tiene la tarea de desarrollar una serie de arreglos de reforzamiento para enseñar, siendo capaz de manejar hábilmente los recursos tecnológicos conductuales de este enfoque, para lograr con éxito niveles de eficiencia y sobre todo de aprendizaje en sus alumnos.

Los principios fundamentales a que se adhieren las teorías conductuales de acuerdo a Chero, (2012) pueden resumirse de la siguiente forma:

- a) La conducta está regida por leyes y sujeta a las variables ambientales.
- b) La conducta es un fenómeno observable e identificable.
- c) Las conductas mal adaptativas son adquiridas a través del aprendizaje y pueden ser modificadas por los principios del aprendizaje.
- d) Las metas conductuales han de ser específicas, discretas e individualizadas.
- e) La teoría conductual se focaliza en el aquí y el ahora.

La escuela de la *Gestalt* tuvo mucha importancia en la primera mitad del siglo XX. En la actualidad permanecen vigentes algunos de sus principios y se reformulan parte de los problemas que les ocuparon siendo sus representantes principales: Wertheimer, Köhler y Koffka (2010). La influencia de la Gestalt ha sido notable ya que muchos de sus conceptos y problemas se han incorporado y reformulado en otras corrientes psicológicas, principalmente en la psicología cognitiva.

Dentro de las teorías y corrientes fundamentales de la Psicología Cognitiva Contemporánea están: La teoría del Procesamiento de la Información (J. Dewey, J. S. Brunner, R. Gagné) y la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel (2009). Al contrario de los conductistas, estos enfoques enfatizan más en el alumno, independientemente de cualquier situación instruccional, para que desarrolle su potencialidad cognitiva y se convierta en un aprendizaje estratégico.

---

<sup>279</sup> <http://ees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf> recuperado 12 octubre 2013

Otra de las teorías psicológicas es la Escuela *Piagetiana*, fundada por Jean Piaget, cuyas formulaciones han tenido una fuerte incidencia en la Psicología del siglo XX y en la enseñanza de las ciencias (López Balboa, L. 2010). Piaget es el psicólogo *constructivista* más influyente, que consideró que el conocimiento no surge ni del objeto ni del sujeto, sino de la interacción entre ambos; el conocimiento es un proceso de construcción perpetua, no una copia de la realidad; toda comprensión implica cierto grado de invención puesto que el conocimiento exige del sujeto actuar sobre lo conocido y, por lo tanto, transformarlo.

El término constructivismo se ha transformado en una designación genérica que comprende desde la formulación original y específica de Jean Piaget hasta la incorporación de otras teorías como Vygotsky y Wallon retomado por Gouveia (2000). La Universidad Veracruzana (UV) es un organismo educativo autónomo y estatal a nivel superior en México, que ha buscado el innovar estrategias de enseñanza aprendizaje buscando convenios con universidades de otros países para mejorar la calidad de educación.

### **Antecedentes:**

La Declaración de Bolonia de 1999 es una promesa de 29 países para reformar las estructuras de los sistemas de educación superior de manera convergente. Se trató de una declaración conjunta que dio inicio a un proceso de convergencia que tenía como objetivos facilitar el intercambio de titulados y adaptar el contenido de los estudios universitarios a las demandas sociales mejorando su calidad y competitividad a través de una mayor transparencia y un aprendizaje basado en el estudiante.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) en México, está respaldada en la experiencia del Proyecto Tuning generada en la Unión Europea a partir del año 2001. El proyecto Tuning América Latina<sup>280</sup> se creó en 2004, el objetivo del proyecto es contribuir al desarrollo de titulaciones comparables en América Latina a través del análisis de los niveles de convergencia entre ellas y la creación de modelos de estructuras curriculares. También se propone incidir en la creación de redes entre universidades y otras entidades para favorecer la convergencia de disciplinas y el mejoramiento de la calidad.

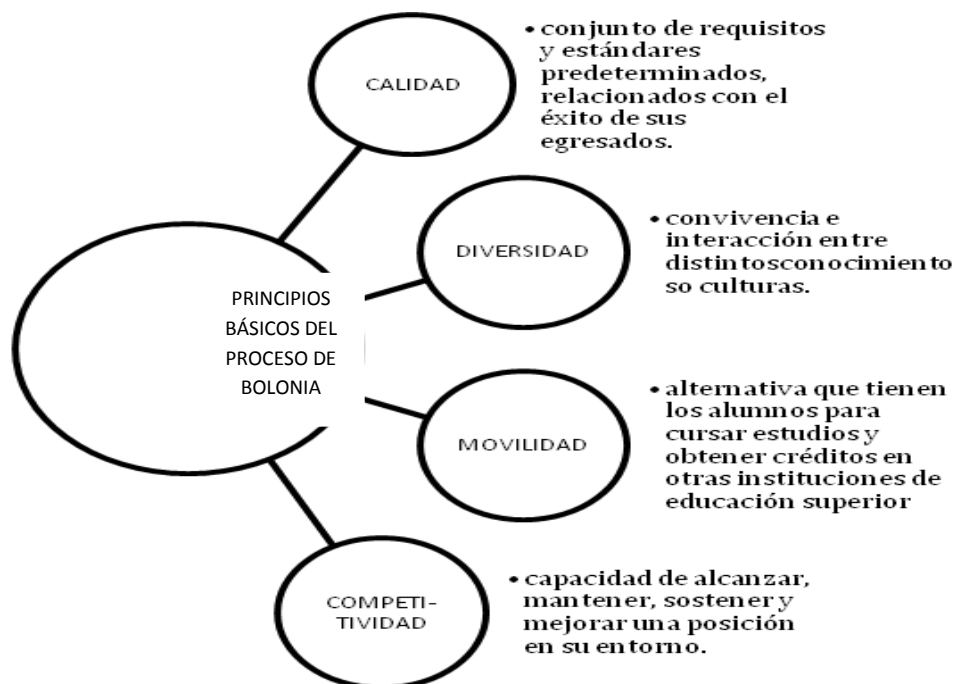
El Proceso de Bolonia fue orientado hacia la consecución de dos objetivos estratégicos: 1) el incremento del empleo en la Unión Europea y 2) la conversión del Sistema Europeo de Enseñanza Superior en un polo de atracción para estudiantes y profesores de otras partes del mundo.

### **ESQUEMA No. 1 “PRINCIPIOS BÁSICOS DEL PROCESO DE BOLONIA”**

---

<sup>280</sup> <http://organismoseducativosinternacionales9.blogspot.mx/2012/06/competencia-las-competencias-son-las.html> encontrado el 12 octubre 2013.





Elaboración y fuente: propia

### Desarrollo Temático

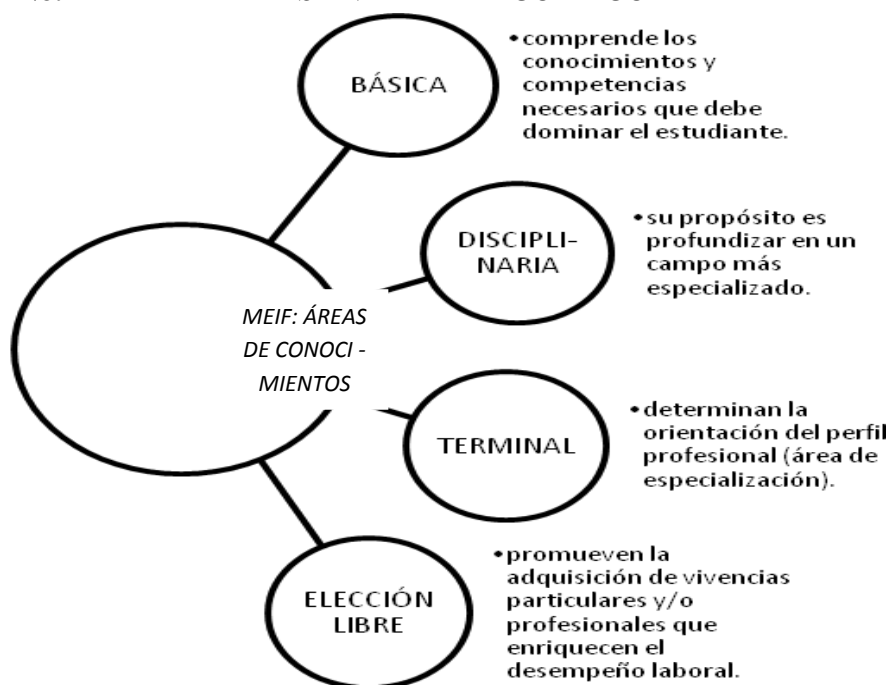
Posteriormente a firma la Declaración de Bolonia, que buscaba estar a la vanguardia en educación superior y formar profesionistas que se desarrollen mediante nuevas formas de aprendizaje basadas en una educación integral y que obtengan una visión *inter* y *trans* disciplinaria, la Universidad Veracruzana adopta un nuevo modelo educativo para ser implementado en sus licenciaturas de manera paulatina según las condiciones de cada una de ellas.

Dicho modelo fue llamado Modelo de Estudios Integral y Flexible (MEIF), el cual proponía dejar atrás el modelo rígido bajo el cual operaban las licenciaturas en aquel entonces. En la propuesta para el MEIF, se tomó en cuenta que la UNESCO proponía algunas de las habilidades que deberían poseer los egresados para estar en condiciones de desarrollarse profesionalmente como: el aprendizaje permanente, el desarrollo autónomo, el trabajo en equipo, la comunicación con diversas audiencias, la creatividad y la innovación en la producción de conocimiento y en el desarrollo de tecnología, la destreza en la solución de problemas, el desarrollo de un espíritu emprendedor, sensibilidad social y la comprensión de diversas culturas.

En esta propuesta se considera necesaria la incorporación de tres ejes integradores, el teórico, heurístico y axiológico, mismos que son idóneos para la formación de los futuros profesionistas, quienes deberán responder a las demandas y retos sociales del siglo XXI.

El MEIF considera dentro de su mapa curricular una serie de experiencias educativas agrupadas en áreas de conocimiento a través de las cuales el alumno transita libremente dependiendo de sus necesidades, mismas que se enlistan a continuación:

## ESQUEMA No. 2 “MEIF – ÁREAS EN EL MAPA CURRICULAR”



Elaboración y fuente: propia

Derivado de los cambios actuales en educación superior y tomando en cuenta lo contemplado en la Declaración de Bolonia, la publicación de ANUIES “La Educación Superior en el Siglo XXI” y el MEIF dentro de la Universidad Veracruzana, sobre creatividad, innovación, investigación, competencias, dicha institución, en el afán de asegurar que la formación integral de estudiantes se realice efectivamente en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje al interior de cada una de las experiencias educativas, en el año 2009 se apoya en un grupo de especialistas en materia de educación superior y asesores de diferentes universidades públicas y privadas a nivel nacional de nombre: Grupo ACET, el cual presentó un proyecto orientado a maestros de la UV denominado “Proyecto Aula”.(Universidad Veracruzana, 2009).

Dicho proyecto enfoca sus líneas de acción hacia el desarrollo de destrezas en los estudiantes para formar egresados competentes en todos los sectores, toma en cuenta la creatividad, innovación e investigación e incorpora las tecnologías de información y comunicación al proceso enseñanza aprendizaje, propone transformar el quehacer académico transitando hacia la educación del mañana. Los cambios estratégicos que enfatiza la metodología de P.A. son:

- Visión nacional a Internacional.
- Carreras permanentes a carreras cambiantes o en nuevas áreas.
- Educación para la vida a educación continua.
- Currículos rígidos o especializados a currículos abiertos o personalizados.
- Centrada en el docente en un salón de clases a aprendizajes y competencias.
- Visión de profesión o disciplina a visión de aptitud, actitud y “empleabilidad”.
- Competencia entre escuelas públicas y privadas a competencia general.

- Responsabilidad por los gobiernos e instituciones a responsabilidad de todos.

Los retos del profesor actual son enfocarse en el aprendizaje de los estudiantes, el desarrollo del pensamiento complejo en las actividades de clase, las competencias profesionales, el impacto en la transformación del aula y los nuevos roles del profesor.

Es de suma importancia por parte del académico llevar a cabo la modificación paulatina y consistente de las acciones de intervención pedagógica dentro del aula. Es decir, que en el diseño de estrategias de aprendizaje y enseñanza con enfoque constructivista, el docente tiene una participación activa para guiar el aprendizaje y no limitarse al papel de simple espectador de las actividades que realizan los alumnos, sin tener intervención alguna. De igual manera, se espera que la auto-evaluación se lleve a cabo como una práctica cotidiana durante todo el curso e independientemente del desarrollo del proyecto, lo que le permitirá saber lo que ha funcionado y lo que es necesario implementar, para lograr el aprendizaje significativo de los estudiantes.

Uno de los cambios educativos que se han dado en distintas asociaciones, instituciones o universidades, es el concepto que se viene desarrollando de *competencia*. Se le ha dado un lugar central, puesto que el currículo elaborado por ellos es, según dicen, "por competencias y no por objetivos".

Competencia como *aptitud*, es un tipo de capacidad humana. Un tipo de capacidad consistente en hacer algo, para producir algo tangible. En la competencia algo viene a la existencia y se evidencia en una obra. Las competencias se ubican, pues, en el plano de los comportamientos que consisten en hacer, no en el plano del pensar ni del sentir afectivo. Las *competencias*<sup>281</sup> son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Motivo por el cual existen diversos tipos o clases de competencias que se pueden ir desarrollando a lo largo de la vida. A partir de los años 70's las industrias empezaron a tener cambios relevantes en sus sistemas de producción como resultado del comienzo de una economía más globalizada, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y el desarrollo tecnológico aplicado a todos los niveles productivos.

Estos cambios en la educación en beneficio de la competitividad y productividad laboral se dieron también en México, donde en la década de los 90's se creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), llevando a cabo un diálogo entre los sectores productivos y la enseñanza que se impartía a nivel básico, medio, medio superior y superior.

De lo anterior, el CONOCER<sup>282</sup> en el 2003, estableció lo que para ellos reflejaba tener Competencias Laborales, determinando que éstas son:

---

<sup>281</sup> Consejo Nacional de Competencias en México, <http://www.conocer.gob.mx/> Enfocado hacia un Sistema Nacional de Competencias de las Personas, que contribuya a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de todos los mexicanos.

<sup>282</sup> Las *innovaciones incrementales* son las mejoras progresivas a las que están sujetos tanto los procesos productivos, como las mercancías mismas. Las *innovaciones radicales* son eventos discontinuos y resultan de actividades formales de investigación y desarrollo (I&D). Un *sistema tecnológico* se compone de una constelación de innovaciones –incrementales y radicales, organizacionales y gerenciales- interrelacionadas técnica y

- Lo que el individuo debe ser capaz de hacer en su trabajo.
- La manera en la que puede juzgarse si lo hecho es correcto.
- Los conocimientos y habilidades adquiridos para realizar la actividad.
- La habilidad para administrar los recursos requeridos en su labor.
- La pericia para laborar con seguridad, higiene y protección del medio.
- La facilidad para relacionarse, resolver situaciones y trabajar en una empresa.
- La aptitud para transferir conocimientos y apoyos a sus compañeros.
- La destreza para aceptar y responder a los cambios laborales.

Si organizamos la información anterior, los tipos de competencias laborales los podemos resumir en dos grandes grupos: primero, como logros y acciones en las que se identifican el conocimiento, el orden, la calidad, la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información relevante y de vanguardia para llevar a cabo una actividad laboral. Y segundo, la habilidad, el talento y la actitud de ayuda y servicio en el recinto de trabajo, comprendido como la empatía, conocimiento o la capacidad interpersonal con los demás y de conciencia organizacional.

### **Objetivos:**

**General:** Determinar si los modelos y proyectos académicos implementados por la Universidad Veracruzana como son el *MEIF* y *Proyecto Aula*, permite la adquisición de competencias laborales en sus egresados.

### **Particulares:**

1. Conocer el fundamento por el cual la Universidad Veracruzana adopta el *MEIF* y plantea los aprendizajes a través de la metodología de *Proyecto Aula*.
2. Establecer las condiciones existentes entre modelos y proyectos académicos, con los perfiles de egreso marcados en los planes de estudio de la UV.
3. Determinar si las tecnologías y estrategias sugeridas en *Proyecto Aula* pueden contribuir a la adquisición de competencias laborales para los egresados.

### **Método:**

La presente investigación es de tipo documental. Se busca obtener un análisis previo sobre el logro de las competencias laborales en los egresados al haber recibido clases bajo la metodología de *Proyecto Aula* y a través del *MEIF*, en comparación con los egresados que recibieron una educación tradicionalista.

Esta ponencia da fundamento a siguientes investigaciones donde deberán aplicarse Instrumentos de Información en campo, con métodos matemáticos no-probabilístico (Fernández Á, 2004) que permitan validar la obtención de competencias laborales a los egresados de la Universidad Veracruzana, aplicando encuestas y entrevistas. El cuestionario, se apoyará en la técnica de

---

económicamente que perturban un conjunto de ramas de la actividad económica. Las *revoluciones tecnológicas* son capaces de transformar todo el aparato productivo. (Barrios, 2007).

obtención datos de varios egresados que se encuentren o no trabajando en áreas económico-administrativas o cualquier otra área laboral, cuyas opiniones impersonales serán interesantes en investigación futuras. La entrevista, se usará para obtener datos a través del diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado o egresado que se encuentre trabajando en sus áreas o perfil estudiado.

### **Resultados:**

Las competencias tienen relación con los tres ejes que propone la metodología de P.A., dichas competencias pretende integrar los diferentes aprendizajes, tanto los formales como los informales. La implementación de modelos académicos como el MEIF y nuevas tecnologías, son de suma importancia para que los actores de la educación desarrollen el dominio de las diferentes herramientas tecnológicas que tienen a su alcance, usándolas para la búsqueda de información, la innovación y actualización continua.

El enfoque de educación con base en competencias, pretende orientar la formación de los seres humanos hacia el desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, y esto requiere hacer del estudiante un protagonista de su vida y de su proceso de aprendizaje, a partir del desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades cognoscitivas y metacognitivas, la capacidad de actuación, y el conocimiento y regulación de sus procesos afectivos y motivacionales.

Una vez aprobado e incorporado el MEIF en la UV, se buscó construir una metodología que favoreciera su presencia en los planes y programas de estudios. El diseño curricular elegido fue el basado en el enfoque de competencias ya que el modelo educativo de esta organización pretende la formación integral de los estudiantes (ANUIES, 2009).

Resultó imperativa la clarificación acerca del tipo de competencia que la universidad aspira a desarrollar en los estudiantes, y dado que un aspecto fundamental de la misión de la universidad es formar profesionistas, la competencia profesional es la adecuada, la cual se define como el conjunto articulado de saberes teóricos, heurísticos y axiológicos que se manifiestan en un *saber hacer* dentro de los ámbitos y escalas propios del campo profesional, con la finalidad de intervenir en la atención de problemáticas derivadas de las necesidades sociales.

Se trata de competencias profesionales integrales, como el modelo educativo de la UV es integral y flexible al tomar en cuenta los ejes integradores del modelo educativo y convertirlos en saberes; se nombran entonces: saberes teóricos, heurísticos y axiológicos, más que de conocimientos, habilidades y actitudes.

De lo anterior se desprende que en la Universidad Veracruzana se proyecta el cambio y la transformación de las prácticas docentes dentro del aula, que es lo que propone el P.A.; esto fundamentado en lo que plantean diversos referentes a nivel nacional e internacional en materia de innovación y calidad educativa dentro del proceso de enseñanza aprendizaje.

### **Conclusiones:**

El perfil de egreso describe las características del egresado que son producto de una transformación intencional que se espera lograr en una institución educativa, para satisfacer determinadas necesidades. Por egresado se entiende, al educando que ha concluido un determinado proceso de aprendizaje, al haber logrado los objetivos definidos en dicho proceso.

Rueda Beltran y Díaz Barriga (2004) hacen hincapié en la especificación de la práctica profesional, porque esto incluye la práctica social, y su relación con una sociedad determinada. Afirman, que el problema de los perfiles profesionales es que se elaboran a partir del esquema o formato de objetivos conductuales, y lo que hacen es eliminar los análisis sobre la formación que un sujeto debe adquirir en un proceso escolar; dividen artificialmente la conducta humana en áreas. En consecuencia, los objetivos o competencias son mermados y desvirtuados.

Es importante analizar que los perfiles de egreso de los Programas de Estudio de la UV junto con el MEIF y las metodologías académicas, consideren tanto los roles de los actores educativos como los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios que deben tener al concluir sus estudios; determinado que han desarrollado competencias laborales conforme a las condiciones geo-socio-económico-cultural del contexto donde interactuarán, así como su capacidad para interpretar y transformar su medio.

Los retos de los egresados de la UV, deben responder a diversos criterios establecidos en su perfil profesional, entre los que podemos mencionar algunos:

1. Haber realizado aprendizajes en las áreas generales e integrales de conocimientos que le permitieron adquirir dominio profesional.
2. Saber realizar las tareas, actividades, acciones, etc., por área de conocimiento.
3. Desarrollar los valores, actitudes y actividades, necesarias para un buen desempeño laboral.
4. Haber adquirido las destrezas o competencias profesionales, laborales y sociales durante el tiempo invertido de su programa de estudio.

Esta investigación permitió conocer la importancia de la innovación educativa a través de sus cambios en modelo, proyectos, metodologías y aplicaciones educativas, como parte de la transformación académica que busca la UV por lograr la excelencia dentro del MEIF en sus programas educativos y la obtención de competencias en sus alumnos.

El objetivo de la UV, por lo tanto, es desarrollar individuos y profesionales capaces de desempeñar labores competentes en su área, llevar a cabo acciones apropiadas y efectivas en circunstancias cambiantes; lo que involucra juicios, valores y confianza para tomar riesgos y aprender de la experiencia, explicar sus actos, convivir y trabajar adecuadamente con otros y continuar el aprendizaje a partir de su experiencia.

Entre los conocimientos descubiertos al desarrollar esta investigación y que son importantes para la adquisición de competencias laborales están, el conocimiento del entorno económico y social desde la perspectiva regional, nacional e internacional, el dominio de disciplinas relacionadas con administración, comportamiento humano, producción, procesamiento electrónico de datos, estadística, economía, derecho, contabilidad, costos, auditoría, finanzas, mercados, impuesto y tecnologías de información y comunicación.

Las habilidades que deberán desarrollar a lo largo de sus estudios universitarios son entre otras, saber planear, organizar y controlar su trabajo, tomar decisiones y dar solución a problemas, diseñar, aplicar la creatividad y crítica, organizar, ejercer el liderazgo, apoyarse en la tecnología de punta en sus funciones y saber integrarse en equipos, sabiendo negociar.

Las actitudes que debe ampliar en la vida durante su transcurso universitario, son tener una actitud crítica hacia la vida y la profesión, seguridad en sí mismo, superación y aprendizaje permanentes, iniciativa, compromiso, orgullo personal y hacia la profesión y vivir siempre con ética profesional. Los valores deben ser parte de nuestra vida durante todo el crecimiento; nos deben llevar a desarrollar actos de compromiso, humanismo, tolerancia, justicia, respeto, honestidad y responsabilidad.

### **Referencias:**

ANUIES (2009). Memorias del IV Encuentro Regional de Tutorías. Región Sur – Sureste. Acciones para la formación Integral, pp. 312. México.

Agüera Ibáñez, E.; Vázquez López J. J.; De Vries Meijer, W. (2005). **Retos y Perspectivas de la Educación Superior. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.**

Álvarez Méndez, Juan Manuel. (1998). Investigación cuantitativa/Investigación cualitativa. Editorial Morata. 5ta. Edición. España.

Bausela Herreras, Esperanza (2004). *La docencia a través de la investigación acción*. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

Bavaresco de Prieto, Aura. (1997). *Proceso Metodológico en la Investigación (Cómo hacer un diseño de Investigación)*. Maracaibo, Venezuela. Editorial Academia Nacional de ciencias Económicas.

Bigge Morris L. (2004). *Teorías de aprendizaje para maestros*, México, Trillas, 1975. (Reimpresión en 2004).

Chero Valdivieso Edward. (2013). *Teorías pedagógicas contemporáneas*. Consultado el 25 junio en <http://www.updf.net/lp/conlp-en.php?lang=en&cid=4143>

De Vries, Wietse. (2005) *Calidad, Eficiencia y Evaluación de la Educación Superior*. Serie Universidad Contemporánea. Ed. Netbiblo, S. L. España, pp. 211

Gouveia de Miranda M. (2000), “*El constructivismo como principio explicativo en la educación: una pretensión y un riesgo*”, Educere, La revista Venezolana de Educación, consultado en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/356/35641002.pdf>

Jabif, Liliana (2007). *La docencia universitaria bajo un enfoque de competencias*. Valdivia: Universidad Austral de Chile.

Norton, Lin S. (2009). *Action research in Teaching & Learning: a practical guide to conducting pedagogical research in universities*. London: Routledge.

Pabón Nohora (2012). Consultado en libros por internet el 16 de Enero 2013: [http://www.innovacesal.org/innova\\_public\\_docs01\\_innova/ic\\_publicaciones\\_2012/pubs\\_ic/pub\\_01\\_doc03.pdf](http://www.innovacesal.org/innova_public_docs01_innova/ic_publicaciones_2012/pubs_ic/pub_01_doc03.pdf) Universidad del Rosario, Colombia.

Peñaloza Ramella, Walter. (2003) *Los propósitos de la educación*. Fondo Editorial del Pedagógico San Marcos. Lima.

Perrenoud, Philippe (2006). *Construir competencias desde la escuela*. Ediciones Noreste, J.C. Sáez Editor. Santiago de Chile.

Perrenoud, Philippe (2004) *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó, Biblioteca de aula No. 196. España.

Rueda Beltrán, Mario; Díaz Barriga Arceo, Frida. (2004) *La evaluación de la docencia en la universidad: perspectivas desde la investigación y la intervención profesional*. UNAM, México.

Taylor-Powell, Ellen Ph.D, *Diccionario de conceptos básicos*, Universidad de Wisconsin-Extension, USA 2003, consultado en <http://www.uwex.edu/ces/latino/pde/documents/DiccionariodeConceptosBasicos.pdf>

UNIVERSIDAD VERACRUZANA. (2010). *MEIF*. Consultado el 13 de diciembre 2012 en <http://www.uv.mx/dgda>

UNIVERSIDAD VERACRUZANA. (2010) *Presentación de Proyecto Aula*. Consultado el 13 de diciembre 2012 en: <http://www.uv.mx/proyecto-aula/documents/Balancepreliminar.pdf>

Van Merriënboer, Jeroen y Kirschner, Paul. (2007). *Ten Steps to Complex Learning: a systematic approach to Four-Component Instructional Design*. London: LEA.

Zabalza, Miguel. (2003) *Competencias docentes del profesorado universitario: calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Editorial Biblioteca Nacional del Maestro.

Barriga Hernández, Carlos (2000). *Objetivos versus Competencias: una oposición imposible*. En Revista Peruana de Educación, año 2000 y en la Revista: Educación Superior de la Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM. Año II, N° 2. pp. 35-58. Educación, Año I N° 1. pp. 43 – 57.

Boyer, Ernest L. (1997). *Una propuesta para la educación superior del futuro*. México: Fondo de Cultura Económica.

Cabero, J. (2003). *Principios pedagógicos, psicológicos y sociológicos del trabajo colaborativo: su proyección en la tele-enseñanza*. En Martínez Sánchez, F. (comp.) (2003). Barcelona: Paidós



Díaz Barriga. (2003). *Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 5 (2). Consultado en: <http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.html>

Jenkins, Alan y Healey, Mick. (2005). *Institutional strategies to link teaching and research*. New York: The Higher Education Academy.

Jenkins, Alan, et al. (2003). *Reshaping Teaching in Higher Education*. London: Routledge.

Marzano, Robert J. (2001). *Designing a New Taxonomy of Educational Objectives*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Medina, N., Acosta, E., Aguirre, M., Barradas M., Echazarreta, I., Mota, I. (2005). *Guía para el diseño de proyectos curriculares con el enfoque de competencias, Veracruz*. Universidad Veracruzana.

Morin, Edgar. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Morín, E.; Motta R. (2003). *Educación en la Era Planetaria*. Segunda Edición. Barcelona: Editorial Gedisa.

Kurt Koffka, Kurt Lewin, Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, George Katona. (2010). *Gestalt Psychologists*. Editorial General LLC Books. USA.

UNESCO. (2008). *Estándares de competencia en TIC para docentes*. Consultado en: <http://www.eduteka.org/pdfdir/UNESCOEstandaresDocentes.pdf>

# LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS COMO ORGANIZACIONES PARTICIPATIVAS EN EL DESARROLLO REGIONAL A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE MÉXICO Y CANADÁ

**Miriam Noemí Verdugo Mendoza**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[miriam.noemi@uas.edu.mx](mailto:miriam.noemi@uas.edu.mx)

**Dra. Magda Evelia Mendoza Sánchez**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[alondraloise@hotmail.com](mailto:alondraloise@hotmail.com)

## **Resumen:**

En este documento se expone de manera breve la importancia de la relación que tiene la Tecnología con la educación, en un marco de desarrollo económico y social, para contextualizar cómo en México y en Canadá se están modificando algunas políticas públicas y se destina financiamiento para la implementación Tecnológica a través de la educación, para acabar con la problemática social actual denominada “*brecha digital*”. Se exponen las dificultades que las universidades públicas de México enfrentan para adquirir Tecnología, poniendo en riesgo las expectativas de elevar la calidad en los planes de estudios y limitando las posibilidades de innovación tecnológica; que, en esta era del conocimiento en que vivimos, representa quedar fuera de las oportunidades de desarrollo social y económico mundial para sus estudiantes e investigadores. Posteriormente se destacan las estrategias financieras que algunas universidades de Canadá están implementando, bajo una relación tripartita que incluyen al gobierno y a la industria regional; para adquirir, implementar e innovar tecnología. Finalmente se plantea si las estrategias de las universidades canadienses podrían representar, para las universidades públicas mexicanas, una opción para convertirse en organizaciones más participativas del desarrollo tecnológico regional.

**Palabras Clave:** Universidades públicas; organizaciones; desarrollo regional; innovación tecnológica.

## **Introducción:**

En este documento se expone primeramente, la relación que tiene la Tecnología con la educación, resaltando la importancia de esta relación en un marco de desarrollo económico y social. Posteriormente, se muestran cuales son las políticas que los gobiernos están implementando para financiar infraestructura Tecnológica y las adecuaciones que en materia de

educación se están llevando a cabo para ligar el uso de la misma al quehacer académico, en universidades tanto en Canadá como en México.

En otra sección, se subraya la problemática que representa para las universidades públicas de México el estar actualizando su infraestructura Tecnológica y también se marca la importancia de que estas universidades, como organizaciones institucionales del quehacer científico y tecnológico, se planteen sus propias estrategias financieras. Ya que depender únicamente de las bolsas económicas federales no les garantiza la continuidad en la actualización de su infraestructura y su capacitación tecnológica; por tanto, pone en riesgo también la oferta de educación de calidad y de innovación tecnológica. Lo cual, en esta era del conocimiento en que vivimos, representa quedar fuera las oportunidades de desarrollo social y económico.

Por otra parte y a contraluz, se destaca brevemente las estrategias financieras que algunas universidades de Canadá están implementando, bajo una relación tripartita que incluyen al gobierno y a la industria regional, para adquirir tecnologías que les permita estar inmersos de manera activa en la sociedad de conocimiento y la nueva economía. También aquí se plantea si estas estrategias que han seguido las universidades canadienses podrían representar, para las universidades públicas mexicanas, una nueva perspectiva para no depender sólo del financiamiento federal en su tarea de generar innovación tecnológica a través de las actividades académicas. Se concluye que esta relación tripartita es conveniente a todos los sectores implicados en la misma, pero se destaca el papel primordial que como organizaciones educativas y generadoras de conocimiento, las universidades públicas estarían en mayor posibilidad de generar e innovar tecnología que impacte en el desarrollo regional y ser partícipes de lo que ahora se denomina *nueva economía*.

En general en esta ponencia se complementan las principales líneas de investigación que se relacionan entre sí dentro de un trabajo de investigación que está en su fase inicial y cuya temáticas principales son las Políticas Públicas de Financiamiento para la implementación Tecnológica en las universidades públicas de México, haciendo un estudio comparativo con la misma temática en Canadá, y que servirán de marco para una tesis de grado de la Maestría en Estudios de América del Norte, de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

### **Enfoque teórico.**

### **Las Tecnologías de Información y Comunicación y su relación con la educación, en un marco de desarrollo económico y social**

Se ha planteado el cambio tecnológico como sucesión de *innovaciones incrementales*, *innovaciones radicales*, *sistema tecnológico* y *revolución tecnológica*, a partir del surgimiento de las TIC y la influencia que ésta ha tenido en todos los espacios de la vida cotidiana, para llegar al

“paradigma tecno-económico” (PTE)<sup>283</sup>. En este marco de influencia de la tecnología al desarrollo económico, los cambios en el “paradigma tecnológico” son la mayor característica de cada ciclo sucesivo de crecimiento, lo que por supuesto afecta al empleo, la inversión y la producción. Toda revolución tecnológica va regida por un respectivo PTE, el cual utiliza como vehículo de difusión esa misma revolución tecnológica. El PTE enuncia la mejor práctica económica posible, mediante un grupo de principios tecnológicos y las transformaciones influidas por las revoluciones tecnológicas llegan al ámbito tecno-económico, pero penetran el contexto de lo político y social. El predominio que tiene esta esfera tecno-económica en la política es por necesidad y no por casualidad; dado que actualmente la tecnología mueve los hilos del desarrollo económico, por tanto del social.

Internet es un ejemplo de uno de los impactos principales de la tecnología en la economía y la sociedad, menciono aparte la evolución del microprocesador y su antecedente, la computadora. En los años recientes, esta red mundial de comunicación, ha generado grandes avances en todos los procesos del quehacer social. Es gracias al Internet que actualmente los teóricos definen la importancia del acceso, la difusión y la administración de la información, y es también Internet uno de los factores con que las asociaciones internacionales más importantes del mundo miden el desarrollo económico de los países, de acuerdo a la capacidad de acceso y uso de esta tecnología.

Con el ejemplo anterior, se puede percibir como una tecnología en específico, influye fuertemente en la economía, en esta era de la información donde el desarrollo del capitalismo mundial, basado en las TIC, genera un punto controversial referido a la llamada “nueva economía”; cuyo surgimiento se relaciona con la fase de crecimiento económico y de la productividad experimentada en los Estados Unidos en la década de los años noventa del siglo XX. Como sea que se le llame, sociedad de la *información*, del conocimiento, economías digital, etc., el revolucionario cambio del capitalismo actual tiene su origen en los Estados Unidos, difundiéndose hasta Europa y Asia; y su epicentro es el llamado Silicon Valley, donde se creó todo un aparato productivo de empresas altamente vinculadas unas con otras<sup>284</sup> (Barrios, 2007).

Esta nueva economía es una realidad, pero sólo los países que tienen los medios para desarrollar tecnologías tienen ventaja de desarrollo económico, sobre aquellos que no la producen o que no la poseen. De aquí surge un nuevo fenómeno social, el de la brecha digital entre naciones ricas y pobres; la cual tiende a incrementarse a pesar de los pronósticos favorables a la equidad trazados a partir de la masificación de las TIC. Es así que, para que los países pobres ingresen a la sociedad de la información es necesario sufragar algunos retos, que se vuelven adversos ya que la dinámica constante de la globalización es arrolladora y existen otras prioridades de resolución de

---

<sup>283</sup> Las compañías de Silicon Valley establecieron redes entre sí y vincularon instituciones como universidades e industrias inversoras de capital de riesgo.

<sup>284</sup> El Programa Sectorial de Educación, 2007-2012, de la Secretaría de Educación Pública de México, en su apartado de “Estrategias y Líneas de Acción” suscribe el Objetivo 2 como: Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.

necesidades básica, incluida la de la educación, la cual por ende, está desprovista de los insumos básicos tecnológicos fundamentales y que asimismo ocasiona agrandar la brecha digital (Mora y Rodríguez, 2006).

A principios de la década de los noventa del siglo XX, Manuel Castells advertía que “el desarrollo tecnológico y los incrementos de productividad generan nueva demanda... pero con una reducción muy limitada del empleo potencial; la evolución será muy diversa según empresas, ramas, regiones y países, en función de las estrategias políticas que se sigan. Lo que es seguro, en cambio, es que el tipo de empleo será muy distinto del que conocimos en la época del gran desarrollo industrial, lo cual tendrá consecuencias decisivas en la organización social y política”. Es así que el binomio tecnología-economía, ambos como subsistemas sociales, revelan una marcada y acelerada tendencia de diferenciación y transformación (Castells, 1992).

Con esta nueva condición social, asociada al impetuoso avance en los sistemas tecnológico y científico, el manejo de la información se ha vuelto de alta valía. Valor que sólo es posible por el éxito de la técnica para procesar y transmitir datos, ideas, imágenes o sonidos a través de tecnologías de difusión y a grandes velocidades. Estamos inmersos en una realidad cotidiana, en donde el uso progresivamente masivo de computadoras, teléfonos, videocassetas, televisores, radios e Internet, la vuelve vertiginosa. Enormes cantidades de datos e imágenes en todas las áreas del conocimiento se producen y transfieren día a día, de un lugar a otro mediante el soporte tecnológico de las herramientas digitales actuales. Estas herramientas son conocidas como Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En este contexto, esta sociedad de la información está determinada por una difusión constante de las TIC con fines de producción, comunicación e intercambio. En este escenario es pertinente cuestionarse acerca de la viabilidad de acceso a estos novedosos conocimientos y tecnologías por parte de todos los grupos sociales, y de todos los países por igual; además de querer conocer de qué manera afecta al desarrollo económico entre los países y al interior de los mismos; pues, como mencionan Mora y Rodríguez, esto es un,

“proceso que está transformando la economía ya que permite generar riqueza a distancia superando las fronteras geográficas y políticas. Igualmente la nueva economía no está cimentada en los recursos naturales o materias primas sino en los flujos digitales de información.” (2006).

Y si los países más pobres no pueden ser partícipes de esta nueva economía que contemplan Mora y Rodríguez, entonces el problema social de brecha digital persiste. Porque para que se generalice y socialice el uso de las TIC, se necesitan dos soportes principales, la Internet y las tecnologías informáticas móviles e inalámbricas. Y a pesar de los buenos propósitos de las organizaciones internacionales, entre ellas la Organización de las Naciones Unidas (ONU), lo cierto es que existe una creciente desigualdad en el acceso a estos recursos tecnológicos.

Hablando de organismos internacionales; la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) en el Foro Mundial sobre la Educación, celebrado en Dakar el año 2000, invitó a los gobiernos a elaborar y aplicar una serie de políticas para alcanzar los objetivos del programa Educación Para Todos. Para guiarlos, el Marco de Acción de Dakar estableció 12 estrategias globales a fin de que se pudiesen alcanzar esos objetivos, o aproximarse a ellos, con el apoyo de las organizaciones de la sociedad civil, los donantes y otras partes interesadas. Entre estas estrategias, la décima exige:

“Aprovechar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para contribuir al logro de los objetivos de la Educación para Todos. Es preciso aprovechar el potencial de las TIC para mejorar el acopio y el análisis de datos, fortalecer los sistemas de gestión, mejorar el acceso a la educación de las comunidades desfavorecidas o asentadas en zonas apartadas, y apoyar la formación profesional, tanto inicial como permanente, de los docentes”. (UNESCO , 2008)

A partir de estas recomendaciones, los gobiernos empiezan a elaborar planes nacionales de acción y nuevas políticas con respecto a educación, destacándose la implementación de las TIC y la destinación de recursos económicos para ese fin; integrando así los planes de desarrollo social y económico a la importancia de una educación de vanguardia con miras a erradicar la pobreza y a impulsar el desarrollo regional.

### **Problemática de las universidades públicas mexicanas para la implementación de las TIC en la docencia y la investigación**

En esta era de las tecnologías de comunicación e información (TIC) son, por mucho, muy importantes las estrategias que los gobiernos implementan para hacer llegar a toda la sociedad este recurso, y acabar con la problemática, conocida como “brecha digital”<sup>285</sup> o “brecha tecnológica”, que se sustenta en que sólo un mínimo de la población tiene acceso a él. Estas estrategias para disminuir dicha brecha, entre los que usan la tecnología por que cuentan con recursos económicos \_que siempre son la minoría\_ y quienes no tienen acceso a ella porque sus prioridades son otras, han estado basadas en las políticas de financiamiento para hacer llegar la tecnología a través del sistema educativo.

Estamos inmersos en una sociedad de la información, en la que el estado de desarrollo social se caracteriza por la capacidad de sus miembros para obtener y compartir información, desde cualquier lugar y en la forma que se prefiera (Trejo, 1996). Dichos criterios juegan un papel preponderante para que toda la población tenga acceso al uso de las TIC. Esto tiene que ver con la administración de conocimiento, o la implementación de las TIC, que permite conectar a los

---

<sup>285</sup> El Programa Sectorial de Educación, 2007-2012, de la Secretaría de Educación Pública de México, en su apartado de “Estrategias y Líneas de Acción” suscribe el Objetivo 3 como: Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.

que saben con los que necesitan saber y convertir el conocimiento personal en conocimiento organizacional (Toro, 2007). De esta manera se podría acortar la brecha digital que existe bajo la tendencia de que las poblaciones rurales o algunos sectores de la población no tienen acceso a las TIC.

En México en particular, se habla en discursos oficiales acerca de la implementación de las TIC en la educación<sup>286</sup>, desde el nivel educativo básico hasta el nivel de educación superior. Pero dado que las estrategias de esta implementación cambian de acuerdo a las políticas de desarrollo social del gobierno en turno; se genera incertidumbre en todos los niveles educativos, con respecto a si habrá continuidad en la implementación de tecnología para sus planteles a través de financiamientos federales. Para el caso que ocupa esta investigación, la importancia radica en la situación en que están inmersas las universidades públicas mexicanas bajo esta perspectiva de que el gobierno federal no sea constante en los apoyos de financiación para implementar las TIC en la docencia y la investigación.

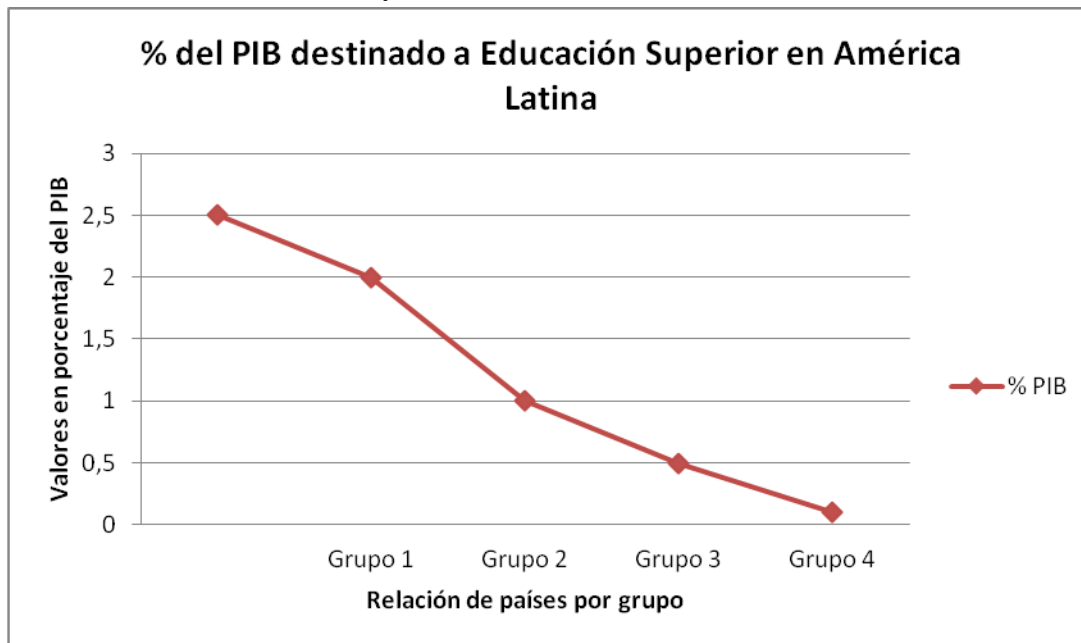
No existe una seguridad que de un año para el siguiente el gobierno federal financie la adquisición de recursos tecnológicos para mejorar las condiciones académicas de alumnos, profesores e investigadores. Aparte del hecho que tampoco existe garantía que de un año a otro vayan a incrementar el monto de financiamiento, por el contrario, existe el riesgo de que disminuya. Como es el caso de la propuesta de presupuesto de Felipe Calderón para enseñanza superior que representa un retroceso en términos reales del 4.2 por ciento en relación con el monto de 2008, aseguró Javier Mendoza, asesor en materia presupuestal de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). El acceso a tal bolsa es a través de concursos de proyectos, mediante los cuales las universidades públicas compiten entre sí para tener oportunidades de financiamiento<sup>287</sup>. Y dado que en México los recursos destinados para educación, investigación, ciencia y tecnología son muy bajos, dichas bolsas de financiamiento son muy asediadas. En 2009 se destinó un 0.57 del PIB para todo el sector educativo; mientras que en 2008 se destinó un 0.59 por ciento de este indicador; lo cual viene a significar que se ha dado un paso atrás para cumplir la meta establecida, en el Programa Sectorial para la Educación, donde el gobierno federal se compromete a ir elevando el porcentaje de este rubro, hasta llegar a destinar un 1% del PIB a la educación en 2012 (Carrizo, 2008).

En la Grafica 1, del gasto público total en educación superior como % del PIB en América Latina, los países de Venezuela y Cuba se representan en el Grupo1 y destinan más del 2%;

---

<sup>286</sup> El Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) es una estrategia que ha venido impulsando en los últimos 8 años el gobierno federal a través de la SEP, en las universidades públicas del Subsistema de Educación Superior, a través de procesos integrales de planeación participativa, para que formulen sus Programas Integrales de Fortalecimiento Institucional (PIFI), cuyo objetivo es fomentar la mejora continua de la calidad de los programas educativos y servicios que ofrecen las IES, con el propósito de elevar la calidad de la educación superior.

Bolivia, Nicaragua, Panamá y Paraguay son el Grupo 2 y están entre el 2 y el 1%; Brasil, Chile, Costa Rica, Perú, República Dominicana y Uruguay, junto con México son el Grupos 3 y destinan entre el 0.9 y el 0.5%; mientras que el Grupo 4 representa a los países de Argentina, Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras, con menos del 0.5% (García, 2007).



Gráfica 1. Fuente de datos García, 2007; elaboración propia.

Bajo esta perspectiva, los estudiantes, los profesores y los investigadores de universidades públicas en México, no tienen ninguna garantía de que su formación, su actualización y su desarrollo, estarán apoyados por los recursos tecnológicos más actualizados en un futuro próximo. Es evidente la necesidad de plantear estrategias de financiamiento, en estas universidades, para garantizar una implementación de las TIC en el ejercicio de las actividades académicas; sin estar sujetos a las partidas minoritarias que el gobierno federal destine; más aún con la innovación constante de recursos tecnológicos que exigen una constante actualización de infraestructura y conocimiento.

### ¿Una nueva perspectiva para las universidades públicas mexicanas?

Si bien en México es común que el gobierno federal, en sus políticas de bienestar o desarrollo social, dirija sus esfuerzos en destinar recursos para la implementación de las TIC en el sector educativo, no representan alguna garantía que estas acciones continúen dándose o que se aumente la cantidad de dicho recurso de un año a otro. Por tanto, las universidades públicas deben buscar otras alternativas de financiamiento para el caso que nos ocupa, y no depender de las bolsas monetarias que el gobierno federal de un año a otro destina; a las que, en suma, se accede a través de concursos entre todas las universidades del país, por una fracción del monto total disponible. Ya sea de acuerdo a políticas gubernamentales, o al margen de ellas, las



universidades públicas mexicanas podrían establecer programas de colaboración con el sector productivo, para obtener los beneficios que en Canadá se están dando; algunos de los cuales ilustra en su Tabla 1, en donde se enlistan algunos factores del quehacer académico y del productivos que se potenciarían bajo un marco de colaboración mutua.

<b>Beneficios mutuos entre Industria e Instituciones de Educación Superior en un marco de colaboración para el desarrollo regional.</b>	
<i>Colaboración Académica con la Industria</i>	<i>Colaboración de Empresas con la Academia</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para complementar los fondos de la propia investigación académica.</li> <li>• Para probar la aplicación práctica de la investigación y la teoría.</li> <li>• Para obtener información en las áreas de la propias investigación.</li> <li>• Para seguir la misión de extensión universitaria.</li> <li>• Para buscar oportunidades de negocio.</li> <li>• Para ampliar los conocimientos acerca de los problemas prácticos útiles para la enseñanza.</li> <li>• Para crear prácticas de los estudiantes y oportunidades de colocación laboral.</li> <li>• Para garantizar la financiación de los asistentes de investigación y del equipo de laboratorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para resolver determinados problemas técnicos o de diseño.</li> <li>• Para desarrollar nuevos productos y procesos.</li> <li>• Para llevar a cabo la investigación que conduce a nuevas patentes.</li> <li>• Para mejorar la calidad del producto.</li> <li>• Para tener acceso a una nueva investigación.</li> <li>• Para mantener una relación permanente y en red con la Universidad.</li> <li>• Para llevar a cabo investigaciones en busca de las nuevas tecnologías.</li> <li>• Para llevar a cabo la investigación fundamental, sin aplicación específica en mente.</li> <li>• Para contratar a los graduados universitarios (mano de obra de primera fuente y actualizada).</li> </ul>

Tabla 1. *International Data on Educational Attainment: Updates and Implications.* (Lee, 2000).

En Canadá estos beneficios se están dando, bajo estos convenios de colaboración tripartita. En México, ¿cuán implicados está el sector empresarial en las políticas de implementación de las TIC en universidades públicas mexicanas?

**Objetivos:**

**Objetivo General:**

Proponer alternativas de financiamiento para la implementación tecnológica en universidades públicas de México.

### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar las transformaciones que las políticas públicas mexicanas y canadienses han tenido para financiar la implementación de tecnologías en las universidades públicas.
2. Analizar las estrategias de financiamiento que las universidades públicas mexicanas usan para implementar las TIC en la docencia y la investigación.
3. Determinar de qué manera están vinculadas las universidades públicas en México y en Canadá con el sector productivo y empresarial.
4. Comprobar estadísticamente cuáles son las diferencias significativas que existen en las acciones de política pública en México y Canadá para la implementación tecnológica en las universidades.

### **Supuesto de Investigación:**

Las políticas públicas para financiar la implementación de tecnologías en las universidades canadienses también son factibles de aplicar en México.

### **Método:**

Se plantea, dentro del paradigma cualitativo, un estudio de caso para llevar a cabo esta investigación.

### **Políticas gubernamentales de financiamiento para la implementación de las TIC en la educación, en Canadá y en México**

#### **Caso Canadá.**

El sistema de gobierno canadiense es federal, cuenta con diez provincias y dos territorios. Los gobiernos de las provincias tienen amplias facultades autónomas de administración pública. Para el caso de la educación pública, ésta es competencia de las provincias y su financiamiento principalmente las realizan estas últimas. No obstante, existe un programa para la salud y la educación, el *Established Programmes Financing*, mediante el cual el gobierno federal aporta fondos provenientes de créditos tributarios. Pero las provincias no tienen la obligación de gastar este dinero en esos rubros específicamente, por lo tanto, existe una gran variabilidad del porcentaje a designar a cada provincia. Estos programas tienden a desaparecer (Ríos Granados, 2003).

El sistema de educación superior está formado por alrededor de 69 universidades y 204 colegios, cuya función de estos últimos es diferente de una provincia a otra, ya que en algunas provincias son el acceso a la universidad, pero en otras son la opción técnica a una educación universitaria. Por otra parte, las universidades son instituciones públicas y se organizan de manera corporativa, lo que implica la conformación de una junta de gobierno como cuerpo ejecutivo central y un senado académico, el cual se encarga de establecer la política académica. El presupuesto público destinado al financiamiento de la educación superior ha ido decreciendo. Entre los años 1965 y 1988 el porcentaje del PIB era del 8%, y a partir de 1992 era entre el 7.2 y 7.5%. De acuerdo al rubro financiamiento, la educación superior en Canadá se ha dividido en tres periodos:

a) 1970s, *el de la falta de financiamiento*; que se caracterizó por la reducción de recursos financieros, y trajo consecuencias institucionales, tales como estructuras directivas centralizadas y sindicalización de cuerpos académicos, lo que permitió la reducción masiva de recursos;

b) 1980s, *de los vínculos corporativos*, que se refiere a la sindicalización del cuerpo académico y se organizaron negociaciones colectivas;

c) *periodo de globalización*, significó la integración de la universidad con los procesos de producción, esto es, el vínculo entre las empresas y universidades.

En este último periodo, el vínculo empresa/universidad ha tenido mucho éxito, porque se han beneficiado ambas partes, los investigadores universitarios estaban implicados en actividades de mercado. Los vínculos se establecieron entre la corporación, el profesor y el sector directivo. Este tipo de relaciones influyeron en el financiamiento de la investigación universitaria, considerando actualmente la trayectoria de los investigadores y estableciendo prioridades en los proyectos (Ríos Granados, 2003).

### **Caso México.**

El desarrollo económico, político y social de México se transforma de una economía cerrada a una abierta, para incorporarse a los mercados mundiales e incrementar la competitividad de la planta productiva. Se han replanteado los escenarios de la educación, de ahí que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) diseñara un Programa Estratégico de Desarrollo de la Educación Superior, cuya esencia es conformar la visión del sistema de educación superior del año 2010. Este instrumento, y el posterior que este organismo elaboró denominado “La Educación Superior en el Siglo XXI, Líneas Estratégicas”, hace hincapié en que los retos fundamentales de la educación, a enfrentar en los últimos años será desarrollar la infraestructura para atender la creciente población. Por ello, se recomienda diseñar sistemas pedagógicos que hagan un uso más eficiente de los recursos, los tiempos, los modos y los espacios para aprender (ANUIES, 1990). Es decir, la universidad mexicana en el porvenir, tiene la gran tarea de transformar sus esquemas para adecuarlos a las demandas de una sociedad del conocimiento.

En el apartado correspondiente a la educación superior, es enfático en señalar que el desarrollo del país requiere un sistema de educación superior con mayor cobertura y mejor calidad, en el que se asegure la equidad en el acceso y en la distribución territorial de las oportunidades educativas (Lugo Félix, 2006). Como consecuencia, el asunto del financiamiento de la educación superior ocupa el primer lugar entre los temas más importantes a discutir en reuniones de los representantes del mundo, que confluyen en la ONU. Es innegable el hecho de que hoy en día resulta muy costoso acceder a una carrera universitaria, y seguramente en el futuro lo será aún más, particularmente en aquellas disciplinas en las que el uso continuo de la tecnología sea una base. Si el asunto del financiamiento para la educación superior es de índole primordial para que un país tenga desarrollo económico; entonces, corresponde al gobierno de los países sufragar los costos de la educación.

Pero, si partiéramos del hecho de que quien se beneficie de este bien social es quien lo debe pagar entonces estaremos implicando, tanto a la Nación en su conjunto al contar con ciudadanos que al recibir educación superior se convierten en los que generarán más conocimiento, tecnología, innovación, y por ende, quienes forjarán el desarrollo social y económico; así como al individuo mismo, que hace uso de los recursos que la Nación pone a su disposición para hacer carrera universitaria y ampliar sus horizontes intelectuales. (Lugo Félix, 2006). Agregaría además, al sector productivo que es quien al final se beneficia de los recursos humanos capacitados y de la tecnología que se genera en las universidades.

### **Estrategias financieras para las universidades canadienses**

Durante las últimas dos décadas, Canadá introdujo en su agenda de estado programas para el financiamiento a la educación superior, al tiempo que ofrece incentivos para estimular las actividades de comercialización. Estas políticas se han dirigido a las universidades para ayudar a impulsar el desempeño económico y la prosperidad del país, y el nivel de estas estrategias implican el impulso a la investigación financiada con fondos públicos y con objetivos orientados hacia un mercado de investigación (Madgett y Bélanger, 2008). Las universidades públicas tuvieron que cambiar sus módulos de enseñanza para adecuarse a los lineamientos marcados, que además las constreñían a mediciones de la calidad de la investigación para acceder a fondos de financiamiento (Regan, 2007, et al; citados por Madgett y Bélanger, 2008).

Para aumentar la probabilidad de éxito, Canadá está tratando de aumentar su Gasto Interno Bruto y su PIB en Investigación y Desarrollo; destacando al mismo tiempo su rentabilidad a largo plazo en las Estrategias de Inversión (ROI), sobre todo en las de participación en las nuevas firmas de capital de riesgo (Riddle, 2004 y Canadian Council on Learning, 2007; citados por Madgett y Bélanger, 2008). Debido a los bajos presupuestos del gobierno, a la crisis mundial y a la imposibilidad de aumentar los montos de financiación para la educación superior, el gobierno federal implementó nuevas políticas en las cuales involucró también al sector industrial en colaboración con los gobiernos de las provincias y territorios del país. En los últimos presupuestos, el gobierno federal ha invertido un poco más de dinero del gasto público en sus

consejos de investigación \_de 1995 a 2005 aumento un 38% (Schleicher, 2006), pero parece estar más centrado en desarrollar un papel más importante para el sector privado, lo anterior con el ideal de ayudar a alinear la investigación universitaria en la solución de problemas de la industria a fin de incrementar la innovación (Brzustowski, 2006; citado por Madgett y Bélanger, 2008).

En un esfuerzo por proporcionar una educación superior con las fuentes de financiamiento adicionales de investigación, muchas provincias ponen en operación concesiones de investigaciones en sus entidades. Por ejemplo, Ontario ha creado los *Cuatro Centros de Excelencia*, y a diferencia de los tres Concejos Federales (el Consejo de Investigación en Ciencias Naturales e Ingeniería\_NSERC, el Consejo de Investigación de Ciencias Sociales y Humanidades\_SSHRC, y el Instituto Canadiense para la Investigación de la Salud\_CIHR), estos Cuatro Centros de Excelencia consolidan fondos de colaboración con la industria, que ofrecen capital para llevar a cabo investigaciones y para comprar equipo relacionado con la misma, al tiempo que contribuye con el 35% al presupuesto de los gastos administrativos del proyecto. Estos proyectos de colaboración permitirán a los departamentos emplear equipos de última generación, financiar a los estudiantes de posgrado para sus investigaciones y harán que los estudiantes obtengan experiencia práctica en su campo, por lo tanto, mejorar las perspectivas de empleo (Zieminski y Warda, 1999; IDEM.).

Es cierto que en Canadá aparte de las universidades, hay otras instituciones que producen conocimiento, entre las cuales podemos mencionar a los hospitales, la industria y los laboratorios gubernamentales; sin embargo, las universidades siguen siendo la fuente original y más importante del sistema de innovación y producción de conocimiento, y las demás instituciones dependen fuertemente de sus aportes. También por eso es importante para el gobierno canadiense masificar el acceso a la educación superior, dado que es a través de ésta que se provee la base para la generación de industrias de conocimiento (Sutz, 2002). Es así que las políticas de financiamiento para las universidades públicas están encaminadas a enlazar a éstas con la industria privada, bajo los regímenes gubernamentales. Lo cual conlleva a un cambio en el rol que están tomando las universidades públicas canadienses. Se adopta un nuevo lenguaje empresarial, se definen las agendas de investigación desde una lógica también empresarial, se introducen nuevas formas de precarización laboral de los profesores, se efectiviza la puesta a punto de la Universidad al servicio de los intereses privados. Se ha incrementado en los últimos años la incorporación en el gobierno universitario de “agentes externos”, en referencia principal a los empresarios, en los ámbitos de planificación y política de investigación de las universidades públicas (Naidorf, 2005). Esta estrategia gubernamental ha sido asimilada por las universidades públicas obteniendo beneficios para toda la comunidad académica de las mismas a la vez que permite generar un nuevo sistema en el cual la generación de conocimiento tiene un mercado de inserción natural.

## **Resultados:**

Las estrategias que se están llevando a cabo en Canadá, para hacer llegar la tecnología a las universidades, bajo el auspicio gubernamental, e involucrando a la industria privada para la generación de conocimiento e innovación tecnológica, se ha venido llevando a cabo en la última década. Tomar este ejemplo de acción para implementar la tecnología y que esté garantizado su financiamiento es una estrategia que las universidades públicas mexicanas podrían hacer, pero también el gobierno federal y los estatales deberían ser partícipes para que esta mecánica se garantice a través de políticas que las empresas privadas se obliguen a seguir.

¿De quién debe surgir la primera inquietud? Dado que son las universidades públicas en México las que se ven inmersas en la problemática anual y/o sexenal de competir por montos federales, que cada vez son menores, es quehacer principal de las mismas proponer iniciativas de modificación de políticas o generación de nuevas, para vincular productivamente y con beneficios mutuos a la universidad y a la industria privada. Lo anterior sustentado por trabajos de investigación científica que demuestren la viabilidad de una relación tripartita para forjar desarrollo social y económico, mediante la generación e innovación de tecnologías, y que, además, permita cumplir las metas que el gobierno federal se ha planteado para seguir con las propuestas que los organismos internacionales han hecho a los países en desarrollo para masificar el uso de las TIC y disminuir la brecha digital.

El resultado que se espera de esta investigación es que, a través del análisis comparativo de las estrategias financieras que siguen algunas universidades de Canadá contra las que siguen las universidades mexicanas; se genere un documento que contextualice otras opciones para las universidades públicas mexicanas al concebir estrategias financieras, alternas a las propuestas por el gobierno federal para implementar la Tecnología al quehacer docente y a la investigación; de tal manera que las universidades públicas mexicanas sean tomadas en cuenta como las organizaciones de mayor participación en la generación e innovación tecnológica que sustenta el desarrollo regional.

### **Referencias:**

Adell, Jordi (1997). Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. En EDUTECA, Revista Electrónica de Tecnología Educativa. Consultado en Diciembre de 2009, en <http://www.uib.es/depart/gte/revelec7.html>

Barrios, Miguel Ángel (2007). La Actual Revolución Tecnológicas en el Ciclo Largo. Reflexiones sobre la base Tecnológica del Quinto Ciclo de Kondratieff. En *Tecnologías de la Información y la Nueva Economía*. México, UAM-Azcapotzalco. 95-124.

Carrizo, Gustavo (2008). México: ¿Baja el presupuesto de educación para 2009?. Aula Siglo 21. En <http://aulasiglo21.com.ar/?p=214>. Consultada: 30 de Noviembre, 2009.

- Castells, Manuel (1992). La informalización del trabajo, en *Socialismo del Futuro*, Fundación Sistema, núm. 6, Madrid, 1992.
- Chávez Martínez, José de Jesús (2008). *Práctica docente y nuevas tecnologías*. México: Universidad de Occidente.
- Gámez G., Rosalinda (2009). Cambio organizacional por uso de las TIC en empresas mexicanoamericanas. Caso Subsector Hortícola. Sinaloa, México: UAS
- Gámez, R., Soria, R., López Portillo, C. (2006). *Organizaciones y Políticas Públicas. Una mirada desde el noroeste*. Sinaloa, México: UAS.
- García Guadilla, Carmen (2007). Financiamiento de la Educación Superior en América Latina. *Sociologías*. Porto Alegre. Venezuela. 9(17), pp. 50-101.
- González de la Fe, Teresa (2009). El modelo de Triple Hélice de relaciones universidad, industria y gobierno: un análisis crítico. Arbor, Vol CLXXXV, No 738.*
- Lara Ruiz, José de Jesús (2008). Redes de conocimiento y su desempeño. Estudios de caso en el noroeste de México. Culiacán, Sinaloa: UAS.
- Lechuga M., J., Castillo, M., Sánchez, R., Barrios, M.A., Grobart, F., Gudiño, P., et al (2007). *Tecnologías de la Información y la Nueva Economía*. México, D.F.:UAM-Azcapotzalco.
- Lee, Jong-Wha (2000). International Data on Educational Attainment: Updates and Implications. CID Working Paper. 42.
- Llomovatte, Silvia (1999). Posibilidades y dificultades en América Latina de la construcción de la triple hélice Universidad, empresa y Estado. *Revista Avaliacao*. Porto Alegre.
- López Leyva, Santos (2000). *El conocimiento como factor de desarrollo*. Culiacán, Sin.: UAS
- (2001). *Un espacio teórico de la Innovación Tecnológica*. Culiacán, Sin.: UAS.
- (2005). *La vinculación de la ciencia y la tecnología con el sector productivo. Una perspectiva económica y social*. Culiacán, Sin.: UAS.
- Lugo Félix, Anatolio (2006). Educación superior en México y su financiamiento público. *Organizaciones y políticas públicas: Una mirada desde el noroeste*. Culiacán, Sinaloa. UdeO, FEIyPP, UAS, DIFOCUR. Pp.175-198.
- Madgett, Paul J, Bélanger, Charles (2008) [web edition]. Canada and the United Kingdom: Higher Education Policy and the Knowledge Economy. *Higher Education Perspectives*, 4(1)
- Mora H., Juan; Rodríguez G., Raúl (2006, septiembre-octubre). CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN EN LA SOCIEDAD GLOBAL. *El Cotidiano*. Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco. Distrito Federal, México. 21(139), pp. 60-74.

Naidorf, Judith (2005). La privatización del conocimiento público en universidades públicas. *Espacio Público y Privatización del Conocimiento*. CLACSO. Buenos Aires, Argentina. Pp. 101-161

Ríos Granados, Gabriela (2003). Mecanismos de financiamiento de las universidades públicas en América y en Europa. Capítulo Segundo del libro *Autonomía Universitaria y financiamiento. Derecho de la educación y de la autonomía*. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS. Serie ENSAYOS JURÍDICOS, Núm. 13.

Sánchez, Jesús Enrique (2007). Participación de la sociedad civil y el acceso a la información pública en Canadá. *Revista Mexicana de Estudios Canadienses*. 13(11), 125-144.

SEP (2007). Programa Sectorial de Educación. 2007-2012. Ciudad de México: SEP.

-----(2009). Programa Integral de Fortalecimiento Institucional. Ciudad de México: SEP. En <http://pifi.sep.gob.mx> . Consultado: 3 de Diciembre, 2009.

Schleicher, Andreas (2006). Draft OECD Briefing Note for Canada. OCDE. Education at a Glance. Pp.9

Soler Pérez, V. (2008). El uso de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) como herramienta didáctica en la escuela. Contribuciones a las Ciencias Sociales. [www.eumed.net/rev/cccss/02/vsp.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/02/vsp.htm). Consultado el 23 de Diciembre de 2009.

Sosa, J., Hernández, E. (2002). Tensiones asociadas con el desarrollo económico y comercial en el contexto federalista del Canadá contemporáneo. *Revista Mexicana de Estudios Canadienses*. 5(4), 67-73.

Sutz, Judith (2002). Comentarios a las reflexiones de Terry Shinn: la triple hélice y la nueva producción del conocimiento enfocadas como campos socio cognitivos. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. *Redes*. 9(18), 213-223.

Toro, Sergio (2007). Políticas Públicas en temas TIC, Experiencia Boliviana - formulación de la ETIC en tiempos de convulsión política. En [http://www.telecentros-latam.org/encuentro/materiales\\_10\\_11\\_septiembre/documentos/sergio\\_toro.pdf](http://www.telecentros-latam.org/encuentro/materiales_10_11_septiembre/documentos/sergio_toro.pdf) . Consultado: 2 de Diciembre, 2009.

Trejo Delarbre, Raúl (1996). La nueva alfombra mágica. Usos y mitos de Internet, la red de redes. Madrid, Fundesco, p.276

---- (2006). *Viviendo en El Aleph. La sociedad de la información y sus laberintos*. Barcelona, España. Gedisa. 249 pp.

UNESCO (2008). Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo. Capítulo 3. Dinámicas Nacionales. Pp. 113-163



# SATISFACCIÓN ESTUDIANTIL SOBRE LA CALIDAD EDUCATIVA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**Dra. Edith Georgina Surdez Pérez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[edith.2109@hotmail.com](mailto:edith.2109@hotmail.com)

**Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[sandovalcaraveo29@hotmail.com](mailto:sandovalcaraveo29@hotmail.com)

**Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[cluzlamoyi@hotmail.com](mailto:cluzlamoyi@hotmail.com)

## Resumen

El propósito de esta investigación es conocer el grado de satisfacción de los estudiantes de los programas de licenciatura presencial de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas y de la División de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco con respecto a elementos de calidad educativa tales como el proceso de enseñanza aprendizaje, trato de las personas con las que se debe relacionar para alcanzar sus metas académicas, servicios de apoyo académico y elementos de infraestructura. La satisfacción o insatisfacción de los estudiantes sobre estos aspectos son un referente sobre la calidad educativa de cualquier institución de educación superior y un estudio de esta naturaleza es un requerimiento de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES). El diseño de investigación es no experimental, transaccional, de tipo descriptivo ya que se hará una medición de atributos del fenómeno estudiado y explicativo porque se estudiarán las relaciones de influencia entre variables. Se utilizará un muestreo por conglomerado en dos etapas. Para el análisis de la información, tocante a la valoración de la satisfacción educativa de los estudiantes se empleará estadística descriptiva. Con el objeto de identificar si se presentan diferencias significativas en cuanto a la satisfacción con la calidad educativa percibida por los estudiantes según las variables sociodemográficas: ciclo de estudio, años de estudio, edad, sexo y estado civil, así también para identificar diferencias de satisfacción por programa educativo y por división académica se usará el análisis de varianza ANOVA.

**Palabras Clave:** Satisfacción Estudiantil. Calidad educativa. Alumno Universitario

## Introducción:

Se define la calidad educativa como “aquella que ayuda al educando a satisfacer plenamente sus necesidades y a desarrollar al máximo sus posibilidades personales de manera integral,

contribuyendo así a su participación plena y constructiva en la sociedad en que vive de acuerdo a lo que ésta espera y necesita de él” (Velasco, 2000, p.47 citado en Bullón, 2007). Por otra parte, la satisfacción estudiantil es la percepción que tienen los estudiantes del grado en el que se le han cumplido sus expectativas (Mejías y Martínez, 2009). Cuando el término satisfacción se relaciona con una Institución Universitaria se habla del desarrollo de actividades que realiza una Institución de Educación Superior (IES) para atender las necesidades educativas y de índole personal de los individuos que ahí estudian una profesión (Osorio y Pérez, 2010). En tal sentido, algunos de los aspectos de medición de la satisfacción de un alumno con la calidad educativa que brinda la universidad corresponden a la metodología de enseñanza, la capacitación de los profesores, la relación con los profesores, la formación práctica y la tecnología de enseñanza; así como a la infraestructura, los aspectos relativos a los procedimientos y trámites académicos, los cursos extracurriculares y las becas, entre otros (Bullón, 2007).

Ahora bien, Osorio y Pérez (2010) afirman que una de las consecuencias más preocupantes de la insatisfacción escolar se manifiesta en dos modalidades; el abandono de los estudios y el cambio de carrera, fenómeno conocido como deserción.

En este sentido en este trabajo se presenta el protocolo de una investigación que permitirá conocer el grado de satisfacción de los estudiantes que cursan programas presenciales de licenciatura que se ofertan en las Divisiones Académicas de Ciencias Económico Administrativa e Ingeniería y Arquitectura en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), en Villahermosa, Tabasco en México, con respecto a aspectos que inciden en la calidad educativa, tales como: proceso de enseñanza aprendizaje, elementos de infraestructura, servicios de apoyo académico y atención del personal; lo que permitirá evaluar los esfuerzos que la institución está realizando para ofrecer servicios educativos, que no solo atraigan a los estudiantes, sino que también los puedan retener, ya que a pesar de que la UJAT actualmente es una institución distinguida por la Secretaría de Educación Pública, por brindar programas educativos de licenciatura reconocidos por su buena calidad, lo que ha sido ampliamente difundido y es, posiblemente, uno de los aspectos importantes para que los egresados de educación media superior en Tabasco la tengan considerada una opción, para continuar sus estudios profesionales. No obstante, la tasa de eficiencia terminal de diversos programas de las divisiones académicas en donde se realizará la investigación es inferior al 50% (UJAT, 2013).

### **Revisión Literaria**

La satisfacción de los alumnos está orientada hacia la atención de sus propias necesidades educativas y al logro de las expectativas que les plantea la institución educativa en este ámbito (Bullón, 2007)

En este sentido, Rodríguez y Vélez (2004) mencionan que las percepciones de los estudiantes son importantes para identificar su sentir respecto a la calidad de la preparación que reciben. A su vez, Marchesi y Martín (1998 citado por Hernández, Lara, Ortega, Martínez y Avelino, 2010) consideran que uno de los indicadores más válidos para medir el grado de calidad de la

enseñanza tiene que ver con el grado de satisfacción de las personas que están asociadas al proceso educativo.

Así mismo, Mejías y Martínez (2009) manifiestan que existe un debate respecto a tratar al estudiante como cliente principal en los procesos educativos, que las instituciones de educación superior, como cualquier otra organización de servicio, debe de orientarse hacia mejorar de manera permanente la satisfacción de los servicios a los clientes favoreciendo los sistemas educativos y el desarrollo de los procesos de la universidad para facilitar su progreso.

En relación a lo anterior, Yzaguirre (2005) destaca la importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización educativa, ya que trae consigo muchos beneficios, tal como una mejor administración de los procesos sustantivos, un mejor control en las áreas clave, un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone una motivación y por ende una mayor productividad.

De investigaciones sobre satisfacción estudiantil, se puede mencionar a Muñoz, Ríos y Abalde (2002) quienes presentan un instrumento para evaluar la satisfacción de los estudiantes con respecto al desempeño de sus profesores validado con 334 alumnos de una universidad española. Así mismo Mazón, Martínez y Martínez (2009) validaron un instrumento para evaluar la función docente a través de la opinión de los estudiantes, para retroalimentar a los profesores sobre aspectos que pueden mejorar en su enseñanza. A su vez, Alterio y Pérez (2009) realizaron una investigación para determinar la calidad de la docencia mediante la evaluación de la satisfacción de los estudiantes a través de una muestra de 210 alumnos seleccionados a través de un muestreo aleatorio estratificado, encontrando una contrastada diferencia de satisfacción entre los estratos de alumnos estudiados, básica y preclínica en estudiantes de medicina, en los primeros identificaron una mediana satisfacción en cuanto al grado de satisfacción con la docencia recibida; la planificación de la asignatura; ejecución y estrategia de enseñanza; y motivación y cobertura de expectativas, mientras que en el segundo grupo estos aspectos reportaron alta satisfacción. También a Egea (2001) quien en una muestra de 144 estudiantes universitarios de primer ciclo de la Licenciatura en Psicología en Madrid, España indagó sobre aspectos para determinar si en el centro universitario proporcionaba servicios de calidad; como resultado los estudiantes priorizaron, como criterios de calidad en la institución evaluada, la relación profesor-alumno e instrucción en el aula (el día a día de la enseñanza), instalaciones de las aulas y la biblioteca. Por otra parte, Hernández, Lara, Ortega, Martínez y Avelino (2010) identificaron aspectos que se asocian con satisfacción e insatisfacción académica en estudiantes de una universidad mexicana, sus resultados indicaron que los sujetos participantes tenían alta satisfacción con su trayectoria académica en aspectos relacionados al proceso académico, la docencia, el desarrollo personal y profesional, la implicación con la carrera; y altos niveles de insatisfacción con la organización administrativa. Cabe destacar el estudio de Gento y Vivas (2003) quienes validaron un instrumento para medir satisfacción de estudiantes universitarios con su educación, integrando diversos aspectos: condiciones básicas de infraestructura, servicios de la institución, condiciones de seguridad, consideraciones a su situación económica, seguridad

emocional por el trato recibido, sentido de pertenencia a la institución, proceso de enseñanza aprendizaje, logros personales, reconocimiento del éxito personal y autorrealización. No obstante, estos estudios, se pretende contribuir a esta temática con una investigación en otro contexto, a la vez que se aportará a la UJAT información que le están requiriendo diversos organismos evaluadores. Lo anterior motiva la realización de esta investigación con los siguientes objetivos.

## **Objetivos:**

### **Objetivo General**

Identificar la satisfacción de los estudiantes de los programas de licenciatura presencial en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas y en la División de Ingeniería y Arquitectura con respecto a aspectos de calidad educativa en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

### **Objetivos Específicos**

- 1) Medir el grado de satisfacción de los estudiantes en cuanto a aspectos del proceso de enseñanza aprendizaje, servicios de apoyo académico, trato respetuoso de las personas con las que se debe relacionar para alcanzar sus metas académicas y elementos de infraestructura.
- 2) Identificar si existen diferencias significativas entre las dimensiones de la variable satisfacción de la calidad educativa con las variables sociodemográficas ciclo de estudio, años de estudio, edad, sexo y estado civil.
- 3) Precisar diferencias de satisfacción estudiantil de la calidad educativa entre programas de estudios.
- 4) Establecer diferencias de satisfacción estudiantil de calidad educativa entre divisiones académicas.

## **Método:**

### **Diseño de Investigación**

El tipo de diseño de investigación es no experimental, transaccional, de tipo descriptivo ya que se hará una medición de atributos del fenómeno estudiado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) y explicativo porque se estudiarán las relaciones de influencia entre variables (Sierra, 2005).

### **Sujeto de estudio**

Los estudiantes de los programas de licenciatura presencial en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas y en la División de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

## **Población y Muestreo**

La población está conformada por 7, 472 estudiantes, de los cuales 3, 727 son alumnos que cursan programas presenciales en la División Académica de Ciencias Económico (1,518 de Administración, 1, 412 en Contaduría Pública, 418 de Economía y 379 en Mercadotecnia) y 3,745 en la División Académica de Ingeniería y Arquitectura (798 en Ingeniería Civil, 357 Ingeniería Eléctrica y Electrónica, 838 en Ingeniería Mecánica Eléctrica, 856 en Ingeniería Química y 896 en Arquitectura (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2012). Se utilizará un muestreo probabilístico por conglomerado en dos etapas.

## **Instrumento de Investigación**

Para la recolección de los datos se utilizará una adaptación propia del Cuestionario para Valorar la Satisfacción de los Estudiantes Universitarios con la Educación (SEUE) de Gento y Vivas (2007) que incluye una escala tipo Likert de 5 puntos, en donde 1 significa totalmente insatisfecho y 5 muy satisfecho que se ha tomado como referencia en estudios sobre satisfacción estudiantil en cuanto a la calidad educativa (Bullón, 2007, Vivas y Ravenna, 2010).

## **Variables de estudio**

- *Satisfacción de la Calidad Educativa* que se medirá a través de las dimensiones: Proceso de enseñanza aprendizaje, Trato respetuoso de las personas con las que se debe relacionar para alcanzar sus metas académicas, Servicios de apoyo académico y Elementos de infraestructura
- *Características sociodemográficas*: edad, sexo, estado civil, años en la universidad, ciclo escolar, años de estudio y programa educativo.

## **Análisis de la Información**

Para el análisis de la información, tocante a la valoración de la satisfacción educativa de los estudiantes (objetivo específico 1) se empleará estadística descriptiva, para la interpretación de los resultados de las medidas de tendencia central, se utilizarán dos criterios no excluyentes de evaluación; primero, a través del puntaje promedio de las respuestas de los ítems por cada dimensión; en segundo lugar, con el grado de avance de la satisfacción expresando el promedio como un porcentaje de la puntuación máxima ( $100 * X / 5$ ). Para identificar si se presentan diferencias significativas, en cuanto a la satisfacción con la calidad educativa percibida por los estudiantes según las variables sociodemográficas: ciclo de estudio, años de estudio, edad, sexo y estado civil (objetivo específico 2), para identificar diferencias de satisfacción por programa educativo (objetivo 3) y por división académica (objetivo 4) se usará el análisis de varianza ANOVA (Bullón, 2007). Para el análisis estadístico de los datos se utilizará el programa IBM SPSS Statistics 19.

## **Resultados:**

La investigación permitirá precisar el grado de satisfacción de los estudiantes de la muestra con respecto a las dimensiones establecidas (Proceso de Enseñanza Aprendizaje, Servicios de Apoyo

Académico, Infraestructura y Atención del Personal) para medir la variable de satisfacción de la calidad educativa. También identificar si hay diferencias de satisfacción de acuerdo al ciclo de estudio que cursan los estudiantes, los años que llevan en la institución, la edad, el sexo y el estado civil, por programas de estudio y entre las divisiones académicas estudiadas.

Los beneficios que se pueden derivar de la medición de la satisfacción de los estudiantes en los aspectos de la calidad educativa considerados en este estudio son:

Con respecto al *Proceso de enseñanza aprendizaje*, al saber cómo los estudiantes perciben la pertinencia que tiene el plan y programas de estudios que cursa actualmente para su formación profesional se tendrán parámetros para que las comisiones curriculares consideren la permanencia o cambio de los contenidos de las asignaturas que integran el plan de estudio. O también se podrán tomar decisiones sobre la reestructuración o cambio de los planes de estudio que se ofertan actualmente.

También en este rubro se podrá conocer si las actividades extracurriculares que se les ofrece y que están consideradas dentro del plan de estudio son de su preferencia o se les proporcionan de acuerdo a lo que ellos esperan.

Otro aspecto a considerar en este rubro son los programas implementados por la institución para incorporar las nuevas tecnologías a la enseñanza, como el programa de asignaturas a distancia del área general que los estudiantes pueden cursar dentro de su programa escolarizado.

También con base a la información obtenida se tendrán elementos para evaluar si los programas implementados para la habilitación de los profesores o el Programa de Superación Docente, así como los cursos disciplinares que se imparten en las Divisiones Académicas propician cambios y mejoran en la formación y actualización de los profesores que atienden a los alumnos de ambas divisiones académicas. Asimismo si los cursos de formación pedagógica contribuyen a inculcar valores y conocimiento para que puedan proporcionar al estudiante la asesoría y tutorías que requiera.

De igual forma, se podrán evaluar actividades y eventos que se ofrecen tales como trabajos de campo, de servicio social, de prácticas profesionales, feria del empleo, entre otros como formas de vinculación con el mercado de trabajo.

Tocante a *Servicios de Apoyo Académicos*: se tendrá información pertinente para conocer si el servicio que presta la Universidad en cuanto a los procesos de ingreso, el Sistema Biblioteca, las áreas de cómputo, la atención de los consultorios psicopedagógicos y el de tutorías se están ofreciendo de acuerdo a sus expectativas o si será necesario, que las autoridades universitarias implementen cambios y mejoras.

De los Elementos de Infraestructura, la información recabada vendrá a evaluar las condiciones de infraestructura que actualmente ofrece la Universidad para el desarrollo de las actividades estudiantiles.

Finalmente, en cuanto a *Atención del personal*, se obtendrá información sobre el trato que reciben de maestros, administrativos de su división o alguna autoridad de la hayan requerido atención. Al conocer su conformidad o inconformidad se podrá también evaluar el desempeño y considerar, por parte de la institución, si así se requiere programas de capacitación en este rubro.

Como limitaciones de este estudio, tenemos que los resultados no se podrán generalizar a todas las divisiones académicas de la UJAT o a otras instituciones de educación superior, sin embargo, esta investigación contribuirá a proporcionar una mirada más amplia al tema de la calidad educativa en nuestro país, ya que ésta generalmente ha sido valorada a través de los comités de evaluación, de las autoridades universitarias, de los profesores, pero escasamente desde la perspectiva de los involucrados directamente en el proceso, es decir, los estudiantes.

### Referencias:

- Alterio, G. H. y Pérez H. A. (julio, 2009). Evaluación de la función docente según el desempeño de los profesores y la opinión estudiantil, *Educación Médica Superior*, 23(3): 1-14. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412009000300001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000300001)
- Bullón, S.R. (2007). La satisfacción estudiantil con la calidad educativa de la universidad. *Tesis de licenciatura*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Egea, M. P. (sin mes, 2001). Criterios de calidad en centros universitarios según el alumnado: implicaciones laborales y organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7 (2), 219-231. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550005>
- Gento, S. y Vivas M. (Septiembre, 2003). El SEUE: un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación. *Acción Pedagógica*, 12 (2). Recuperado de [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17108/2/articulo\\_2.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17108/2/articulo_2.pdf)
- Hernández, C.A., Lara, B., Ortega, M. P., Martínez, M. A. y Avelino, I. (octubre, 2010). Evaluación de la satisfacción académica de los estudiantes de la licenciatura en didáctica del francés. *Revista de Educación y Desarrollo*, 15, pp. 35-46.
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (5ª. ed.). México: McGrawHill
- Mazón, J.J, Martínez, J. y Martínez, A. (enero, 2008). La evaluación de la función docente mediante la opinión del estudiante. Un nuevo instrumento para nuevas dimensiones: COED. *Revista de la educación superior*, 38 (149), Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602009000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-27602009000100006&script=sci_arttext)

- Mejías, A. y Martínez, D. (2009). Desarrollo de un instrumento para medir la satisfacción estudiantil en educación superior. *Docencia Universitaria*, X (2), pp. 29-47.
- Muñoz, J. M., Ríos, M. P. y Abalde, E. (diciembre, 2002). Evaluación docente vs. Evaluación de la calidad. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 8 (2), 103-134. Recuperado de [http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2\\_4.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v8n2/RELIEVEv8n2_4.htm)
- Osorio, J. y Pérez, K. (2010). El nivel de satisfacción escolar y su relación con la orientación vocacional en alumnos de psicología educativa. *Tesis de licenciatura*. México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Rodríguez, M.A. y Vélez, L.M. (marzo, 2004). Satisfacción de los graduandos con la formación recibida en la Corporación Universitaria Lasallista. *Revista Lasallista de Investigación*, 1, (1), pp. 37-41. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/695/69511006.pdf>
- Sierra, R. (2005). *Técnicas de Investigación Social Teoría y Ejercicio* (14 edición), Madrid, España: Thomson Editores
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2012). Primer Informe de Actividades 2012. Dr. José Manuel Piña Gutiérrez, Rector. Tabasco, México: Autor
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2013). Segundo Informe de Actividades 2013. M.A. María del Carmen Ancona Alcocer. Directora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, México: Autor
- Vivas, M. y Ravenna, R. (marzo, 2010). Jóvenes que estudian para ser comunicadores: un estudio de la satisfacción de los estudiantes con la Carrera de Comunicación Social. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 3 (1), Artículo 9. Recuperado de electrónica: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>
- Yzaguirre, L.E. (2005). Calidad Educativa e ISO 9001:2000 en México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 3(1). Recuperado de: [http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/Vol3n1\\_e/Yzaguirre.pdf](http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/Vol3n1_e/Yzaguirre.pdf)



# **IDENTIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES OBJETIVAS DE CALIDAD DE VIDA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE LA FRONTERA NORTE A TRAVÉS DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE DIMENSIONES DE ANÁLISIS DE BIENESTAR: CASO UNIVERSIDAD DE SONORA-CAMPUS NOGALES**

**M.D.O. Claudia Manjarrez Peñúñuri**

Universidad de Sonora, Campus Nogales

[cmanjarrez@nogales.uson.mx](mailto:cmanjarrez@nogales.uson.mx)

**M.A. Concepción Cruz Ibarra**

Universidad de Sonora, Campus Nogales

[ccibarra@nogales.uson.mx](mailto:ccibarra@nogales.uson.mx)

**M.C.E. Laura Delia Mendoza**

Universidad de Sonora, Campus Nogales

[laurad@nogales.uson.mx](mailto:laurad@nogales.uson.mx)

## **Resumen:**

En la discusión sobre el desempeño de nuestras organizaciones, resalta el papel estratégico que mantienen nuestras universidades, como contextos clave, en el que futuros profesionistas se desarrollan y donde el tema: calidad de vida; se convierte en eje del diseño de políticas que emanan de los complejos problemas sociales; convirtiéndose en tarea estratégica para las universidades en constante innovación. Nuestro esfuerzo se centra en la construcción de un perfil centrado en las condiciones que determinan la forma de vida de nuestros jóvenes estudiantes, y que puede incidir en el rendimiento académico. Se presenta de forma preliminar algunos de los principales hallazgos que se desprenden de las dimensiones de análisis de bienestar social, bienestar material y desarrollo y actividad.

**Palabras clave:** Calidad de Vida, Bienestar Social, Bienestar Material, Desarrollo y Actividad.

## **Introducción:**

Nuestro entorno educativo ha cambiado considerablemente y ante esto una de las principales tareas que tienen las instituciones de educación superior en México es el promover un avance sostenible, constante y continuo en el desarrollo individual de los miles de jóvenes que han puesto su confianza en la organización educativa a la que se integran con la firme convicción, de que es la Educación, un camino que los llevará a lograr mejores condiciones de vida (bienestar). Sin embargo, este hecho día a día, pasa inadvertido por gran parte de los actores que formamos parte y somos propulsores de las grandes transformaciones de nuestras instituciones. Se mantiene como dimensión oculta en el quehacer universitario y poco sabemos de los alcances y verdaderas expectativas que estos jóvenes han ido alimentando en sus corazones. Por lo pronto, nuestra

faena se concentra en formar profesionistas íntegros y de calidad, en el pleno desconocimiento de sus condiciones actuales de calidad de vida. Así, en medio de toda esta tarea, nos preocupamos en promover el esfuerzo, la fortaleza, la perseverancia de nuestros estudiantes con el claro objetivo de no ver afectados nuestros múltiples índices de calidad (deserción, retención, etc.) que miden nuestra efectividad y eficiencia. Y en este proceso, queda entre renglones casi inadvertidos las verdaderas condiciones de vida de los jóvenes que en congruencia con las teorías motivacionales nos dice que si no se tienen satisfechas las necesidades básicas, difícilmente estaremos concentrados en las del siguiente orden. El planteamiento es, si realmente trabajamos de forma estratégica considerando precisamente esta realidad, porque de otra manera estaremos condenados a estar construyendo puentes en lagos vacíos.

Así, se advierte que “los cambios transcendentales acaecidos en la forma de entender la educación en todo el mundo, (...), han ido en una línea paralela a la seguida por aquellos que promueven la calidad de vida. En este sentido, comienzan a desarrollarse estudios sobre los factores asociados a la efectividad de la escuela poniendo especial atención en aquellos que ejercen un efecto sobre el alumno, comienzan a tener cabida en el currículum nuevas áreas con un carácter menos académico que las tradicionales y más vinculado con la formación integral de la persona y la mejora de su calidad de vida...” (Gómez M., S.F.)

Pero, ¿Qué entender por calidad de vida? La calidad de vida puede ser definida como la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal ponderadas por la escala de valores, aspiraciones y expectativas personales (Felce y Perry, 1995).

En el artículo “Calidad de Vida: un caleidoscopio (ensayo) publicado en la Revista UNIVA de la Universidad Católica, Graciela Alvirde Pérez y Jorge del Pozo Marx (2005) expresan que: “El concepto de calidad de vida en la sociedad mexicana se asocia al conjunto de bienes y servicios que le permitan al individuo y al grupo social, suplir sus necesidades básicas insatisfechas y alcanzar un nivel adecuado de bienestar. De hecho, el Estado mexicano, de acuerdo con la Constitución, tiene el deber de promover el bienestar general y garantizar la efectividad de los derechos ciudadanos. Estos derechos se refieren al acceso a estos bienes y servicios públicos” .

Se ha denunciado en innumerables situaciones la inexistencia de parámetros universalmente aceptados que den cuenta de una buena Calidad de Vida; ya que multidimensionalmente hablando el abordaje y su operacionalización depende en gran parte del contexto social, cultural y hasta política en el que se trata de medirlo; esto, sin dejar de lado la percepción subjetiva del individuo al que se le pregunta precisamente sobre su calidad de vida, el cual desde diversas concepciones evalúa su calidad de vida, muchas veces en disonancia con los aspectos macro sociales que hablan de una calidad de vida diferente a la que expresa el individuo, lo que ha dado lugar según lo señalan Urzúa M, Alfonso, & Caqueo-Urizar, Alejandra (2012) en su trabajo titulado “Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto”, a que se hable de un bienestar

global el cual no sólo dependería de los recursos propios sino también del ambiente socio político del cual el bienestar personal es nutrido, esto de acuerdo a Shen & Lai, ( 1998).

Campbell (1981) propone que las personas juzgan su situación objetiva en cada uno de los dominios evaluados de acuerdo a estándares de comparación basados en aspiraciones, expectativas, sentimientos o lo que podría ser justo tomando como referencia a un grupo de comparación, necesidades personales y valores. Para este autor, el resultado de esta evaluación sería la satisfacción con el dominio evaluado, produciendo las distintas satisfacciones en los dominios un sentimiento general de bienestar. Bajo este considerando, la CV resulta de la discrepancia entre un estado ideal y uno real, siendo la CV alta cuando la discrepancia es pequeña, y baja cuando ésta es alta (Felce & Perry, 1995).

En este punto es importante precisar que como objetivo de este esfuerzo, se ha buscado operacionalizar indicadores determinados objetivamente sin que se dé lugar a que el individuo manifieste por sí mismo la percepción sobre su propia calidad de vida, ya que el diseño de los cuestionamientos no facilita este proceso cognitivo vinculado a la evaluación que la persona pueda realizar de esas condiciones de vida que le rodean en el ahora. Es precisamente esta parte valorativa, basada en la percepción subjetiva que se retoma en un segundo esfuerzo de manera independiente lo cual nos permitirá posteriormente, cruzar información para estar en posibilidades de dar cuenta de una forma global con la base de las dos perspectivas la calidad de vida de nuestros estudiantes universitarios. De esta forma podemos afirmar que al menos en esta primera fase lo que interesa es la evaluación objetiva traducida en indicadores totalmente observables y cuantificables que pueden ser consideradas mediciones válidas con base a estándares aceptables por el tipo de sociedad en la que estamos inmersos.

“Se comprende entonces que la Calidad de Vida es equivalente a la suma de los puntajes de las condiciones de vida objetivamente medibles en una persona, tales como salud física, condiciones de vida, relaciones sociales, actividades funcionales u ocupación. Este tipo de definición permitiría comparar a una persona con otra desde indicadores estrictamente objetivos...” (Hollanflsworth, 1988) citado por Urzúa y Caqueo en el artículo Calidad de Vida: una revisión teórica del concepto.

Por su parte O´Boyle (1994) citado en este mismo trabajo plantea que la evaluación objetiva asume que la salud, ambiente físico, ingresos, vivienda y otros indicadores observables y cuantificables son mediciones válidas de CV y son estándares.

Este trabajo aborda el tema de Calidad de Vida con un enfoque centrado en una población específica y única como lo es la comunidad estudiantil de la Universidad de Sonora Campus Nogales a nivel licenciatura, siendo ésta conformada, por una población total de 890 estudiantes que se desenvuelven en la frontera norte del País en medio de un contexto socio cultural muy complejo, considerando que la Universidad se encuentra anclada en la zona fronteriza México-Estados Unidos la cual “es una región de alto crecimiento demográfico debido principalmente a

la migración y es escenario de profundos contrastes culturales, sociales y económicos” (Universidad de Sonora, 2003).

Algunos autores como Heagerty (2004) relacionan la calidad de vida con la educación y denuncia que no obstante las iniciativas derivadas de la creciente interés por el tema, los esfuerzos se encaminan a los adultos dejando relegados a jóvenes y niños, lo que ha dado como resultado el bajo interés por revisar la calidad de vida en la vida escolar.

De acuerdo a este mismo autor algunas razones que pueden explicar el abandono del uso del concepto de calidad de vida en la escuela son: 1) Se considera que la función principal de la escolarización es preparar al alumno para la vida adulta, pero no se percibe éste como un periodo importante en la vida del individuo, por lo que la calidad de la misma pasa a ser un concepto marginal y no una meta prioritaria; 2) La ausencia de instrumentos adecuados para evaluar las percepciones de los estudiantes sobre la educación; 3) los imperativos que han guiado las reformas educativas...en el mundo occidental. Metas como el incremento de la eficacia de las escuelas o del nivel de logro de los estudiantes han dado lugar a que la atención se centrara más en cuestiones de organización escolar, reforma curricular y desarrollo del personal que en aspectos relacionados con la calidad de vida de los alumnos.

Se dice que desde sus comienzos la investigación sobre calidad de vida ha ido asociado al movimiento de los Indicadores Sociales. Por ello el examen de la literatura sobre indicadores sociales y sus antecedentes permite trazar la historia de la investigación en calidad de vida. (Somarriba, 2008).

Si bien es cierto que la información que arroja esta investigación puede ser útil para identificar los aspectos que puedan fortalecer o mejorar la calidad de vida de los alumno, no existe una certeza sobre una mejora significativa. Hacer el ejercicio nos ha planteado una nueva perspectiva, los resultados nos revelan aspectos importantes como el cambio del rol de estudiante que trabaja a un trabajador que estudia; la promiscuidad sexual con la que establece relaciones sin compromisos el joven; la falta de una cultura enfocada a cuidar la salud; el limitado acceso a oferta cultural por cuestiones económicas; el papel tan importante que han asumido en el desarrollo de los jóvenes los medios de comunicación electrónicos, por señalar algunos.

### **Antecedentes**

Conceptualmente no existe una definición universal y ampliamente aceptada para Calidad de Vida. La Real Academia Española (2012) la define como “el conjunto de condiciones que contribuyen a hacer agradable y valiosa la vida”.

“Esta gran dispersión y diversidad de concepciones puede derivar de la naturaleza diversa del concepto (Cummins,2000) o bien a que este es un término multidisciplinario (Haas, 1999). Así, los economistas tenderán a centrar su medición en elementos tangibles de la CV y, por otro lado, los científicos sociales lo harán en la percepción individual sobre la CV. El concepto de CV actualmente incorpora tres ramas de las ciencias: economía, medicina y ciencias Sociales. Cada

una de estas disciplinas ha promovido el desarrollo de un punto de vista diferente respecto a cómo debiera ser conceptualizada la CV (Cummins, 2004) citado por Urzúa.

Conceptualmente lo encontraremos directamente ligado al concepto de bienestar en los diferentes ámbitos como lo es el material y social, de ahí el que gran parte de los estudios de calidad de vida se interesan en el bienestar y su forma de medirlo. Así, se le explica desde una vasta literatura vinculada a parámetros tan diversos como bienestar social, felicidad, bienes, necesidades básicas, seguridad, trabajo, ingreso, recreación, ambiente, cultura, religión, economía, etc... e incluso con oportunidades y expectativas y el grado de satisfacción.

“En 1995, Felce y Perry revisaron una serie de modelos conceptuales y propuestas de evaluación del constructo calidad de vida (Andrews y Withey, 1976; Baker e Intagliata, 1982; Bigelow et al., 1982; Blunden, 1988; Borthwick-Duffy, 1992; Campbell et al., 1976; Cummins, 1993a, 1993b; Flanagan, 1978; Franklin, Simmons, Solovitz, Clemons y Miller, 1986; Heal y Chadsey-Rusch, 1985; O’Brien, 1987; Parmenter, 1988; Schalock, Keith y Hoffman, 1990; Stark y Goldsbury, 1990). De esta revisión obtuvieron una serie de indicadores que aparecían de forma repetida y que podían agruparse en torno a cinco dimensiones generales definidas a través de indicadores clave: (a) bienestar físico (salud, forma física, movilidad y seguridad personal); (b) bienestar material (ingresos, calidad de la vivienda, transporte, seguridad económica y posesiones); (c) bienestar social (relaciones personales y participación en la comunidad); (d) desarrollo y actividad (competencia, productividad y actividad); y (e) bienestar emocional (felicidad y satisfacción, sentimiento de estrés, salud mental, autoestima, satisfacción con el estatus dado por los otros y el respeto, satisfacción con la fe y las creencias, satisfacción con la sexualidad)”. (Gómez, L., 2010, p. 57).

Cabe resaltar que el mismo Felce exhorta a que los indicadores se interpreten teniendo en cuenta el marco de referencia del individuo, sus experiencias y sus circunstancias, así como su personalidad. De esta manera de forma reiterativa se plantea la necesidad de desarrollar indicadores específicos para cada dimensión sensibles a la cultura concreta en la que se va a realizar la evaluación.

Para este estudio, las dimensiones de análisis que se consideraron tomando como base el Modelo de Calidad de Vida abordado por Felce, D. en 1995, fueron cinco: 1) Bienestar físico, 2) Bienestar material, 3) Bienestar social, 4) Desarrollo y Actividad y 5) Bienestar Individual, Cada una de estas dimensiones considera el estudio de diversos indicadores a partir del concepto de Bienestar que para propósito de este trabajo entenderemos como el conjunto de cosas que se requieren para vivir bien, esto como una síntesis, luego de encontrar en la bibliografía especializada que el concepto en sí de bienestar ha sido objetivo de innumerables debates y desencuentros al encontrarse inmerso en su esencia un componente de índole subjetivo que está íntimamente relacionado con las necesidades y los gustos de las personas aspecto que se retoma en un segundo esfuerzo de este estudio con un corte de tipo cualitativo como ya se

señaló. Por lo pronto basándonos en indicadores universalmente planteados como válidos para medir de alguna manera el bienestar en sus cinco dimensiones tenemos:

1. BIENESTAR FISICO.\_Una de las mayores aspiraciones de los seres humanos es vivir más y con mayor bienestar representa hoy en día una aspiración humana . Por esto se advierte que la salud no sólo debe estar referida a la prolongación de la vida, sino al mantenimiento y mejora de su calidad.

a) Salud; b) Forma Física; c) Movilidad ; d)Seguridad personal.

2. BIENESTAR MATERIAL .- Este hace referencia al conjunto de cosas que se necesita para vivir bien, desde el punto de vista de las cosas que se poseen o se usan y que son adquiridas por el dinero. En esta misma dimensión de análisis se considera lo que se comprende como seguridad financiera; por lo que en la investigación se aborda la fuente de ingresos económica del estudiante y las posesiones que este tiene para uso.Los indicadores utilizados son: a) Ingresos; b) Calidad de vivienda; c) Transporte; d) Posesiones.

3. BIENESTAR SOCIAL.\_El bienestar social por su parte es una condición no observable directamente, se puede comparar de un tiempo o espacio a otro; no implica un sentido de grupo social. Los indicadores considerados en esta dimensión de análisis son: a) Relaciones Personales; b) Participación en la Comunidad.

4. DESARROLLO Y ACTIVIDAD.\_ Los indicadores utilizados en esta dimensión de análisis son: a) Competencia; b) Productividad y c) Actividad y concentra todos aquellos factores que contribuyen al desarrollo personal del individuo y las actividades a las que se entrega como parte de su propia forma de ser o estar.

5. BIENESTAR INDIVIDUAL (EMOCIONAL).\_ Los indicadores que forman parte de esta dimensión de análisis son: a) Felicidad y Satisfacción; b) Sentimiento de Estrés; c) Salud mental; d) Autoestima; e) Satisfacción con el estatus dado por los otros y respeto; f) Satisfacción con la fe y las creencias; g) satisfacción con la sexualidad.

Así, lo relevante de pronto se vuelve, el determinar los indicadores a utilizar para analizar la calidad de vida. En este trabajo, el enfoque se centró en los recursos disponibles y aspectos que dan cuenta de las condiciones de vida objetivas que rodean al estudiante. Es decir, si retomamos las cuatro dimensiones de abordaje del tema de Calidad de Vida, planteamos para este proyecto en específico considerar en este primer esfuerzo, el primer enfoque: La calidad de las condiciones de vida de un individuo.

En concreto, la construcción de un perfil centrado en las condiciones que determinan la forma de vida de nuestros jóvenes estudiantes, nos ayuda a definir de alguna manera la calidad de vida de la que se valen y que puede en un determinado momento influir positiva o negativamente en el rendimiento en los centros de enseñanza y aprendizaje. Comprendemos que esta labor se vuelve apremiante si consideramos que nuestros jóvenes son los próximos precursores de una

sociedad más digna desde su quehacer profesional; de ahí, el interés por dar cuenta de este marco referencial. en el que se mueven, viven y aprenden nuestros estudiantes. Para algunos investigadores el análisis de la calidad de vida pretende establecer cómo las personas interactúan con su entorno multidimensional. De esta forma, se requiere poner hincapié en dimensiones cotidianas de los jóvenes, en las formas de relacionarse y en los espacios económicos, sociales y ecológicos que les rodean. La información que se genere, ayudará a la toma de decisiones de políticas públicas sustentadas en la evidencia empírica. De hecho, todo proyecto de planificación operativa, estratégica y gestión encaminado a mejorar la calidad de vida de los individuos debe partir de información objetiva que le de sustento a las acciones promovidas.

Este trabajo establece la necesidad de considerar el papel fundamental que resguardan las universidades, como contextos clave en los que los jóvenes aprenden, cambian, se forman no sólo como profesionistas competentes sino también como personas movidos por ideales, valores, expectativas, etc. Las universidades tienen de cierta forma un compromiso social con el desarrollo de personas integrales y para ello se vuelve apremiante conocer las condiciones de las que participa y se ve afectado el joven estudiante; sólo así, podremos estar en posibilidades de influir positivamente en esas condiciones como garantía de una vida mejor. De esta forma, la construcción de este perfil ayudará a atender de mejor forma los índices de deserción con los que el campus se ha enfrentado en los últimos dos semestres; y nos permitirá obtener información válida que puede traducirse en importantes estrategias de acción desde el programa Institucional de Tutorías y el de Seguimiento de Trayectorias Escolares y de forma más particular y específica permitirá al docente de Campus Nogales implementar pequeñas o grandes acciones desde el quehacer en el aula.

## **Objetivos:**

### **General:**

Conocer las condiciones objetivas de calidad de vida de los estudiantes de la Universidad de Sonora, Campus Nogales.

### **Particulares:**

-Identificar aspectos potenciales y necesidades que favorezcan el desarrollo de propuestas de intervención en áreas de desarrollo clave para los jóvenes.

-Producir información útil que puede aplicarse para fortalecer y mejorar la calidad de vida de los estudiantes en diversos ámbitos.

-Identificar dimensiones que definen la vida de los estudiantes universitarios de Campus Nogales.

-Conocer la situación personal y colectiva en el que viven los estudiantes de la Universidad de Sonora Campus Nogales

-Determinar los hábitos y patrones de convivencia de los estudiantes de Campus Nogales.

-Describir el estado de salud del estudiante universitario.

### **Método:**

Se partió de la idea de construir un perfil de las condiciones de vida objetivas en los estudiantes de la Universidad de Sonora, Campus Nogales con un enfoque cuantitativo a través de un estudio descriptivo con el propósito de hacer operativa la calidad de vida de los jóvenes estudiantes de las licenciaturas abordadas: Comunicación Organizacional, Derecho, Negocios y Comercio Internacionales y Psicología. En este caso nos interesó el análisis a partir de descriptores objetivos que permitieran construir finalmente un perfil de las condiciones de vida objetiva en la que se desarrollan nuestros estudiantes. Se dio un tratamiento estadístico.

La investigación es de tipo descriptiva ya que busca describir las características de una muestra representativa de nuestra población estudiantil universitaria. Se partió de preguntas de investigación clave que buscan responder a través de la información recolectada de forma específica sobre las condiciones de vida objetiva de los estudiantes de la Universidad de Sonora, Campus Nogales.

El proceso que se siguió para trabajar en esta investigación se basó en determinados pasos: Formulación de marco teórico y consulta de fuentes secundarias de información. Se recopiló y analizó información relacionada al tema de investigación con la intención de conocer más sobre el tema y poder construir el marco teórico, antecedentes y aspectos generales de la investigación con los hallazgos ya comentados que siguen siendo muy escasos sobre todo en nuestro País.

Una parte fundamental del abordaje metodológico fue la selección de variables de estudio. Una vez consultadas distintas fuentes se seleccionaron los indicadores que mejor ayudaron a la descripción de las dimensiones de análisis de bienestar físico, bienestar material, bienestar social, desarrollo y actividad y bienestar emocional a través de las cuales se construye el perfil de la calidad de vida del joven universitario del campus Nogales.

En el diseño del cuestionario que se utilizó para esta investigación se utilizaron preguntas cerradas de alternativa constante y opción múltiple. Se hizo uso de preguntas introductorias, cerradas y semi-cerradas, de tipos categorizadas, numéricas y dicotómicas, considerando que “Estas preguntas se adaptan muy bien en los casos de cuestiones de hecho, son fácilmente tabuladas y facilitan la cuantificación mediante la asignación de puntuaciones. Por otra parte, hacen las respuestas más objetivas y fiables, ya que es posible anotarlas con toda fidelidad” (Ander Egg, 1983, p. 275)



La mayoría de las preguntas se diseñaron con un perfil excluyente para poder identificar las repuestas del encuestado en cada categoría y dimensión de análisis.

El cuestionario tiene el número de preguntas necesarias para que se pueda evaluar y recopilar información de cada variable de estudio y poder dar respuesta a cada objetivo.

En cuanto al diseño y cálculo de la muestra, este fue de tipo Estadístico- Estratificado proporcionado; y nos permitió analizar a la población en distintos grupos formados proporcionalmente a la población de cada carrera. El estudio se realizó con un nivel de confianza del 95%.

Una vez diseñado el cuestionario se aplicó un pre-test a 25 estudiantes para identificar posibles mejoras en el instrumento de medición.

El levantamiento de campo se efectuó dentro de las instalaciones de la Universidad de Sonora, Campus Nogales en donde se abarcó al 100% de la muestra en cinco días hábiles a través de una intervención directa en las aulas de clase.

Una parte fundamental fue la consideración de un proceso de socialización con la plantilla docente sobre el trabajo de levantamiento de campo para conseguir su apoyo al ceder horas frente a grupo.

Otro aspecto importante fue el Diseño de un Manual de Codificación y Base de datos en SPSS. Se trabajó con las claves y significados de cada variable y pregunta analizada; en la herramienta de investigación dicha nomenclatura formó parte del manual de codificación, que se utilizó para marcar cada cuestionario y para posteriormente poder construir uniformemente el llenado de la base de datos con la codificación y tabulación de datos ya terminada. Con la base de datos completa y estadísticamente confiable, se corrieron resultados estadísticos.

Si hablamos de nuestro universo, debemos decir, que el conjunto de personas que fueron objeto de estudio es un universo localizado, finito y homogéneo. Universo Localizado en cuanto a que la unidad de análisis son todos los alumnos de la Universidad de Sonora Campus Nogales. Universo Finito: 890 Alumnos de las diferentes carreras, turnos y semestres. Y, universo homogéneo: aún que el universo puede presentar características diferentes, estas no son significativas y están identificadas. El cálculo de la muestra fue de tipo proporcional o de tipo cualitativa finita ya que no hay antecedentes de estudios anteriores que sirvan como referencia de este estudio.

N=Tamaño de la población	890
n=Tamaño de la muestra	

Z=Margen de confiabilidad	95% (Corresponde a 1.96 desviaciones estándar)
e=Error de estimación	5%
P=Probabilidad para que el evento ocurra	50%
Q= Probabilidad de que el evento no ocurra (1-P)	.50
N-1= Factor de corrección por finitud	889

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q} = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5)(890)}{(.05)^2 (890-1) + [(1.96)^2 (.5)(.5)]} = \frac{854.756}{3.1829} = 268.54 \approx n=269$$

El muestreo fue de tipo estadístico- Estratificado proporcionado para la selección de los participantes que pertenecen a cada segmento; fue aleatorio simple para que cada participante seleccionado tuviera la misma probabilidad de participar en el estudio. En este sentido podemos mencionar como limitaciones el hecho de que: 1) La Identificación de las dimensiones que definen la calidad de vida de los estudiantes universitarios es exclusiva para Campus Nogales; 2) Los resultados de la investigación pueden no ser definitivos y tener un tiempo corto de validez para la interpretación.

## Resultados:

### Bloque II resultados del bienestar material

De la muestra analizada se deduce que los alumnos de la Universidad de Sonora Campus Nogales tiene como principal sostén a sus 2 padres o alguno de ellos, 32% ambos padres, 57% a alguno de sus padres, el 13% de los alumnos se sostiene por sí mismo y el 2% depende de otros familiares.

La ocupación de los padres en su mayoría radica como en el nivel de empleado en el sector privado o público, algunos trabajadores por su cuenta y otros obreros.

La escolaridad promedio de los padres es de secundaria, estudios terminados son: 7.5% primaria, 24.5% secundaria, 13.5% preparatoria, 5.5% licenciatura, 30% de los padres tienen estudios trunco en la educación básica. Se encuentran más madres que padres profesionistas, 6% y 5% respectivamente.

En los hogares de los alumnos viven en promedio 5 a 6 personas (bienestar social), y las personas que generan ingreso a la familia en un 41% son de 1 a 3 personas y el 59% de 4 a 6 personas, por lo que concluimos trabaja la familia completa para sostenerse.

Es importante aclarar que la mayoría de los alumnos viven con sus mamás, los abuelos o los amigos, se hace evidente la ausencia de la figura paterna aspecto que se desprende del análisis del bienestar social.

Asimismo, se encuentra que el 58% de los alumnos trabajan; de ahí, lo hacen para contribuir al gasto familiar el 40.5%, y para sus propios gastos personales 40%, 5% son el sostén de su familia y el 4% además de contribuir al gasto de la familia lo hace para pagar los estudios de la universidad.

El trabajo de los alumnos predomina en el sector comercial (58%) e industrial (15%) en su mayor parte, sólo el 11% trabajan por su cuenta. El ingreso mensual promedio que reciben por su trabajo es de \$2,000 a \$4,000 pesos para el 58%; el 29% gana menos de \$2,000 pesos; lo que indica entonces que los alumnos son responsables de los gastos familiares y propios, más el pago de sus estudios con apenas un salario mínimo, situación que se ve reflejada en la dimensión de bienestar individual, donde la economía aparece como la segunda preocupación más fuerte del alumno y el trabajo la tercera; de la misma forma reflejan que el 80% está insatisfecho con su situación laboral. Por otro lado, se desprende el hecho de que el 53% de los alumnos tienen jornada laboral de 6 a 8 horas, es decir, tienen la responsabilidad de un turno de trabajo diario más la responsabilidad de un horario de siete horas de clase de forma diaria. El 30% tiene un trabajo de medio tiempo y un 1% trabaja más 60 horas. (Jornada diurna entre semana, jornada nocturna en fin de semana).

Con relación al tipo de contratación el 60% de los alumnos mantiene un contrato indefinido, su antigüedad es de 1 año o menos, y se observa que los puestos que más se desempeñan son el de obrero, cajero y atención en áreas de servicios.

Respecto a la situación de vivienda, la mayoría de los estudiantes vive en casa de su familia (53%), 31% en casa propia, el 12% en cada rentada y el 4% en casa prestada. De las casas de los alumnos, el 22% tiene un promedio de 4 habitaciones o piezas mientras que el 34% tiene una casa de 5 habitaciones. Esto indica que el 56% de los alumnos vive en casas pequeñas. Considerando que el promedio de habitantes por casa era de 5 personas, hay más de 2 personas por habitación. Teniendo un solo baño con regadera.

El 95% de los alumnos viven en casa de material como cemento, ladrillo o block, y un 5% vive en casa de madera y/ cartón (1%). Las viviendas cuentan con servicios básicos de energía eléctrica, agua entubada, y drenaje. Algunas viviendas cuentan con pavimentación e internet y muy pocas cuentan con línea telefónica, televisión por cable y tinaco, y según las respuestas los alumnos consideran un lujo estos servicios.

73% de los alumnos no tienen un servicio de calefacción y el 64% no tiene un servicio de aire acondicionado, la cifra llama la atención considerando que la ciudad de Nogales llega a presentar temperaturas de 15 grados bajo cero en el invierno y en el verano hasta 44 grados. Solo el 70% tiene agua caliente de un boiler, y la lavadora de platos y de ropa, la secadora, el tinaco, es considerado un lujo, y es importante mencionar que el 3% no tiene una estufa convencional. Lo que si tienen es celular, televisión sencilla no plasmas, no tienen ipod ni tablet.

La universidad está en la zona sur de la ciudad donde vive el 29% de los alumnos, los 53% vive en la zona centro y el 18% en el norte, es decir, el 72% de los alumnos viven en las zonas más lejanas de la universidad (bienestar social), el acceso del alumno a la universidad es en transporte público (55%), tiene que tomar 2 camiones y le lleva en promedio 2 horas para llegar, el 39% llega en auto, mismo que el 52.3% es propio, el 41.4% de su familia y el 5.4% es prestado.

### **Bloque III resultados del bienestar social**

De la muestra analizada podemos afirmar que los alumnos de la Universidad de Sonora Campus Nogales tienen una familia promedio entre cinco y seis integrantes incluyendo al mismo alumno.

Los alumnos viven principalmente con sus mamàs y hermanos, antes que con el padre, los abuelos figuran en cuarto lugar y algunos viven con las cuñadas o cuñados junto con sus hijos en la casa de la familia primaria. Con el estudio se destaca el hecho de que Las familias de los alumnos en su mayoría son mono parentales. 30 % de los alumnos no tienen una habitación propia. Y del 70% restante, tiene un lugar asignado pero puede ser compartido con otras personas de la familia. En cuanto al estado civil se encuentra que el 88% de los alumnos son solteros, 6% casados y 6% en unión libre. El 53% de los alumnos tienen una vida sexual activa y 10% tienen relaciones con alguien más además de su pareja. Es decir uno de cada 10 alumnos mantienen relaciones con sus amigos o con alguien que conocen en el momento.

El anticonceptivo que más utilizan es condón o pastillas, y es alarmante que de ocho opciones de métodos anticonceptivos el tercer lugar sea la pastilla de emergencia y el cuarto lugar ningún método. Lo que coincide con las repuestas de los alumnos en lo referente a los temas vistos en educación sexual, donde el tema de prácticas y sexo seguro ocupa el penúltimo lugar. Esto origina que el 2% de los alumnos haya padecido ya de enfermedades de transmisión sexual. la información anterior revela que las alumnas están en mayor riesgo y no tienen responsabilidad en las prácticas de sexo seguro. El 92% no tiene hijos, y del 8% que si tiene hijos, el 76% tiene 1 y el 24% tiene 2 hijos, cuyas edades son de 1 a 13 años.

En otro aspecto, el alumno dedica en promedio 4 horas diarias a navegar en las redes sociales principalmente Facebook, Youtube y Twitter, y lo hacen para tener contacto con familiares y amigos principalmente. Los grupos de amigos de los alumnos están principalmente formados por sus compañeros de la universidad, compañeros de preparatoria o secundaria, y no acostumbran reunirse con empresarios o profesionistas. Más del 60% de los alumnos manifiesta 3 grupos de amigos: universidad, familia y preparatoria. Es importante señalar que 5% de los alumnos afirman no contar con amigos en los que pueda confiar en todo momento.

En otro aspecto 71% de los alumnos vive en zonas alejadas de la universidad: sur y norte. 42% se siente inseguro en la zona en donde vive y el 88% no tiene un sistema de seguridad, y los que sí cuentan con un sistema de seguridad es porque es parte de la colonia, como guardias o portones, pero no por iniciativa familiar de tener un sistema de seguridad. 63% tiene en promedio 7 años viviendo en su colonia y solo el 1.4 % tiene más de 20 años, lo que coincide con la dimensión de bienestar material donde la mayoría de los alumnos vive en casa rentada.

Los alumnos no tienen una participación activa en la su comunidad, solo el 15% participa con tiempo o trabajo en organizaciones no lucrativas y las opciones de apoyar con dinero o donaciones en especie no están a su alcance.

Respecto a la responsabilidad ciudadana, el 95% de los alumnos tienen credencial del IFE, solo el 72% ha votado, el 97% no pertenece a ningún partido político, y el 3% que dice sí pertenecer, no tiene participación activa. Actualmente 6% de los alumnos tienen un cargo público. 5% de los alumnos manifiesta tener interés en participar en grupos sociales donde no ha sido aceptado.

Dentro de los aspectos sociales, 2 de cada 10 de los alumnos se sienten discriminados, la encuesta revela que 18% de los alumnos se han sentido discriminados, en su mayoría por su físico, su condición económica o su orientación sexual.

#### **Bloque IV desarrollo y actividad**

De la muestra analizada podemos afirmar que los alumnos de la Universidad de Sonora Campus Nogales se autocalifican bajos en sus conocimientos y habilidades: sobre idioma extranjero el 51% tiene un bajo nivel, solo el 10% es alto; en programas computacionales 25% y el 75% alto es solo la paquetería básica de Microsoft office, y el 66% que afirma manejar otros software, lo hace porque lo aprendió por un tutorial o de manera autodidactica a prueba y error. 50% afirma que no sabe escribir o redactar, 57% considera no tener facilidad de palabra, y el 65% no comprende lo que lee.

No solo las habilidades conceptuales presentan números bajos, en las habilidades artísticas, la puntuaciones más altas de encuentra fue “ninguna”, y los que si practican, su interés es baile, pintura y dibujo; las menos practicadas son manualidades, escritura y oratoria.

Uno de las principales habilidades de los alumnos en la zona fronteriza, es el dominio de un segundo idioma, al respecto los alumnos se evalúan: 51% bajo, 38% medio y solo un 10% alto. Quienes se evalúan como medio solo pueden comprender si lo leen, no si lo hablan y no tienen capacidad para responder o entablar una conversación, así pues, podemos considerar que 9 de cada 10 alumnos no hablan un segundo idioma, sin embargo, 97% afirma que es de importante a muy importante dominar otro idioma, y 49% afirma tener esta habilidad les permitiría tener un mejor oportunidad de trabajo, y aunque los alumnos están conscientes del desarrollo de esta habilidad, desafortunadamente el 75% dice no mostrar disposición para aprender un segundo idioma, este sería un punto importante a considerar en la calidad de vida del alumno ya que representa una importante desventaja ante lo competitivo del mercado laboral.

Los alumnos, incluso en habilidades sencillas no asociadas a su perfil como cocinar, manejar, fotografía, actividades deportivas y artísticas la percepción sobre tener una buena habilidad, no sube más del 72%.

La autoevaluación de los alumnos sobre sus propias habilidades y conocimientos, es baja, y muestran poca disposición para mejorar esta situación, esto coincide con otra parte de la encuesta, donde el 85% nunca ha tomado un curso en línea fuera de lo establecido por la carrera de la universidad, y solo el 1% afirma estudiar todos los días, aunque 66% afirma tener interés de tomar cursos en línea.

Por otra parte, en el desarrollo del alumno la importancia de conocer el mundo que los rodea a través de los viajes podría considerarse importante, la información sobre las oportunidades de viajar para los alumnos de Campus Nogales, reflejan que 7 de cada 10 alumnos jamás ha salido de la Ciudad de Nogales, del 30% que si ha viajado, solo 1 de cada 10 ha viajado fuera del Estado de Sonora, 3 de cada 10 solo han viajado en su propio estado, y los que han viajado al extranjero se refieren solo a Arizona, estado vecino en la zona fronteriza, México – Estados Unidos. Los alumnos que afirman haber viajado a América del Norte, América del Sur, y Europa, se asume que son los alumnos de intercambio, por los destinos señalados. Aquí resalta la importancia de mantener e impulsar programas de movilidad académica.

En el análisis de la actividad del alumno 66% ha tenido alguna experiencia laboral, actualmente según los resultados del bienestar material 58% trabajan. De los alumnos que han trabajado, no son empleos relacionados a su perfil de estudios; datos que coinciden los resultados del bienestar material.

15% ha emprendido un negocio propio, 63% de manera informal, 82% sin generar más que su propio empleo, dedicado a comercio y servicios, ninguno productor, los que han sido empleadores, máximos han tenido 3 empleados. Y ninguno piensa continuar con el negocio una vez que termine la carrera. 62% le gustaría emprender su negocio cuando finalice su carrera universitaria, 23% no está seguro y 15% nunca lo ha considerado. De los interesados en emprender 50% piensa que será a largo plazo. Estos datos nos hablan de la mentalidad de los alumnos de ser empleados y no empleadores.

En el análisis del desarrollo del alumno, 90 % tiene claro que lograr personal y profesionalmente, si bien es cierto es una buena cifra, hay que considerar que 1 de cada 10 alumnos no tiene un plan de vida, ni de carrera. El 10% que no tiene plan profesional y personal, lo atribuye: 61% a la indecisión personal, 14% está estudiando algo que no le gusta, 14% no se siente motivado, 7% siente que no tiene habilidades, 3% no cree en la planificación. 5% de los alumnos no saben que es un plan de carrera y un plan de vida. Esta información sería importante considerar para el plan de acción tutorial de Campus Nogales. Algo muy positivo es que 80% tiene interés en seguir estudiando después de la carrera.

El tiempo de los alumnos de Campus Nogales, está distribuido en las siguientes actividades: escuela, estudio y tareas, familia, trabajo y prácticas o servicio social, noviazgo y amistades. Las actividades poco frecuentes son ejercicio físico y religión.

En sus actividades, la lectura no es primordial, 59% dedica a leer menos de una hora al día y 22% nunca lee; a lo que el alumno dedica más tiempo es navegar por internet, redes sociales, chatear, hablar por teléfono y ver televisión, actividades que por la cantidad de horas dedicadas a

realizarlas se asume que el alumno las lleva a cabo simultáneamente; otras actividades que realiza pero que son menos frecuentes es jugar videojuegos y escuchar radio. Además, el 98% de los alumnos afirma platicar hasta tres horas con amigos de la escuela y familia. Información que coincide con bienestar social con sus principales grupos, y 92% de los alumnos tienen que ayudar en las labores domésticas.

En cuanto a las actividades de esparcimiento se obtiene que el 48% va al cine solo una vez al mes y 15% nunca ha ido al cine en su vida; 86% nunca ha ido al teatro y 10% solo ha ido una vez. 54% nunca ha ido a un concierto, 33% solo una vez. 63% nunca ha ido al boliche, 24% solo una vez. 11% nunca ha ido a un centro comercial. (1 de cada 10) 62% nunca ha ido a un torneo o juego deportivo, 15% solo una vez. 38% no va a un bar y 25% solo una vez al mes. Estas cifras podrían ser un factor a considerar en el desarrollo integral del alumno. Toda esta información coincide con las cifras del bienestar material.

Dentro de las actividades de esparcimiento del alumno se pueden considerar que: 95% de los alumnos tienen al menos una reunión familiar al mes. 87% al menos una reunión de amigos al mes. Información que coincide con otras dimensiones estudiadas en la calidad de vida, que reflejan que las actividades y el desarrollo del alumno se basa en actividades que no tienen costo o que generan un costo que se puede cubrir con los ingresos promedios de ellos o de su familia, que es un salario mínimo o menos.

### **Referencias:**

- Alvirde P., Graciela y Del Pozo M., Jorge (2005). Calidad de Vida: un caleidoscopio (ensayo). Revista UNIVA de la Universidad Católica. Recuperado el 24 de Septiembre del 2013. <http://revista.univa.mx/n51/Art.JorgedelPozoMarx.html>
- Ander –Egg, E. (1983). Técnicas de Investigación Social (19 Ed.). Buenos Aires, Argentina: Hvmánitas.
- Felce, D. y Perry, J. (1995). Quality of life: It's Definition and Measurement. Research in Developmental Disabilities, Vol. 16, N° 1, pp. 51-74.
- Gómez, L. (2010). Evaluación de la calidad de vida en Servicios Sociales: Validación y Calibración de la Escala GENCAT (Tesis doctoral, Universidad de Salamanca). Recuperada de <http://gredos.usal.es/jspui/handle/10366/76489>
- Gómez, M. (s.f.). Calidad de Vida. Evolución del Concepto y su influencia en la investigación y la práctica. Recuperado de <http://www.usal.es/inicio/investigación/invesinico/calidad.htm>
- Real Academia Española (2012). Definición de Calidad de Vida. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=Calidad%20de%20vida>

Somarriba, Ma. N. ( 2008). *Aproximación de la medición de la calidad de vida social e individual en la Europa Comunitaria*. (Tesis doctoral) . Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis/2010/mnsa/>

Universidad de Sonora (2003). Proyecto Curricular de la Licenciatura  
En Comunicación Organizacional. UNISON: México.

Urzúa M, Alfonso, &Caqueo-Urizar, Alejandra. (2012). Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. *Terapia psicológica*, 30(1), 61-71. Recuperado en 23 de septiembre de 2013,de<http://revista.univa.mx/n51/Art.JorgedelPozoMarx.html>)



# LAS ACTITUDES DE LOS ESTUDIANTES DEL POSGRADO DE LA FECA-UJED HACIA LA INVESTIGACIÓN

**Ma. Concepción Rico Pérez**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[conirico@hotmail.com](mailto:conirico@hotmail.com)

**Lic. Norma Patricia Garrido García**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[npgarrido@yahoo.com.mx](mailto:npgarrido@yahoo.com.mx)

**Dr. Arturo Reveles Pérez**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[areveles@hotmail.com](mailto:areveles@hotmail.com)

## Resumen

Este estudio estableció como objetivos medir las actitudes de los estudiantes hacia la investigación y conocer las barreras para ser investigador percibidas por los estudiantes de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED. Integraron la muestra 110 alumnos inscritos en la División de Estudios de Posgrado; se elaboró una escala tipo Likert para medir *la Actitud hacia la Investigación*. Las dimensiones de la variable fueron: *Conocimientos y habilidades para la investigación*, *Valoración de la investigación científica.*, *Prestigio y éxito económico de los investigadores*, *El docente investigador como motivador de la investigación científica* y *La institución como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación*. La actitud hacia la investigación de la mayoría de los estudiantes de la DEP (80%) fue *Favorable*.. Más de la mitad respondieron afirmativamente a la pregunta de si le gustaría dedicarse a la investigación. El por qué les gustaría ser investigador se refieren más a la valoración de la investigación científica, que a razones personales. El por qué no les gustaría ser investigador se refieren a cuestiones personales y se fundamentan en términos de carencias como falta de interés, de habilidades, de recursos y la creencia del escaso éxito económico de los investigadores. Todo lo anterior fueron de índole personal y confirman la falta de información que fue manifestándose en el análisis descriptivo.

**Palabras clave:** Actitudes hacia la investigación; motivación hacia la investigación; condiciones institucionales para investigadores; limitaciones del estudiante para realizar estudios de doctorado

## INTRODUCCIÓN

La administración como ciencia tuvo sus orígenes en la segunda mitad del siglo pasado, en los Estados Unidos, tal y como la conocemos hoy en día. La gran concentración de capital, aunada a la necesidad de establecer dispositivos de control a distancia, la diversidad de servicios y la gran cantidad de trabajadores implicó la necesidad de desarrollar sistemas administrativos que atendieran esa conformación organizacional (Montaño, 1999).

Béjar y Hernández (1996 citados por Montaño 1999) realizaron una encuesta que abarcó 292 centros de investigación, de éstos, diez correspondieron a Administración, 45 en Educación y 43 en Economía. Los autores afirman que en aquellos años, el número de centros que realizaban investigación en Administración era relativamente importante (3.4% del total) aunque cuando tomaron su distribución relativa, esta importancia disminuyó significativamente, ya que el número de investigadores en Administración era bastante bajo con respecto a la demás disciplinas; Administración representa el 1.93% de los investigadores mientras que Educación aporta el 18.59% y Economía el 15.26%

Al considerar el nivel doctoral en Administración, solo el 5% tenía este grado, contrastando considerablemente con disciplinas como la Sociología y la Historia (23.21% y 14.29% respectivamente) que cuentan con más experiencia en investigación en nuestro país. El casi nulo índice de investigación en Administración se vio afectado de igual manera en cuanto a las publicaciones. Ya que solo se aportó el 0.55% en la publicación de libros y el 4.03% de revistas publicadas.

Montaño (1999) también señala, con respecto a las prácticas de publicación, que la disciplina de Administración fue la que mostró el menor rigor académico, referido por la práctica del arbitraje. Ya que solo el 25% de las publicaciones se sometía a arbitraje, mientras que en las disciplinas de Historia (72%) y Antropología (64%). En relación a las publicaciones internacionales, la Administración se encontró en niveles bajos, pues el 17.30% de los investigadores realizaron una publicación internacional o más en los últimos años, comparado contra el 48% en Antropología y el 44.86% de Historia.

De acuerdo a las características de los proyectos, en la Administración se realizaban investigaciones originadas de proyectos institucionales, sin relacionarse con otras instituciones (87.80%). En lo que respecta al número de proyectos por centro, y de acuerdo al bajo número de investigadores en Administración, encontraron que fue la cantidad más baja (2.69 proyecto por centro en promedio, mientras que contrastando con Historia y Sociología sobresalían por su alto número 16.69 y 14.52 respectivamente).

Los estudios de posgrado son una estrategia en la formación de investigadores, sin embargo, los estudios de administración se distinguieron por ser profesionalizantes mas que estar orientados hacia el desarrollo de la investigación, por tal motivo las maestrías obtuvieron un auge importante. En este estudio, la cantidad de estudiantes de maestría en Administración se aproxima a los 17, 000, cifra que era muy alta en comparación con los 170 en Antropología. Esta relación se invierte profundamente al conocerse la cantidad de estudiantes de doctorado: 83 en

Administración, 246 en Antropología. Por consecuencia, los investigadores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores se reducía a 28, mientras que en Historia existen 357 y en Antropología 246.

En la actualidad, número de artículos publicados de 2002 al 2006 por país y área de la ciencia, en México se publicaron 929 artículos en Ciencias sociales dentro de las cuales se encuentra la Administración, mientras que en comparación, Estados Unidos publicó 101,764, un 0.91 % es lo que se publicó en nuestro país en relación a la producción de Estados Unidos.

Con respecto a los graduados de doctorado por área de las ciencias del 2,000 al 2,012 en nuestro país exclusivamente, según cifras estimadas, en Ciencias Sociales y Administrativa, se tenía un número alto de doctores: 997, en comparación a las otras áreas y en particular a los de las Ciencias Agropecuarias que eran 159.

Los datos anteriores manifiestan el hecho de que a pesar de la gran importancia que tiene el desarrollo de la investigación científica de calidad, es escasa la productividad en el área administrativa en México; y buscando explicaciones, en diversas ocasiones se ha asociado a la falta de cultura de investigación en el área, a la falta de recursos humanos capacitados y a las dificultades para financiar la investigación. Nuestras instituciones han tratado de contribuir a la solución del problema mediante la formación de investigadores, tal como lo muestran los datos con respecto al número de egresados de los programas de doctorado.

La Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED, ha participado en la formación de Doctores en Administración; se presenta a continuación un resumen de esta participación.

Según relata Hernández Vela (2001) “El programa de Doctorado Interinstitucional en Administración, se da como resultado de una propuesta que nace en la reunión nacional de ANFECA, celebrada en Colima en el año de 1994, en donde se expone la necesidad de contar con doctores que fortalezcan la investigación en Administración, debilidad que se contempla en casi todas las universidades de provincia, designándose (para su realización) a los integrantes de la Zona III de ANFECA...

El 21 de marzo de 1998 se signa convenio entre la Universidad Autónoma de México, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, la Universidad Autónoma de Zacatecas, la Universidad Autónoma de Querétaro, la Universidad Autónoma de Colima y la Universidad Juárez del Estado de Durango, integrantes de la zona 3 de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) para iniciar el Doctorado Interinstitucional en Administración, cuya misión fue: *Formar personal capacitado para participar en la investigación y el desarrollo, capaz de generar y aplicar el conocimiento en forma original e innovadora, apto para preparar y dirigir investigadores o grupos de investigación, cumpliendo con una función de liderazgo intelectual en la nación*” (Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración, 1997)

Las universidades integrantes del Doctorado Interinstitucional en Administración convinieron en rotar la sede para la ejecución del programa del doctorado habiéndose logrado cinco generaciones en las sedes de Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Autónoma de San Luis Potosí por dos ocasiones, y finalmente la Universidad Autónoma de Zacatecas. El número de egresados de las cinco generaciones fueron aproximadamente noventa alumnos.

Para el año 2007 las universidades participantes en el Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración al contar con una planta de docentes con grado de Doctor en Administración deciden implementar en cada una de las universidades un programa doctoral; en agosto del mismo año la Universidad Juárez del Estado de Durango a través de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía Contaduría y Administración lleva a cabo e implanta un programa Doctoral en Administración (diferente al del Doctorado Interinstitucional en Administración) por única vez con una duración de tres años es decir, del 2007 al 2010 en la que participaron doce alumnos, algunos de los cuales eran docentes en la Facultad.

### **La actitud hacia la investigación en los alumnos de la División de Estudios de Posgrado de la FECA-UJED**

Tal como se ha señalado anteriormente, la contribución de la Administración dentro del campo de la ciencia tiene que ver con la cultura de investigación en el área. Partiendo de la premisa de que el desarrollo de dicha cultura responde a múltiples factores, entre ellos la tradición existente en el área de conocimiento, en el caso de la Administración es una cultura relativamente reciente. En el desarrollo de la cultura de investigación en nuestras Instituciones de Educación Superior desempeña un papel fundamental la integración de Cuerpos Académicos, su formalización y prestigio; la infraestructura con que cuenta la organización, que tiene que ver con el cómo realiza la universidad la formación de investigadores; la manera en que se promueven y comunican las actividades científicas; cómo se conectan las actividades de investigación con la docencia y la calidad y pertinencia de las investigaciones que se realizan y desde luego, la manera como se incentiva al estudiante para integrarse a los grupos de investigación.

Con respecto al impacto que ha tenido la participación del profesorado dentro de la Institución puede señalarse que en la FECA-UJED hay 23 docentes con el grado de doctor y siete que imparten cátedra en la DEP, por lo que pudiera esperarse que en la actualidad habrán contribuido al desarrollo de la cultura de la investigación dentro de la comunidad de la DEP, específicamente entre los alumnos y que algunos de éstos pudieran estar interesados en continuar su formación en el Programa Doctoral de la Facultad

En este sentido tiene relevancia conocer si se ha desarrollado la cultura de investigación en la División de Estudios de Posgrado en la FECA y esto implicaría el conocimiento de los investigadores y de su producción, el reconocimiento de su prestigio académico, la existencia en

la institución de las condiciones académicas, materiales y la infraestructura de apoyo a la investigación.

Surge entonces, la siguiente interrogante ¿existe la cultura de la investigación en la DEP-FECA? Si esto es así, hablaríamos de que los alumnos: conocen lo que aportan las instituciones al conocimiento en el campo administrativo y en particular su propia institución (FECA UJED); conocen a los investigadores internacionales, nacionales y a los locales, valoran sus aportaciones al conocimiento del área y sus implicaciones en la práctica profesional y perciben al investigador como un profesionalista de éxito.

Por otro lado, es posible suponer que si se da esta percepción favorable, podría aumentar la probabilidad de que el alumno desee continuar su formación para convertirse en un investigador, al considerar que cuenta con las condiciones personales para hacerlo y que la institución tiene la capacidad para formarlo.

La incorporación de estudiantes al Doctorado en Administración de la FECA –UJED adquiere relevancia al considerar que algunos de los docentes que se han formado para realizar investigación ya se han jubilado y algunos más lo harán en el corto y mediano plazo, lo que implica la necesidad de incorporar nuevos investigadores a los Cuerpos Académicos.

Respondiendo a esta problemática, este estudio estableció como objetivos:

- Medir las actitudes de los estudiantes hacia la investigación y
- Conocer las barreras percibidas por los estudiantes para la investigación, así como las razones para convertirse o no en un investigador, de manera que fundamenten las estrategias para incentivar la formación a través del Doctorado en Administración de la FECA-UJED.

### **La medición de la *Actitud hacia la Investigación***

La medición de la actitud hacia la investigación ha sido objeto de diversos estudios y ha respondido específicamente a los objetivos planteados por los responsables de los mismos. Es así que la revisión bibliográfica, permitió identificar diversos enfoques y dimensiones consideradas.

Neligia y Alvarado (2005) en su artículo *Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social* describen técnicamente la elaboración de una escala tipo Likert para medir la actitud del docente investigador universitario hacia el proceso de investigación científico social la que se definió operacionalmente en el manejo de conceptos teóricos metodológicos y categorías técnicas que permite diferenciar los momentos y procedimientos de la investigación; los sentimientos positivos o negativos que generan estos conceptos y categorías y la tendencia conductual específica que se manifiesta en la expresión verbal de aceptación o rechazo del proceso.

Aldana y Joya (2011) realizaron un estudio para medir las actitudes hacia la investigación de los docentes de investigación, por su influencia en las actitudes hacia la misma en los estudiantes. Los autores parten del supuesto de que los docentes llegan a convertirse en modelos para los futuros profesionales y científicos y podrían ser un obstáculo para la consolidación de una cultura investigativa.

Midieron la dimensión cognoscitiva, la dimensión afectiva y la dimensión conductual. De manera específica, el objetivo fue identificar los afectos/emociones, las cogniciones y las conductas hacia la investigación científica, de los docentes de metodología de la investigación.

Con respecto a las actitudes y barreras hacia la investigación Delgado, Moreno y González (2006) llevaron a cabo un estudio transversal con el objetivo de indagar las actitudes y barreras percibidas hacia los procesos investigativos, tanto en su ejecución como en la utilización de resultados producidos por otros, y los conocimientos y actitudes sobre revisiones sistemáticas de la literatura y la Colaboración Cochrane<sup>288</sup>. Se realizó con anestesiólogos colombianos e intensivistas ecuatorianos. La actitud hacia la investigación se midió en este estudio a través de la expresión del médico de estar interesado en desarrollar investigación propia, a pesar de no tener entrenamiento. Las principales barreras identificadas para usar investigación conducida por otros fueron la falta de tiempo y el acceso limitado a las bases de datos electrónicas. Para aquellos con motivación pero sin formación en investigación las principales barreras fueron la escasez de recursos y tiempo y la falta de formación en investigación. A partir de esta investigación se incorporó la necesidad de identificar las barreras o razones por las cuales el estudiante no desea dedicarse a la investigación.

Partiendo del supuesto de que la investigación científica es un valioso instrumento de formación de profesionales médicos de alto nivel, Díaz, Manrique, Galán y Apolaya en 2008 llevaron a cabo un estudio con estudiantes de pregrado de facultades de medicina del Perú. Su objetivo fue determinar los conocimientos, actitudes y prácticas de investigación en este grupo. En esta investigación las actitudes con respecto a la investigación fueron medidas mediante 18 ítems calificados con puntuación tipo Likert. Aunque no se presenta el instrumento, se mencionan algunos de los ítems que fueron tabulados como representativos de la actitud favorable, como son “para investigar no se necesita ser superdotado”, “no sólo necesitan formarse en investigación los estudiantes o profesionales que van a investigar” o “me agrada la actividad de investigar”.

Rojas, Méndez y Rodríguez (2012) llevaron a cabo una investigación centrada en la actitud del estudiante hacia el aprendizaje de la ciencia y su predisposición hacia la formación en investigación científica, Se realizó un estudio transversal correlacional entre los estudiantes de

---

<sup>288</sup> La *Colaboración Cochrane* es una organización internacional, independiente, sin fines de lucro con 28,000 colaboradores en más de 100 países, dedicada a producir revisiones sistemáticas de intervenciones sanitarias conocida como las revisiones Cochrane, que se publican en línea en *The Cochrane Library*. Tiene el objetivo de ayudar a los proveedores, profesionales y pacientes a tomar decisiones con base en la información más actualizada y precisa sobre los efectos de la atención de salud disponibles en todo el mundo.

pregrado de las cinco principales universidades de Bucaramanga, Colombia. Para los autores “abordar la actitud de los estudiantes hacia la investigación como una dimensión multidimensional de la educación universitaria en el nivel de pregrado, conlleva el problema de plantear la incidencia de los aspectos institucionales propios de la forma en que cada universidad realiza los procesos de formación investigativa, la manera en que las instituciones promueven y comunican sus actividades científicas, especialmente el cómo se conectan estas actividades con la docencia, también con el tamaño, la calidad y pertinencia de sus sistemas de investigación y la manera como se incentiva o se desanima al estudiante de acuerdo con el nivel o valor otorgado a la investigación”. Señalan que para indagar sobre la actitud estudiantil hacia la investigación es necesario abordar tres dimensiones que establecen la predisposición hacia la investigación. Estas dimensiones son 1) Una autoevaluación que hace el estudiante acerca de su interés y participación en actividades de investigación y el cómo siente en su formación; 2) la segunda dimensión es la incidencia de los profesores, que tiene que ver con la influencia de la labor del profesor en la formación en investigación, la exposición de su propia trayectoria y preparación para la investigación y la capacidad para acompañar y asesorar al estudiante ; 3) la tercera dimensión se refiere al contexto institucional, que se relaciona con la infraestructura con que se cuenta para la investigación, la preparación para la investigación dentro del curriculum y la posibilidad de participar en proyectos de investigación. Vale la pena mencionar que entre los hallazgos reportados por los autores se encontró que un 64% de los estudiantes del Área de la Salud si estaban preparados en el tema de la investigación científica, mientras que en área administrativa lo estaban sólo el 21%. De esta investigación se tomaron las dimensiones relativas a la influencia del profesor y el contexto institucional.

Uno estudio reciente, cuya lectura sugirió la realización de este trabajo fue el realizado por Magaña, Vázquez y Aguilar (2013) y denominado *Desarrollo de una escala para medir el interés en la formación Temprana en Investigación. Una muestra en estudiantes universitarios*. El objetivo de la investigación, fue la creación de una escala que permitiera operacionalizar los factores asociados, según la literatura, al posible interés en el desarrollo de las actividades de investigación en una muestra de estudiantes universitarios. Como resultado de esta operacionalización incluyeron las siguientes variables y dimensiones: competencias para la investigación con la dimensión conocimientos y habilidades para la investigación; condiciones para la investigación: con las dimensiones el investigador como ente motivador y la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación; la titulación por tesis: interés de titulación mediante un trabajo recepcional de investigación; interés por los estudios de posgrado y limitantes a la investigación ,de conocimientos y personales.

De esta investigación se tomaron las dimensiones: el investigador como ente motivador y la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación; asimismo, se adaptaron 10 ítems de esta escala.

Además de las dimensiones adoptadas a partir de la revisión bibliográfica, se decidió incluir la valoración de la investigación científica y la percepción del prestigio y éxito económico de los investigadores como componentes de la *Actitud hacia la investigación*.

## MÉTODO

*Muestra:* Integraron la muestra estudiada 110 alumnos inscritos en la División de Estudios de Posgrado de la FECA-UJED, quienes se encontraron en los salones de clases durante los días 13 y 14 de junio de 2013. La muestra representa más del 75% de la población.

*Instrumento:* se elaboró una Escala tipo Likert para medir *la Actitud hacia la Investigación*. Las dimensiones de la variable fueron:

- *Conocimientos y habilidades para la investigación.* Dimensión medida a través de la opinión acerca de los conocimientos y habilidades necesarios para la investigación en su área y la opinión acerca del desarrollo de habilidades de pensamiento lógico y transferencia de dichas habilidades al análisis de los problemas de la práctica profesional y a la toma de decisiones)
- *Valoración de la investigación científica.* Dimensión medida a través de la opinión acerca del valor de la ciencia y su impacto en la sociedad.
- *Prestigio y éxito económico de los investigadores.* Dimensión medida a través de la percepción acerca del prestigio académico y social y del éxito económico de quienes se dedican a la investigación en general y en el área administrativa en particular.
- *El docente investigador como motivador de la investigación científica.* Dimensión medida a través de la percepción del estudiante sobre el profesor de la DEP, como investigador que involucra a los estudiantes en las tareas de investigación y les comunica sus hallazgos y trabajos.
- *La DEP como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación.* Dimensión medida a través de la percepción sobre la promoción y disposición de apoyos e infraestructura que brinda la DEP para la realización de actividades de investigación.

Para medir las dimensiones señaladas, se redactaron 59 ítems y se adaptaron 10 ítems de la Escala elaborada por Magaña, Vázquez y Aguilar (2013) con los que se integró la versión inicial de la escala, 45 con dirección positiva y 24 con dirección negativa. Los ítems se ordenaron de manera aleatoria en la escala. Ante cada ítem se presentaron cinco opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo, Acuerdo, No sé, Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo.

*Procedimiento.* En esta sección se explican los procedimientos de aplicación del instrumento: de calificación, del análisis discriminante, del cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, y del análisis descriptivo.

- *Aplicación* Los investigadores acudieron a todos los salones de la DEP y solicitaron a los estudiantes que contestaran la *Escala de Actitud hacia la investigación*, marcando su



elección para cada ítem en el espacio correspondiente de la hoja de respuestas. También se le solicitaron datos para describir las características de la muestra.

- **Calificación:** Los ítems con dirección positiva se calificaron de la siguiente manera: TA = 5 puntos, A= 4 puntos, No sé= 3 puntos, D= 2 puntos, y TD= 1 punto. Los ítems con dirección negativa se calificaron así: TA= 1 punto, A= 2 puntos, No sé= 3 puntos, D= 4 puntos y TD= 5 puntos.
- **Análisis discriminante de cada ítem.** Se tomó una muestra aleatoria de 60 estudiantes. Se determinó la puntuación por ítem obtenida por cada estudiante, según la alternativa de respuesta seleccionada y la dirección del ítem (ver Tabla 1) cuya sumatoria es la puntuación total obtenida en la escala. La puntuación máxima a obtener fue 345 puntos y la mínima 69. Se ordenaron las puntuaciones de mayor a menor y se capturaron en Excel los datos correspondientes a las 15 puntuaciones más altas (Grupo 1) y a las 15 puntuaciones más bajas (Grupo 4). Se calculó la puntuación media para cada uno de los 69 ítems y se aplicó la Prueba *t* (en SPSS) para determinar si la diferencia de medias; en esta prueba, si la diferencia es significativa, el ítem tiene capacidad para discriminar entre sujetos o grupos extremos de la actitud medida. En nuestro caso, 66 de los 69 ítems para medir la *Actitud hacia la investigación de los estudiantes de Posgrado* tienen poder discriminante. No tuvieron poder discriminante los ítems 20, 25 y 39
- **Consistencia interna:** Con el apoyo del SPSS, se calculó el coeficiente de confiabilidad de Alfa Cronbach. El valor obtenido fue de 0.81 que se interpreta como confiabilidad muy alta, por lo que la *Escala de Actitud hacia la Investigación* es un instrumento que hace mediciones estables y consistentes.
- **Interpretación de la Actitud hacia la investigación.** La regla para interpretar la escala fue: a mayor puntuación obtenida, más favorable (positiva) es la actitud hacia la investigación y a menor puntaje, menos favorable (negativa). Los puntajes intermedios expresan una actitud generalmente neutra o indefinida. Se calculó dividiendo la puntuación total obtenida por el participante entre el total de ítem y ubicando dicho promedio en el continuo que va de 5 como la actitud más favorable a 1 como la actitud más desfavorable.
- **Análisis descriptivo:** Con el objeto de describir algunos de los indicadores de la actitud hacia la investigación de los estudiantes de la DEP, se seleccionaron los ítems que permitieran caracterizar las opiniones acerca de: la importancia de la investigación científica para la vida profesional, la conexión entre la investigación que se realiza en la administración y nuestra realidad, los posibles prejuicios con respecto a la edad de los investigadores y el éxito económico de los investigadores. También se buscó conocer la opinión acerca del docente de la DEP como motivador de la investigación, así como el impulso que da la propia DEP a la investigación. Se tabularon en Excel los datos de los ítems correspondientes, se calcularon frecuencias y porcentajes, se elaboraron tablas y gráficas.

## RESULTADOS

Respondieron la *Escala de Actitud hacia la Investigación* 110 estudiantes de la División de Estudios de Posgrado de la FECA-UJED; 61% del género femenino y 45% masculino. El promedio de edad es de 29 años; teniendo 50 años el mayor y 22 el menor. El tiempo promedio de experiencia profesional es de 8 años.

Con respecto a la licenciatura cursada, el 34% corresponde a Contaduría Pública; un 23% corresponde a diversas Ingenierías, el 18% corresponde a la Licenciatura en Administración y el 14% a la Licenciatura en Enfermería. El resto se distribuye en licenciaturas como Arquitectura, Derecho, Economía, Química e Informática con porcentajes mínimos (de 1% a 3%).

La mayoría (90%) procede de instituciones públicas: un 64% realizó sus estudios en la UJED, un 23% en el Instituto Tecnológico de Durango y un 3% en universidades públicas de otros estados (UAG, UANL, UNAM); sólo un 6% realizó estudios de licenciatura en instituciones privadas (UAD, PROMEDAC, UGM, UNIVER). Un 4% no contestó.

La actitud hacia la investigación de los estudiantes de la DEP se ubicó con el mayor porcentaje (80%) como *Favorable*, Sólo 4 estudiantes se ubican en la intensidad *Muy favorable*.

Es importante destacar que ninguno de los estudiantes se ubicó en la dirección negativa de la actitud, aunque un 16% tienen una actitud neutra o indecisa.

La hoja de respuestas incluyó la pregunta dicotómica ¿Le gustaría ser investigador? Con las alternativas SI - NO y ¿por qué?

Respondieron afirmativamente 68, mientras que 27 negativamente. Las razones que dieron para su respuesta se presentan en la Tabla 25 que se construyó anotando sólo las respuestas diferentes. Puede observarse que las razones por las que sí les gustaría ser investigador indican la valoración de la investigación científica, su contribución a la solución de problemas, el crecimiento personal y profesional de quienes se dedican a la investigación y porque resuelve necesidades personales como la curiosidad o el aumento en sus ingresos. Las razones por las que no les gustaría ser investigador se refieren a cuestiones personales como la falta de interés en la investigación, la falta de habilidades, la falta de recursos para continuarse preparando o porque cree que los ingresos de los investigadores son escasos. (Tabla 1)

Tabla 1

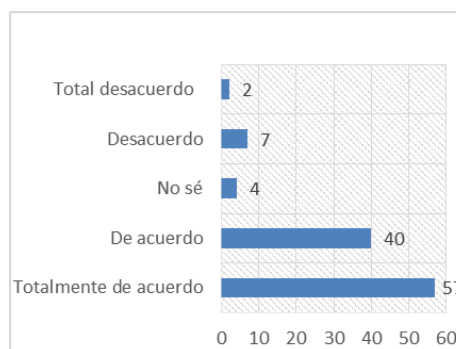
Razones por las que le gustaría ser investigador	Razones por las que no le gustaría ser investigador
Porque la investigación es vital para el progreso del país.	Porque no tiene interés personal en la investigación: es monótona, no se le inculcó el interés en la investigación
Porque le gustaría resolver problemas sociales	Por falta de habilidades. Cree que no tiene aptitudes para investigar.
Porque le gustaría conocer las causas de los fenómenos	Por falta de recursos para seguirse preparando económicos, técnicos y tiempo.
Porque le gustaría generar conocimiento	Porque cree que los investigadores tienen ingresos escasos.
Le gusta aplicar métodos y técnicas de investigación	Porque cree que no hay metodología ni recursos para investigar.
Le gustaría aportar soluciones a los problemas de mi trabajo	Tiene otros intereses como adquirir experiencia en su profesión.
Porque se crece como persona y profesionalista, para actualizarse, para tener desarrollo intelectual	
Le gustaría tener una plaza y aumentar sus ingresos	
Porque parece divertido, y él es curioso	

Con respecto a la importancia de la investigación científica para la vida profesional, puede observarse en la Tabla 2 que la mayoría de los estudiantes de la DEP muestra una actitud favorable (88%) ya que en respuesta al ítem correspondiente 57 dijeron estar totalmente de acuerdo y 40 de acuerdo

Tabla 2 Importancia de la investigación Científica para la vida profesional

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	57	51.8
De acuerdo	40	36.4
No sé	4	3.6
Desacuerdo	7	6.4
Total desacuerdo	2	1.8
Total	110	100

Gráfica 1 Importancia de la investigación científica para la vida profesional

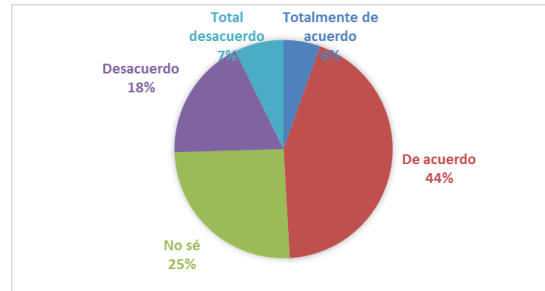


Como puede observarse en la Tabla 3, un alto porcentaje (49%) está de acuerdo con la afirmación de que la investigación que se realiza en el área administrativa es ajena a nuestra realidad; un 25 % señalaron su desacuerdo.

Tabla 3 La investigación realizada en el área Administrativa es ajena a nuestra realidad

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	5.5
De acuerdo	48	43.6
No sé	28	25.5
Desacuerdo	20	18.2
Total desacuerdo	8	7.3
<b>Total</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Gráfica 2 La investigación realizada en el área administrativa es ajena a nuestra realidad

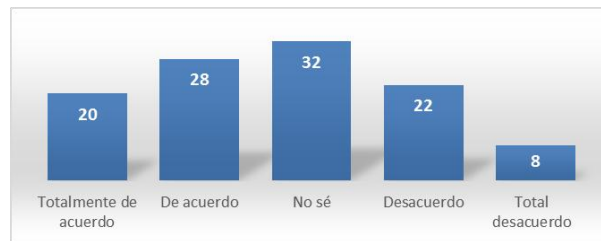


Con respecto a la percepción acerca de la edad de los investigadores, la Gráfica 3 muestra una notable dispersión en las respuestas con un porcentaje ligeramente mayor para la respuesta “no se” (Tabla 4).

Tabla 4 Los profesores de mayor edad son los investigadores

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	18.2
De acuerdo	28	25.5
No sé	32	29.1
Desacuerdo	22	20.0
Total desacuerdo	8	7.3
Total=	110	100

Gráfica 3 Los profesores de mayor edad son los investigadores



*Percepción acerca del prestigio y éxito económico de quienes se dedican a la investigación*

La percepción de los estudiantes de la DEP acerca del éxito económico de quienes se dedican a la investigación comparativamente al de quienes destacan en la profesión puede observarse en la Tabla 5. Si se agrupan las respuestas favorables, un 46% dan una respuesta favorable a esta afirmación, mientras que sólo un 22% están en desacuerdo; vale la pena destacar la respuesta de desconocimiento con un 32% como la de mayor porcentaje (Gráfica 4).

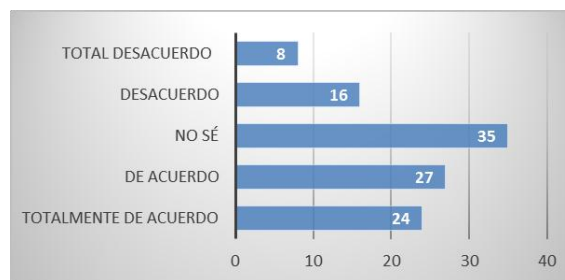
Tabla 5 Los ingresos de los investigadores pueden ser superiores a los que reciben

Gráfica 4 Los ingresos de los investigadores pueden ser superiores a los que reciben

quienes destacan en la profesión

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	21.8
De acuerdo	27	24.5
No sé	35	31.8
Desacuerdo	16	14.5
Total desacuerdo	8	7.3
Total=	110	100

quienes destacan en la profesión



Con relación a su opinión acerca de la afirmación “los profesionistas de prestigio no se dedican a la investigación porque sus ingresos serían considerablemente inferiores”, el 45% estuvo de acuerdo con ella, un 32% no lo sabe y sólo un 23% está en desacuerdo.

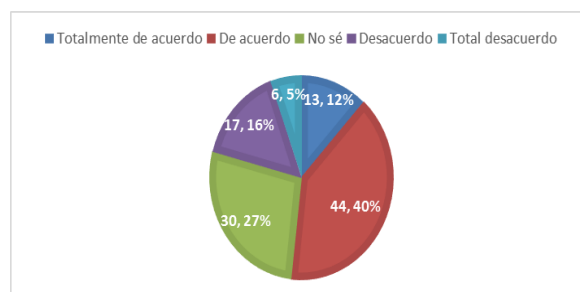
*El docente investigador como motivador de la Investigación Científica.*

La opinión de los estudiantes con respecto a la preparación de los docentes de la DEP para realizar investigación científica puede observarse en la Tabla 6 y en la Gráfica 5. Aunque con diversa intensidad en la respuesta, un 52% da una respuesta favorable, tienen una opinión desfavorable sólo un 21%, y llama la atención el que un 27% no lo saben.

Tabla 6 Los maestros están bien preparádos para la investigación científica científica

	F	%
Totalmente de acuerdo	13	11.8
De acuerdo	44	40.0
No sé	30	27.3
Desacuerdo	17	15.5
Total desacuerdo	6	5.5
Total =	110	100.0

Gráfica 5 Los maestros están bien preparados para la investigación



Las respuestas con respecto al impulso que dan los maestros a la investigación cuando usan sus propias investigaciones para impartir su asignatura son muy variadas; puede observarse que un 50% están de acuerdo con que los maestros impulsan la investigación de esta manera, un 38% están en desacuerdo y un 11% no saben.(Tabla 7, gráfica 6)

Tabla 7 Los maestros impulsan la investigación

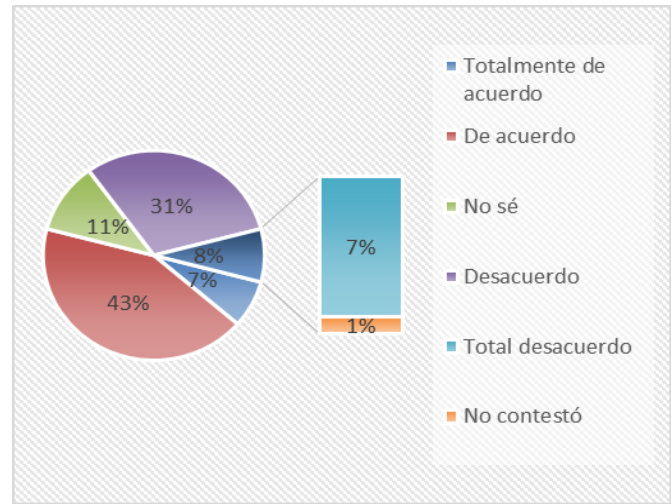
Gráfica 6 Los maestros impulsan la

cuando usan sus propias investigaciones para  
propias

impartir su asignatura  
investigaciones para impartir su asignatura

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	7.3
De acuerdo	47	42.7
No sé	12	10.9
Desacuerdo	34	30.9
Total desacuerdo	8	7.3
No contestó	1	0.9
Total=	110	100

investigaciones cuando usan sus

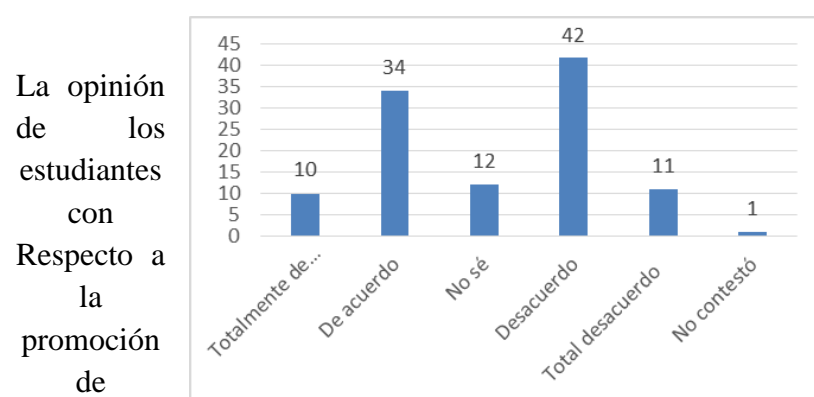


Tal como se aprecia en la Gráfica 7, un 38% señalan que los maestros no propician la participación de los estudiantes en eventos y conferencias de investigación científica. Un 12 % dicen no saberlo.

Tabla 8 Los maestros propician la participación en eventos y conferencias de investigación científica

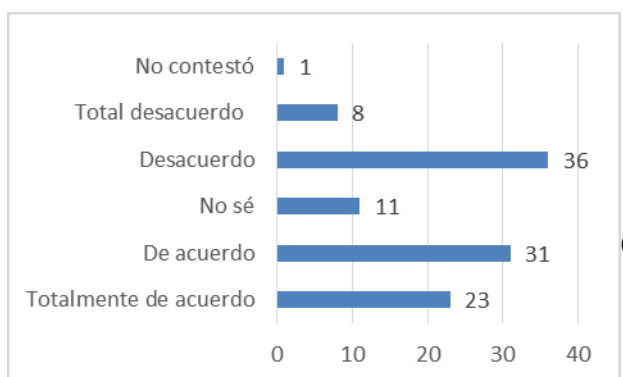
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	9.1
De acuerdo	34	30.9
No sé	12	10.9
Desacuerdo	42	38.2
Total desacuerdo	11	10.0
No contestó	1	0.9
Total =	110	100.0

Gráfica 7 Los maestros propician la participación en eventos y conferencias de investigación científica



La opinión de los estudiantes con respecto a la promoción de proyectos de investigación por parte de los maestros muestra opiniones divididas, un 49% dan una opinión favorable, pero dan una opinión desfavorable un 40%.

Tabla 9 . Los maestros de la DEP promueven la participación en proyectos de investigación



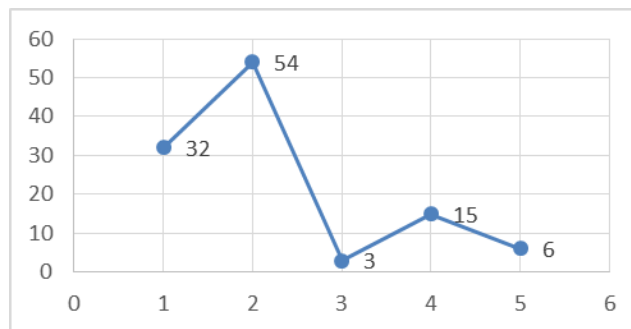
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	20.91
De acuerdo	31	28.2
No sé	11	10.0
Desacuerdo	36	32.7
Total desacuerdo	8	7.3
No contestó	1	0.9
Total =	110	100

Un 78% de los estudiantes opinaron que los maestros de la DEP les solicitan realizar investigaciones documentales.(Tabla 10)

Tabla 10. Los maestros solicitan realizar investigaciones documentales

Gráfica 9 Los maestros solicitan realizar investigaciones

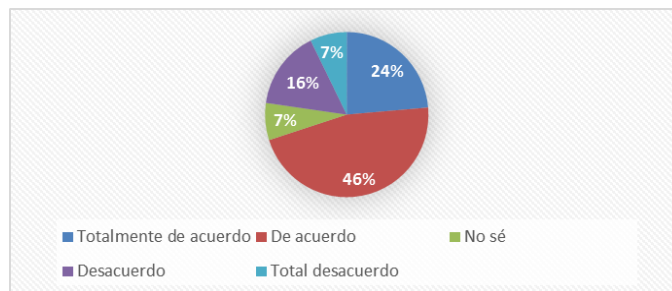
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	29.1
De acuerdo	54	49.1
No sé	3	2.7
Desacuerdo	15	13.6
Total desacuerdo	6	5.5
Total =	110	100



Es importante destacar el hecho de un 70% de los estudiantes de la DEP consideran que la elaboración de tesis es una opción excelente de titulación; tan sólo un 23% tienen una opinión contraria. (Tabla 11, gráfica 10)

Tabla 11 La tesis como opción excelente de titulación

Gráfica 10 La tesis como opción excelente de titulación



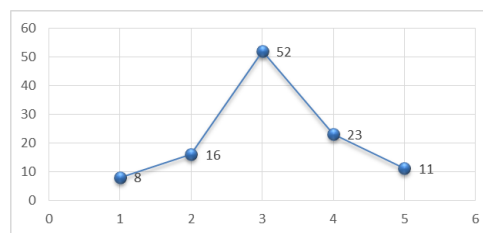
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente de acuerdo</b>	26	23.64
<b>De acuerdo</b>	51	46.36
<b>No sé</b>	8	7.27
<b>Desacuerdo</b>	17	15.45
<b>Total desacuerdo</b>	8	7.27
<b>Total =</b>	110	100.00

En la Tabla 12 y en la Gráfica 11 puede observarse que la mayoría (47%) desconoce si hay dificultad para obtener becas que apoyen la realización de estudios de doctorado en Administración, aunque es interesante que un 31% creen que no existe esa dificultad.

**Tabla 12 Dificultad para obtener becas en estudios de doctorado en las áreas de administración**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente de acuerdo</b>	8	7.3
<b>De acuerdo</b>	16	14.5
<b>No sé</b>	52	47.3
<b>Desacuerdo</b>	23	20.9
<b>Total desacuerdo</b>	11	10.0
<b>Total=</b>	110	100

**Gráfica 11 Dificultad para obtener estudios de doctorado en las áreas de administración**



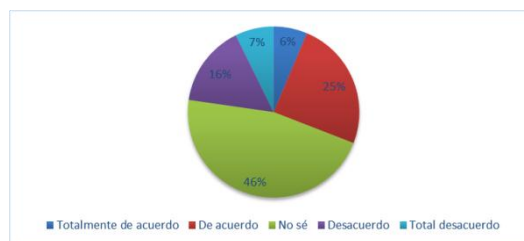
En la Tabla 13 puede observarse que la mayoría (46%) desconoce si existe el apoyo de la DEP para que los estudiantes realicen investigación.



**Tabla 13 Apoya la División de Estudios de Estudios de Posgrado (DEP) para que los estudiantes realicen investigación**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	6.4
De acuerdo	27	24.5
No sé	51	46.4
Desacuerdo	17	15.5
Total desacuerdo	8	7.3
Total=	110	100.0

**Gráfica 12 Apoya la División de Posgrado (DEP) para que los realicen investigación**

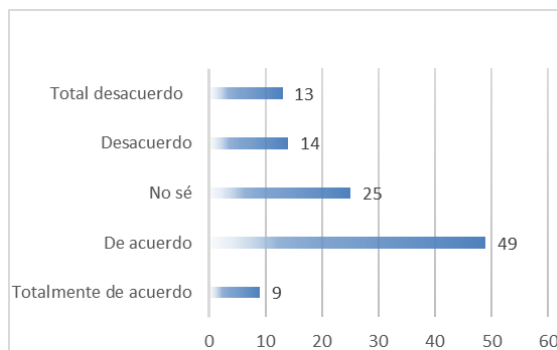


Como puede observarse en la Gráfica 13 casi un 53% de los estudiantes consideran que la DEP cuenta con infraestructura como biblioteca y bases de datos para la investigación.

**Tabla 14 La DEP cuenta con infraestructura infraestructura (Biblioteca, bases de datos, etc.) para la investigación**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Totalmente de acuerdo</b>	9	8.2
<b>De acuerdo</b>	49	44.5
<b>No sé</b>	25	22.7
<b>Desacuerdo</b>	14	12.7

**Gráfica 13 La DEP cuenta con (Biblioteca, bases de datos, etc.) para la investigación**



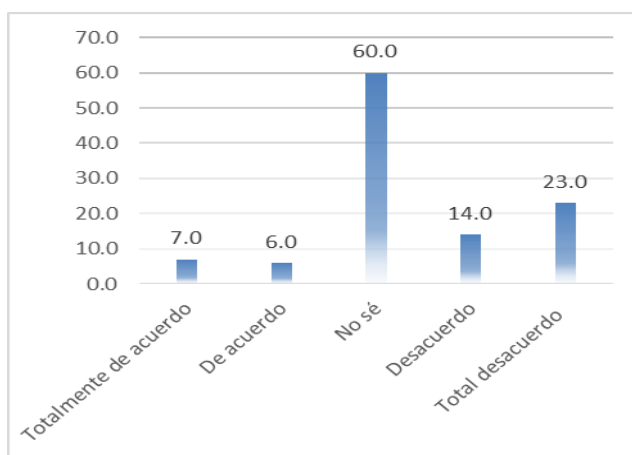
<b>Total desacuerdo</b>	13	11.8
<b>Total=</b>	110	100.0

Existe una opinión desfavorable acerca de la realización de eventos para vincular a los estudiantes con la investigación mediante la presentación de avances de tesis; en la Tabla 16 se muestran las respuestas dadas por los estudiantes: casi un 37% tienen una opinión desfavorable y un 54% no lo sabe.

**Tabla 15 La DEP realiza eventos como exposiciones de Avances de Tesis, etc. para vincular a estudiantes a la investigación**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7.0	6.4
De acuerdo	6.0	5.5
No sé	60.0	54.5
Desacuerdo	14.0	12.7
Total desacuerdo	23.0	20.9
<b>Total=</b>	<b>110.0</b>	<b>100.0</b>

**Gráfica 14 La DEP realiza exposiciones de Avances de, etc.**

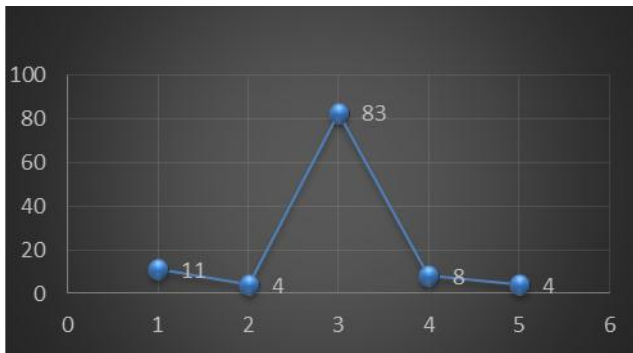


Como puede observarse en la Tabla 16 y en la gráfica 15, el 75% de los estudiantes no saben si en la DEP se cuenta con apoyos económicos para que sus estudiantes realicen investigación.

**Tabla 16 La DEP cuenta con apoyos económicos con apoyos para que sus estudiantes realicen investigación**

	F	%
Totalmente de acuerdo	4	3.6
De acuerdo	8	7.3
No sé	83	75.5
Desacuerdo	4	3.6
Total desacuerdo	11	10.0
<b>Total =</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

**Gráfica 15. La DEP cuenta con apoyos económicos para que sus estudiantes realicen**



Con respecto al apoyo para impresiones y fotocopiado, para realizar investigación, la mayoría de los estudiantes no tienen información al respecto (62%), seguida por una opinión desfavorable con un 27% (Tabla 18)

**Tabla 17 Apoyo de la DEP para impresiones, fotocopiado, etc. para realizar investigación**

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3.0	2.7
De acuerdo	9.0	8.2
No sé	68.0	61.8
Desacuerdo	11.0	10.0
Total desacuerdo	19.0	17.3
Total=	110.0	100.0

#### IV. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El instrumento diseñado la *Escala para medir la Actitud hacia la Investigación* resultó tener consistencia.

La actitud de los estudiantes de la DEP hacia la investigación es favorable; destaca el hecho de que no hubo ningún estudiante que mostrara una actitud desfavorable, lo que es congruente con el hecho de que estén realizando estudios de posgrado. Es importante señalar que los posibles candidatos a continuar con estudios de doctorado son quienes obtuvieron los mayores puntajes, es decir, los 4 casos con una actitud *Muy Favorable* hacia la investigación

Un poco más de la mitad respondieron afirmativamente a la pregunta de si le gustaría dedicarse a la investigación. Las razones por las que sí les gustaría ser investigador se refieren más a la valoración de la investigación científica, que a razones personales. Tal vez tiene relación con el conocimiento de la investigación en su área, también valdría la pena explorar si razones señaladas recibieron la influencia de los ítems de la Escala recién contestada.

Las razones por las que no les gustaría ser investigador se refieren a cuestiones personales y están formuladas en términos de carencias como falta de interés, falta de habilidades, falta de recursos y la creencia del escaso éxito económico de los investigadores. Todas estas razones

fueron de índole personal y confirman la falta de información que fue manifestándose en el análisis descriptivo.

El 88% consideran que la investigación es importante para la vida profesional. Sin embargo, un porcentaje alto (49%) percibe a la investigación en Administración ajena a nuestra realidad. Esta opinión podría indicar tal vez el desconocimiento de la investigación que se realiza en México y concretamente en la Institución. Nuevamente hay que señalar que es necesaria la transmisión del conocimiento que se genera en la Institución, tal como fue planteado en la investigación realizada en 2010 por Hernández, Garrido y Reveles denominada “*La Gestión del Conocimiento desde la Perspectiva de los Docentes*” en donde se encontró que los docentes utilizan en mayor grado la comunicación formal, aunque también se realiza intercambio en los centros de reunión y los pasillos. Estaríamos de acuerdo en la conveniencia de realizar algunas acciones para favorecer la comunicación informando de las actividades, investigaciones e innovaciones que realizan los investigadores y los estudiantes de la institución y favorecer la creación de espacios comunes para fomentar la comunicación Informal.

La decisión de elegir una profesión tiene relación con el estatus social y éxito económico que percibe el joven estudiante, por lo que era importante explorar su opinión con relación a la investigación en el área Administrativa. Se encontró dispersión en la opinión que tienen los estudiantes acerca del éxito económico de quienes se dedican a la investigación. Opinan que los profesionistas de prestigio disminuirían sus ingresos si se dedicaran a la investigación. Es posible suponer que no tienen suficiente información acerca de lo que puede ganar un investigador, pero aún así suponen que sería inferior al de un profesionista exitoso. En este sentido habría que difundir los diversos programas de estímulo a los investigadores que ofrece el Gobierno Federal como son el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), o el Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Docente (ESDEPED).

La opinión de los estudiantes con respecto a la preparación de los docentes de la DEP para realizar investigación científica es desfavorable para un 21%, y llama la atención el que un 27% no lo saben. Tal vez en las materias que imparten los docentes no haya oportunidad de manifestar su formación o no la tienen, por lo que tal vez se debe establecer una estrategia para fortalecer tanto la formación en investigación de los docentes como la manifestación de la misma. (Comunicación formal e informal)

La opinión está dividida con relación a si los profesores impulsan la investigación cuando usan sus propias investigaciones al impartir su asignatura. El 50% opina que sí lo hacen, pero llama la atención que la mitad no perciban este impulso. Tal vez el área de conocimiento en la que el estudiante recibió su formación de licenciatura le permite ser sensible a las muestras tanto de la formación del profesor para la investigación como del impulso que éste da a la investigación en su asignatura. Valdría la pena explorar esta posible relación.

Un 38% señalan que los maestros no propician la participación de los estudiantes en eventos y conferencias de investigación científica y un 12% dicen no saberlo, lo cual podría deberse a una deficiente comunicación. Con respecto a la promoción de proyectos de investigación por parte de los maestros hay opiniones divididas, un 49% dan una opinión favorable, pero dan una opinión desfavorable un 40%. Puede tener relación con la asignatura, la oportunidad de contar con conferencias en las diversas áreas, el tipo de maestría cursada, etc. También esta posible relación debe ser explorada para fortalecer aquellas áreas del Plan de Estudios que lo requieran.

Un 78% de los estudiantes opinaron que los maestros de la DEP les solicitan realizar investigaciones documentales. Lo que tal vez ellos no han conceptualizado como parte de la investigación científica. Habría que reconceptualizar la investigación documental.

Es importante destacar el hecho de un 70% de los estudiantes de la DEP consideran que la elaboración de tesis es una opción excelente de titulación; tan sólo un 23% tienen una opinión contraria. Este resultado indica una excelente oportunidad para la investigación que se realiza en los cuerpos académicos, por lo que debe fortalecerse este enlace.

La mayoría (47%) desconoce si hay dificultad para obtener becas que apoyen la realización de estudios de doctorado en Administración, aunque es interesante que un 31% creen que no existe esa dificultad, tal vez cuentan con más información o consideran que sólo hay que realizar los trámites correspondientes. Sería recomendable que la DEP impulsara la difusión de las becas a las que puede tener acceso el estudiante y en lo posible establecer tutores que puedan orientar al estudiante al respecto.

Así mismo, la mayoría desconoce si la DEP promueve y provee de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación: un alto porcentaje desconoce si existe el apoyo de la DEP para que los estudiantes realicen investigación; existe una opinión desfavorable acerca de la realización de eventos para vincular a los estudiantes con la investigación mediante la presentación de avances de tesis; la mayoría de los estudiantes no saben si en la DEP se cuenta con apoyos económicos, sin embargo, casi un 53% de los estudiantes consideran que la DEP cuenta con infraestructura como biblioteca y bases de datos para la investigación.

Si la División de estudios desea fortalecer la cultura de investigación deberá diseñar estrategias para modificar actitudes empleando técnicas variadas: contacto y comunicación con investigadores, experiencias de investigación como auxiliar, análisis de reportes de investigación y discusiones en pequeño grupo, equipos de trabajo cooperativo, realización de conferencias, simposios, exposición de carteles, información del apoyo para la investigación.

Sería conveniente realizar el trabajo mediante estrategias como la investigación acción, También podrían elaborarse estrategias para que los docentes para sistematicen y difundan su propia experiencia como investigadores a través de narrativas, artículos de difusión, etc. propiciar la participación en proyectos de investigación institucionales e interinstitucionales, por parte de expertos y novatos, y la formación de grupos extracurriculares tales como los de la experiencia

relatada por Tobasura y col. (2009) en donde plantean que, “desde esta perspectiva, estos grupos superan el trabajo basado solo en la asignación de tareas rutinarias y surgen dinámicas que posibilitan a sus integrantes generar reflexiones, interpretaciones y conocimientos construidos colectivamente...”

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aldana de Becerra, Gloria Marlen; Joya Ramírez, Nohora Stella. (2011) Actitudes hacia la investigación científica en docentes de metodología de la investigación. *Tabula Rasa*, junio, 295-309.

Blanco, Neligia, Alvarado, María E. (2005) Escala de Actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, septiembre-diciembre, 537-544.

Delgado R. Martha B; Moreno L, Socorro; González V, Luis E. (2006) Conocimientos, actitudes y barreras hacia la investigación, las revisiones sistemáticas de la literatura y la colaboración Cochrane. Estudio de corte transversal. *Revista Colombiana de Anestesiología*, sin mes, 227-231.

Díaz Vélez, Cristian; Manrique González, Luis Miguel; Galán Rodas, Edén; Apolaya Segura, Moisés. (2008) Conocimientos, actitudes y prácticas en investigación de los estudiantes de pregrado de facultades de medicina del Perú. *Acta Médica Peruana*, enero-marzo, 9-15.

Hernández Vela, Hortensia. (2001) Doctorado Interinstitucional en Administración: Experiencia de Colaboración. *XV Congreso Nacional de Posgrado, Xalapa, Ver.*

Magaña Medina, Deneb Eli; Vázquez Rodríguez, José Manuel; Aguilar Morales, Norma. (2013) Desarrollo de una escala para medir el interés en la formación Temprana en Investigación. *XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas, ACACIA*, Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara, Jal.

Montaño, Luis. (1999) La investigación administrativa en el contexto académico mexicano. *III Congreso Nacional de Investigación en Administración en México*. Mexicali, B.C., abril de 1999.

Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración. (1997) Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Autónoma de San Luis Potosí y Universidad Autónoma de Zacatecas.

Rojas Betancur, Héctor Mauricio; Méndez Villamizar, Raquel; Rodríguez Prada, Ángela. (2012) Índice de actitud hacia la investigación en estudiantes del nivel de pregrado. *Entramado*, julio-diciembre, 216-229.

# DISEÑO DE UNA ESCALA PARA MEDIR LA ACTITUD DE LOS ESTUDIANTES HACIA LA INVESTIGACIÓN EN EL POSGRADO DE LA FECA-UJED

**Ma. Concepción Rico Pérez**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[conirico@hotmail.com](mailto:conirico@hotmail.com)

**Lic. Norma Patricia Garrido García**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[npgarrido@yahoo.com.mx](mailto:npgarrido@yahoo.com.mx)

**Dr. Arturo Reveles Pérez**

Universidad Juárez del Estado de Durango  
[areveles@hotmail.com](mailto:areveles@hotmail.com)

## Resumen

Este trabajo describe el proceso de construcción de una escala para medir la actitud hacia la investigación de los estudiantes de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. Se elaboró una Escala tipo Likert para medir *la Actitud hacia la Investigación*. Las dimensiones de la variable fueron: *Conocimientos y habilidades para la investigación, Valoración de la investigación científica., Prestigio y éxito económico de los investigadores , El docente investigador como motivador de la investigación científica y La institución como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación*. Integraron la muestra 110 alumnos inscritos en la División de Estudios de Posgrado a quienes se aplicó el instrumento. Se realizó el análisis discriminante y el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach de la escala.

**Palabras clave:** Actitudes hacia la investigación; motivación hacia la investigación; condiciones institucionales para investigadores; limitaciones del estudiante para realizar estudios de doctorado.

## Introducción

La administración como ciencia tuvo sus orígenes en la segunda mitad del siglo pasado, en los Estados Unidos, tal y como la conocemos hoy en día. La gran concentración de capital, aunada a la necesidad de establecer dispositivos de control a distancia, la diversidad de servicios y la gran cantidad de trabajadores implicó la necesidad de desarrollar sistemas administrativos que atendieran esa conformación organizacional (Montaño, 1999).

Montaño (1999) señala que Béjar y Hernández (1996) realizaron una encuesta que abarcó 292 centros de investigación; de éstos, diez correspondieron a Administración, 45 en Educación y 43 en Economía. Los

autores afirman que en aquellos años, el número de centros que realizaban investigación en Administración era relativamente importante (3.4% del total) aunque cuando tomaron su distribución relativa, esta importancia disminuyó significativamente, ya que el número de investigadores en Administración era bastante bajo con respecto a la demás disciplinas; Administración representa el 1.93% de los investigadores mientras que Educación aporta el 18.59% y Economía el 15.26%.

Al considerar el nivel doctoral en Administración, solo el 5% tenía este grado, contrastando considerablemente con disciplinas como la Sociología y la Historia (23.21% y 14.29% respectivamente) que cuentan con más experiencia en investigación en nuestro país. El casi nulo índice de investigación en Administración se vio afectado de igual manera en cuanto a las publicaciones. Ya que solo se aportó el 0.55% en la publicación de libros y el 4.03% de revistas publicadas.

De acuerdo a las características de los proyectos, en la Administración se realizaban investigaciones originadas de proyectos institucionales, sin relacionarse con otras instituciones (87.80%). En lo que respecta al número de proyectos por centro, y de acuerdo al bajo número de investigadores en Administración, encontraron que fue la cantidad más baja (2.69 proyecto por centro en promedio, mientras que contrastando con Historia y Sociología sobresalían por su alto número 16.69 y 14.52 respectivamente).

Los estudios de posgrado son una estrategia en la formación de investigadores, sin embargo, los estudios de administración se distinguieron por ser profesionalizantes más que estar orientados hacia el desarrollo de la investigación, por tal motivo las maestrías obtuvieron un auge importante. En este estudio, la cantidad de estudiantes de maestría en Administración se aproxima a los 17, 000, cifra que era muy alta en comparación con los 170 en Antropología. Esta relación se invierte profundamente al conocerse la cantidad de estudiantes de doctorado: 83 en Administración, 246 en Antropología. Por consecuencia, los investigadores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores se reducía a 28, mientras que en Historia existen 357 y en Antropología 246.

En la actualidad, según datos del Institute for Scientific Information (2007), el número de artículos publicados de 2002 al 2006 por país y área de la ciencia, en México se publicaron 929 artículos en Ciencias sociales dentro de las cuales se encuentra la Administración, mientras que en Estados Unidos publicó 101,764, lo que significa que los artículos publicados en las Ciencias Sociales en México representan el 0.91 % en relación a las publicaciones de Estados Unidos.

Los datos anteriores manifiestan el hecho de que a pesar de la gran importancia que tiene el desarrollo de la investigación científica de calidad, aún es escasa la productividad en el área administrativa en México; y buscando explicaciones, en diversas ocasiones se ha asociado a la falta de cultura de investigación en el área, a la falta de recursos humanos capacitados y a las dificultades para financiar la investigación. Nuestras instituciones han tratado de contribuir a la solución del problema mediante la formación de investigadores, tal como lo muestran los datos con respecto al número de egresados de los programas de doctorado. Como un dato alentador, es importante señalar que se ha incrementado el número de graduados en Administración. Según cifras estimadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Encuesta de Graduados de Doctorado 2011), en Ciencias Sociales y Administrativas se tenía un número de 997 de doctores, superior al número de graduados de otras áreas: Educación y Humanidades (897), Ciencias Naturales y Exactas (687), Ingeniería y Tecnología (590), Ciencias de la Salud (360) y Ciencias Agropecuarias (159).



La Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED, ha participado en la formación de Doctores en Administración. En 1979 la Escuela adquiere el rango de Facultad con la aprobación del Proyecto de Posgrado, ofreciéndose la Maestría de Administración y la de Administración Pública.

Según relata Hernández Vela (2001) “El programa de Doctorado Interinstitucional en Administración, se da como resultado de una propuesta que nace en la reunión nacional de ANFECA, celebrada en Colima en el año de 1994, en donde se expone la necesidad de contar con doctores que fortalezcan la investigación en Administración, debilidad que se contempla en casi todas las universidades de provincia, designándose (para su realización) a los integrantes de la Zona III de ANFECA... Con este fin durante tres años a partir del 27 de febrero de 1995 se tuvieron reuniones periódicas a donde acuden las instituciones de la zona III: Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Universidad Autónoma de Zacatecas, Universidad de Fresnillo y en sus inicios algunas instituciones particulares de Guadalajara, las que posteriormente se separan del proyecto. En estas reuniones periódicas se define el perfil deseado y se elabora el programa, estableciéndose como primera sede a la Facultad de Contaduría y Administración de la UJED que, conforme a su reglamentación, lo presenta ante la Junta Directiva de la propia Universidad para su autorización en noviembre de 1997.

El 21 de marzo de 1998 se signa convenio entre la Universidad Autónoma de México, la Universidad Autónoma de Aguascalientes, la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, la Universidad Autónoma de Zacatecas, la Universidad Autónoma de Querétaro, la Universidad Autónoma de Colima y la Universidad Juárez del Estado de Durango, integrantes de la zona 3 de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) para iniciar el Doctorado Interinstitucional en Administración, cuya misión fue: *Formar personal capacitado para participar en la investigación y el desarrollo, capaz de generar y aplicar el conocimiento en forma original e innovadora, apto para preparar y dirigir investigadores o grupos de investigación, cumpliendo con una función de liderazgo intelectual en la nación*” (Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración, 1997)

Para el año 2007 las universidades participantes en el Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración al contar con una planta de docentes con grado de Doctor en Administración deciden implementar en cada una de las universidades un programa doctoral; en agosto del mismo año la Universidad Juárez del Estado de Durango a través de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía Contaduría y Administración lleva a cabo e implanta un programa Doctoral en Administración (diferente al del Doctorado Interinstitucional en Administración) por única vez con una duración de tres años es decir, del 2007 al 2010.

Concluido el programa, se integró una comisión de docentes para reestructurar el plan de estudios a fin de que éste cumpla con los indicadores de calidad que establece CONACYT, y una vez propuestas las modificaciones necesarias, planea iniciarse en Febrero del 2014. La razón de ofrecer nuevamente el Programa de Doctorado radica en la demanda expresada por alumnos egresados de los programas de maestría que ofrece la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración.

## **2. La actitud hacia la investigación en los alumnos de la División de Estudios de Posgrado de la FECA-UJED**

Tal como se ha señalado anteriormente, la contribución de la Administración dentro del campo de la ciencia tiene que ver con la cultura de investigación en el área. Partiendo de la premisa de que el

desarrollo de dicha cultura responde a múltiples factores, entre ellos la tradición existente en el área de conocimiento, en el caso de la Administración es una cultura relativamente reciente.

En el desarrollo de la cultura de investigación en nuestras Instituciones de Educación Superior desempeña un papel fundamental la integración de Cuerpos Académicos, su formalización y prestigio; la infraestructura con que cuenta la organización, que tiene que ver con el cómo realiza la universidad la formación de investigadores; la manera en que se promueven y comunican las actividades científicas; cómo se conectan las actividades de investigación con la docencia y la calidad y pertinencia de las investigaciones que se realizan y desde luego, la manera como se incentiva al estudiante para integrarse a los grupos de investigación.

Con respecto al impacto que ha tenido la participación del profesorado dentro de la Institución puede señalarse que en la FECA-UJED hay 24 docentes con el grado de doctor de los cuáles 12 imparten cátedra en la DEP, por lo que pudiera esperarse que en la actualidad habrán contribuido al desarrollo de la cultura de la investigación dentro de la comunidad de la DEP, específicamente entre los alumnos y que algunos de éstos pudieran estar interesados en continuar su formación en el Programa Doctoral de la Facultad

En este sentido, tiene relevancia conocer si se ha desarrollado la cultura de investigación en la División de Estudios de Posgrado en la FECA y esto implicaría el conocimiento de los investigadores y de su producción, el reconocimiento de su prestigio académico, la existencia en la institución de las condiciones académicas, materiales y la infraestructura de apoyo a la investigación.

Surge entonces, la siguiente interrogante ¿existe la cultura de la investigación en la DEP-FECA? Si esto es así, hablaríamos de que los alumnos conocen lo que aportan las instituciones al conocimiento en el campo administrativo y en particular su propia institución (FECA UJED); conocen a los investigadores internacionales, nacionales y a los locales, valoran sus aportaciones al conocimiento del área y sus implicaciones en la práctica profesional y perciben al investigador como un profesionista de éxito.

Por otro lado, es posible suponer que si se da esta percepción favorable, podría aumentar la probabilidad de que el alumno desee continuar su formación para convertirse en un investigador, al considerar que cuenta con las condiciones personales para hacerlo y que la institución tiene la capacidad para formarlo.

La incorporación de estudiantes al Doctorado en Administración de la FECA –UJED adquiere relevancia al considerar que algunos de los docentes que se han formado para realizar investigación ya se han jubilado y algunos más lo harán en el corto y mediano plazo, lo que implica la necesidad de incorporar nuevos investigadores a los Cuerpos Académicos.

Por lo tanto es importante medir las actitudes de los estudiantes hacia la investigación y conocer las razones para convertirse o no en un investigador, de manera que fundamenten las estrategias para incentivar la formación a través del Doctorado en Administración. Surge así el proyecto denominado *Las Actitudes de los Estudiantes del Posgrado de la FECA-UJED hacia la Investigación* y como parte sustancial del mismo la construcción de un instrumento; en este caso, el diseño de una escala de actitud acorde a las necesidades de la investigación.

En este trabajo se describe el proceso de construcción de la *Escala para medir la actitud hacia la investigación en los estudiantes del Posgrado de la Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la UJED*.

### 3. Proceso de construcción de la Escala de Actitud hacia la Investigación.

Como en la mayor parte de los estudios actuales, se eligió trabajar cuantitativamente con una *Escala Likert*, la cual es una escala estructurada para medir la dirección e intensidad de la actitud hacia un objeto determinado.

Se utiliza para medir variables en un nivel de medición ordinal a través de un conjunto de ítems (juicios, reactivos), los que son presentados a los sujetos (participantes) de un estudio en un continuo; en uno de sus extremos se ubica la actitud favorable (que recibe la puntuación más alta) y en el otro extremo se ubica la actitud desfavorable (que recibe la puntuación más baja) con un punto medio neutral. En la escala Likert el continuo está dividido en cinco puntos y la ubicación de la puntuación obtenida en la Escala indica la intensidad de la actitud medida.

#### 3.1 Primera Etapa: Revisión bibliográfica y definición del constructo *Actitud hacia la Investigación*.

La medición de la actitud hacia la investigación ha sido objeto de diversos estudios y ha respondido específicamente a los objetivos planteados por los responsables de los mismos. Es así que la revisión bibliográfica, permitió identificar diversos enfoques y dimensiones consideradas.

Neligia y Alvarado (2005) en su artículo *Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social* describen técnicamente la elaboración de una escala tipo Likert para medir la actitud del docente investigador universitario hacia el proceso de investigación científico social, la que se definió operacionalmente en el manejo de conceptos teóricos metodológicos y categorías técnicas que permite diferenciar los momentos y procedimientos de la investigación; los sentimientos positivos o negativos que generan estos conceptos y categorías y la tendencia conductual específica que se manifiesta en la expresión verbal de aceptación o rechazo del proceso.

Aldana y Joya (2011) realizaron un estudio para medir las actitudes hacia la investigación de los docentes de investigación, por su influencia en las actitudes hacia la misma en los estudiantes. Los autores parten del supuesto de que los docentes llegan a convertirse en modelos para los futuros profesionales y científicos y podrían ser un obstáculo para la consolidación de una cultura investigativa.

Midieron la dimensión cognoscitiva, la dimensión afectiva y la dimensión conductual. De manera específica, el objetivo fue identificar los afectos/emociones, las cogniciones y las conductas hacia la investigación científica, de los docentes de metodología de la investigación.

Con respecto a las actitudes y barreras hacia la investigación Delgado, Moreno y González (2006) llevaron a cabo un estudio transversal con el objetivo de indagar las actitudes y barreras percibidas hacia los procesos investigativos, tanto en su ejecución como en la utilización de resultados producidos por otros, y los conocimientos y actitudes sobre revisiones sistemáticas de la literatura y la Colaboración Cochrane<sup>289</sup>. Se realizó con anestesiólogos colombianos e intensivistas ecuatorianos. La actitud hacia la investigación se midió en este estudio a través de la expresión del médico de estar interesado en desarrollar investigación propia, a pesar de no tener entrenamiento. Las principales barreras identificadas

---

<sup>289</sup> La *Colaboración Cochrane* es una organización internacional, independiente, sin fines de lucro con 28,000 colaboradores en más de 100 países, dedicada a producir revisiones sistemáticas de intervenciones sanitarias conocida como las revisiones Cochrane, que se publican en línea en *The Cochrane Library*. Tiene el objetivo de ayudar a los proveedores, profesionales y pacientes a tomar decisiones con base en la información más actualizada y precisa sobre los efectos de la atención de salud disponibles en todo el mundo.

para usar investigación conducida por otros fueron la falta de tiempo y el acceso limitado a las bases de datos electrónicas. Para aquellos con motivación pero sin formación en investigación las principales barreras fueron la escasez de recursos y tiempo y la falta de formación en investigación. A partir de esta investigación se incorporó la necesidad de identificar las barreras o razones por las cuales el estudiante no desea dedicarse a la investigación.

Partiendo del supuesto de que la investigación científica es un valioso instrumento de formación de profesionales médicos de alto nivel, Díaz, Manrique, Galán y Apolaya en 2008 llevaron a cabo un estudio con estudiantes de pregrado de facultades de medicina del Perú. Su objetivo fue determinar los conocimientos, actitudes y prácticas de investigación en este grupo. En esta investigación las actitudes con respecto a la investigación fueron medidas mediante 18 ítems calificados con puntuación tipo Likert. Aunque no se presenta el instrumento, se mencionan algunos de los ítems que fueron tabulados como representativos de la actitud favorable, como son “para investigar no se necesita ser superdotado”, “no sólo necesitan formarse en investigación los estudiantes o profesionales que van a investigar” o “me agrada la actividad de investigar”.

Rojas, Méndez y Rodríguez (2012) llevaron a cabo una investigación centrada en la actitud del estudiante hacia el aprendizaje de la ciencia y su predisposición hacia la formación en investigación científica. Se realizó un estudio transversal correlacional entre los estudiantes de pregrado de las cinco principales universidades de Bucaramanga, Colombia. Para los autores “abordar la actitud de los estudiantes hacia la investigación como una dimensión multidimensional de la educación universitaria en el nivel de pregrado, conlleva el problema de plantear la incidencia de los aspectos institucionales propios de la forma en que cada universidad realiza los procesos de formación investigativa, la manera en que las instituciones promueven y comunican sus actividades científicas, especialmente el cómo se conectan estas actividades con la docencia, también con el tamaño, la calidad y pertinencia de sus sistemas de investigación y la manera como se incentiva o se desanima al estudiante de acuerdo con el nivel o valor otorgado a la investigación”. Señalan que para indagar sobre la actitud estudiantil hacia la investigación es necesario abordar tres dimensiones que establecen la predisposición hacia la investigación. Estas dimensiones son 1) Una autoevaluación que hace el estudiante acerca de su interés y participación en actividades de investigación y el cómo siente en su formación; 2) la segunda dimensión es la incidencia de los profesores, que tiene que ver con la influencia de la labor del profesor en la formación en investigación, la exposición de su propia trayectoria y preparación para la investigación y la capacidad para acompañar y asesorar al estudiante ; 3) la tercera dimensión se refiere al contexto institucional, que se relaciona con la infraestructura con que se cuenta para la investigación, la preparación para la investigación dentro del curriculum y la posibilidad de participar en proyectos de investigación. Vale la pena mencionar que entre los hallazgos reportados por los autores se encontró que un 64% de los estudiantes del Área de la Salud si estaban preparados en el tema de la investigación científica, mientras que en área administrativa lo estaban sólo el 21%. De esta investigación se tomaron las dimensiones relativas a la influencia del profesor y el contexto institucional.

Uno estudio reciente, cuya lectura sugirió la realización de este trabajo fue el realizado por Magaña, Vázquez y Aguilar (2013) y denominado *Desarrollo de una escala para medir el interés en la formación Temprana en Investigación. Una muestra en estudiantes universitarios*. El objetivo de la investigación, fue la creación de una escala que permitiera operacionalizar los factores asociados, según la literatura, al posible interés en el desarrollo de las actividades de investigación en una muestra de estudiantes universitarios. Como resultado de esta operacionalización incluyeron las siguientes variables y dimensiones: competencias para la investigación con la dimensión conocimientos y habilidades para la investigación; condiciones para la investigación: con las dimensiones el investigador como ente

motivador y la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación; la titulación por tesis: interés de titulación mediante un trabajo recepcional de investigación; interés por los estudios de posgrado y limitantes a la investigación ,de conocimientos y personales.

De esta investigación se tomaron las dimensiones: el investigador como ente motivador y la organización como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación; asimismo, se adaptaron 10 ítems de esta escala.

Además de las dimensiones adoptadas a partir de la revisión bibliográfica, se decidió incluir la valoración de la investigación científica y la percepción del prestigio y éxito económico de los investigadores como componentes de la *Actitud hacia la investigación*.

Se consideró importante la valoración que pueda hacer el alumno de la investigación científica en general, partiendo del supuesto de que aunque existe una limitada difusión de la investigación en Administración, el estudiante de posgrado tiene contacto cotidiano con avances de investigación científica y tecnológica, lo que influye en su actitud hacia la investigación.

Por otro lado, como en cualquier decisión en la planeación de la carrera, resulta indispensable valorar el prestigio de la actividad profesional en cuestión y aunado a ello el posible éxito económico en dicha actividad.

A partir de las consideraciones anteriores se establecieron las siguientes dimensiones de la actitud hacia la investigación:

- *Conocimientos y habilidades para la investigación*. Dimensión medida a través de la opinión acerca de los conocimientos y habilidades necesarios para la investigación en su área y la opinión acerca del desarrollo de habilidades de pensamiento lógico y transferencia de dichas habilidades al análisis de los problemas de la práctica profesional y a la toma de decisiones.
- *Valoración de la investigación científica*. Dimensión medida a través de la opinión acerca del valor de la ciencia y su impacto en la sociedad.
- *Prestigio y éxito económico de los investigadores*. Dimensión medida a través de la percepción acerca del prestigio académico y social y del éxito económico de quienes se dedican a la investigación en general y en el área administrativa en particular.
- *El docente investigador como motivador de la investigación científica*. Dimensión medida a través de la percepción del estudiante sobre el profesor de la DEP, como investigador que involucra a los estudiantes en las tareas de investigación y les comunica sus hallazgos y trabajos.
- *La DEP como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación*. Dimensión medida a través de la percepción sobre la promoción y disposición de apoyos e infraestructura que brinda la DEP para la realización de actividades de investigación.

### **3.2 Elaboración de ítems**

Para medir las dimensiones señaladas, a partir de la definición de las mismas se redactaron 59 ítems y se adaptaron 10 ítems de la Escala elaborada por Magaña, Vázquez y Aguilar (2013) con los que se integró la versión inicial de la escala, 45 con dirección positiva y 24 con dirección negativa.

La redacción de los ítems se realizó a partir de la búsqueda y recolección de opiniones diversas acerca de la investigación; opiniones seleccionadas de editoriales, de diversos autores como académicos, autoridades, docentes y de los mismos reportes de investigación consultados. Se siguieron las recomendaciones tradicionales para la redacción de los ítems: incluir una sola idea, el que se presentaran opiniones que fueran susceptibles de mostrar la opinión de alguien; que se incluyeran opiniones favorables y opiniones desfavorables y que se cuidara en extremo la claridad del ítem. Naghi (1990) al respecto indica que cada ítem debe formularse en tiempo presente, expresar una sola idea, ser breve, no ser ambiguo, ser relevante y permitir aprobar o rechazar el enunciado.

La tabla 1 muestra el número de ítems por cada dimensión.

**Tabla 1 Número y dirección de los ítems en cada dimensión de la *Actitud hacia la investigación***

Dimensión	Indicadores	Ítems		
		+	-	Total/Ac.
<b>1. Conocimientos y habilidades para la investigación</b>	1.1 Opinión acerca de los conocimientos y habilidades necesarios para la investigación en su área	10	0	10
	1.2 Opinión acerca del desarrollo de habilidades de pensamiento lógico y transferencia de dichas habilidades al análisis de los problemas de la práctica profesional y a la toma de decisiones	3	6	9/19
<b>2. Valoración de la investigación científica</b>	Opinión acerca del valor de la ciencia y su impacto en la sociedad.	14	10	24/43
<b>3. Prestigio y éxito económico de los investigadores</b>	Percepción acerca del prestigio y éxito económico de quienes se dedican a la investigación en general y en el área administrativa en particular.	5	3	8/51
<b>4. El docente investigador como motivador de la investigación científica</b>	Percepción que tiene el estudiante sobre el profesor de la DEP	6	0	6/57
<b>5. La DEP como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación</b>	Percepción sobre la promoción y disposición de apoyos e infraestructura que brinda la DEP para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes.	8	4	12/69

Así mismo, la Tabla 2 muestra las dimensiones, los indicadores y los ítems que integraron la escala.

**Tabla 2 Ítems correspondientes a cada dimensión.**

**3.3 Integración del instrumento**

Operacionalización de las variables sobre la actitud hacia la Investigación				
Variable	Dimensiones	Indicadores	D	Ítems
Actitud hacia la investigación	1.- Conocimientos y habilidades para la investigación.	1.1.- Opinión acerca de los conocimientos y habilidades necesarios para la investigación en su área.	+	1./39 Los investigadores deben tener capacidad para conocer el "estado del arte" e integrar el marco teórico del problema de investigación que estén abordando.
			+	2./18 Quien se dedica a la investigación es experto en la aplicación de las técnicas para el diseño de instrumentos, la recopilación y análisis de datos.
			+	3./56 El investigador debe estar capacitado para participar en equipos interdisciplinarios de investigación.
			+	4./43 La práctica profesional requiere que el administrador tenga los conocimientos necesarios para realizar investigación en Áreas como Mercadotecnia y Recursos Humanos.
			+	5./41 En mi profesión hay suficientes problemas de interés para desarrollar investigación.
			+	6./50 Al estar preparado para investigar, el administrador llega a dominar el lenguaje científico y comunicarse con los miembros de equipos interdisciplinarios y así comprender e integrar las aportaciones de diversas disciplinas al abordaje de los problemas.
			+	9./35 Participar en una encuesta desarrolla habilidades interpersonales al realizar entrevistas y trabajar en equipo.
			+	10./58 La investigación científica es muy importante para la vida profesional.
			+	11./21 El hábito de la lectura es indispensable para el desarrollo del investigador y su desempeño como tal.
			+	12./63 El investigador requiere manejar software especializado en su trabajo de búsqueda, registro, procesamiento y análisis de información.
			-	17./10 Cuando al estudiante se le da una formación especializada en algún área de conocimiento destinado a la investigación, esta preparación lo aleja del contacto con los problemas de la realidad.
			+	18./8 El empleo de la metodología de la investigación proporciona al profesionista los recursos lógicos para trabajar eficientemente en su profesión.
		+	19./2 La práctica de la investigación permite transferir el rigor científico al análisis de los problemas en la práctica profesional.	
		+	20./5 El conocimiento de criterios metodológicos le permite al profesionista evaluar la confiabilidad y validez de la información en la que se sustenten sus decisiones.	
		-	22./36 No existe una diferencia importante en las habilidades de pensamiento lógico entre quienes investigan y quienes no lo hacen.	
		-	23./3 La práctica de la investigación no tiene ningún impacto en la solución de los problemas de la práctica profesional.	
		-	24./9 Es mejor guiarse por la intuición en la selección de la información para la toma de decisiones, que en la confiabilidad y validez científica de la misma.	
		-	26./37 Realizar investigación no ayuda a desarrollar habilidades de pensamiento.	
		-	37./54 La mayor parte de la investigación que se realiza en el área administrativa es ajena a nuestra realidad.	
		+	7./20 La realización de investigación siempre aporta conocimientos, pero requiere de competencias individuales y de grupo además de recursos materiales.	
		+	8./57 Participar en una investigación proporciona conocimientos sobre la realidad estudiada y permite identificar nuevos problemas.	
		+	21./6 El investigador emplea su formación en investigación en la vida diaria y comprende otras actividades humanas.	
		+	25./4 Quien se dedica a la investigación es alguien que tiene una visión excéntrica de los problemas.	
		+	27./26 La ciencia y sus aplicaciones son indispensables para el desarrollo de los países.	
		+	28./45 El gobierno debe incrementar el porcentaje del PIB que se destina actualmente para la investigación.	
		+	29./47 Quienes no comprenden cómo se obtienen los datos científicos, son incapaces de distinguirlos de la especulación.	
		+	30./59 Los resultados de la investigación científica y tecnológica impactan en los hechos de la vida diaria.	
		+	31./14 Los resultados de la investigación científica son útiles para la sociedad.	
	+	32./23 La investigación ayuda a la solución de problemas sociales.		
	+	33./15 Lo más importante al llevar a cabo la investigación de un problema es que al hacerla se generan también sus soluciones.		
	+	34./68 La investigación debe llevar implícita una actitud ética y humanista.		
	+	35./69 Antes de realizar una investigación, el problema parece ajeno, pero al llevarla a cabo, adquiere sentido, relevancia e impacto.		
	+	36./62 El investigador aplica la investigación científica en su vida personal.		
	-	38./30 Es demasiado el porcentaje del PIB que se destina en México para la investigación.		
	-	39./29 El producir conocimiento a través de la investigación no debería de ser una función de las universidades.		
	-	40./40 En la universidad los profesores no tienen que ser investigadores.		
	-	41./60 En la universidad los profesores de mayor edad son los investigadores.		
	-	42./1 Los investigadores más destacados son aquellos que han estudiado en el extranjero.		
	-	43./51 En México las instituciones encargadas de realizar investigación son deficientes.		
	-	44./32 Es escasa la producción de conocimientos de frontera en nuestro país.		
	-	45./64 Es difícil que los investigadores mexicanos publiquen debido que sus trabajos no tienen un nivel de calidad aceptable.		
	-	46./52 Los investigadores mexicanos desprecian las publicaciones nacionales porque no tienen calidad.		
	+	50./53 La mayor parte de las investigaciones buscan mejorar la distribución de los beneficios del conocimiento.		
	+	48./27 Los profesionistas que se dedican a la investigación alcanzan en la sociedad un gran reconocimiento por su trabajo.		
	+	49./11 Los investigadores son importantes para la sociedad ya que dedican sus esfuerzos a mejorar la calidad de vida de las personas.		
	+	51./49 Los ingresos de los profesionales que se dedican a la investigación (Doctores) pueden ser iguales o superiores a los que reciben quienes destacan en la profesión.		
	+	52./55 Los ingresos de los investigadores de una universidad o centro de investigación pueden llegar a ser superiores a los de los directivos de dichas instituciones.		
	+	53./33 La inversión económica que se realiza en los estudios de doctorado se recupera con creces.		
	-	55./46 A los profesionistas exitosos no les interesa el reconocimiento académico.		
	-	56./66 Los docentes con prestigio no se dedican a la investigación porque les parece que esta actividad no está dentro de la práctica docente.		
	-	57./19 Los profesionistas de prestigio no se dedican a la investigación porque sus ingresos serían considerablemente inferiores si lo hicieran.		
	+	58./12 Mis maestros están bien preparados para la investigación científica.		
	+	59./61 Mis maestros impulsan la investigación científica cuando usan sus propios trabajos de investigación para impartir sus asignatura.		
	+	60./13 Mis maestros propician la participación en eventos y conferencias de investigación científica.		
	+	61./7 Mis maestros promueven la participación en proyectos de investigación científica.		
	+	62./65 Mis maestros nos piden las referencias bibliográficas de acuerdo a las exigencias científicas.		
	+	63./22 Mis maestros nos solicitan realizar investigaciones documentales para fines de evaluación.		
	-	13./24 La tesis es una opción excelente de titulación.		
	-	14./28 La mayor parte de los estudiantes tienen limitaciones en cuanto al empleo de la metodología y es mejor que no se dediquen a investigar.		
	-	15./48 En las áreas de administración es muy difícil obtener becas para estudiar un doctorado.		
	-	16./25 Si un profesionista quiere dedicarse a la investigación pero le faltan habilidades, no le conviene invertir recursos en realizar estudios de doctorado.		
	-	47./67 La elaboración de tesis no es una opción recomendable de titulación.		
	+	54./16 Existe la posibilidad de recibir becas para estudiar doctorados de alta calidad.		
	+	64./44 En la División de Estudios de Posgrado (DEP) se apoya para que los estudiantes realicen investigación.		
	+	65./34 La DEP cuenta con infraestructura (Biblioteca, espacios físicos, bases de datos, etc.) para la investigación.		
	+	66./42 La DEP realiza eventos como Exposiciones de Avances de Tesis y de Carteles de Protocolos de Investigación, etc. para vincular a estudiantes a la investigación.		
	+	67./31 La DEP cuenta con apoyos económicos para que sus estudiantes realicen investigación.		
	+	68./38 La DEP apoya con impresiones, fotocopiado, etc. para realizar investigación.		
	+	69./17 La DEP cuenta con un grupo de asesores que apoyen en tiempo y forma a los estudiantes en investigación.		
3.- Prestigio y éxito económico de los investigadores.	3.- Percepción acerca del prestigio y éxito económico de quienes se dedican a la investigación en general y en el área administrativa en particular.	+	48./27 Los profesionistas que se dedican a la investigación alcanzan en la sociedad un gran reconocimiento por su trabajo.	
4.- El docente investigador como motivador de la Investigación Científica.	4.- Percepción del estudiante sobre el profesor de la DEP.	+	58./12 Mis maestros están bien preparados para la investigación científica.	
5.- La DEP como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación.	5.- Percepción sobre la promoción y disposición de apoyos e infraestructura que brinda la DEP para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes.	+	59./61 Mis maestros impulsan la investigación científica cuando usan sus propios trabajos de investigación para impartir sus asignatura.	

Con los sesenta y nueve ítems, que se integró la escala inicial; 45 de ellos con dirección positiva y 24 con dirección negativa. En la Tabla 2 ante cada ítem se indica la dirección del ítem con el signo + o – según su dirección. Los ítems se ordenaron de manera aleatoria en la escala. En misma Tabla 2 se indica después de la diagonal, el número del ítem en el instrumento.

Para que el estudiante respondiera la escala, se preparó una hoja de respuestas; Se incluyeron instrucciones para responder a las alternativas que indicaban la intensidad de la respuesta. Ante cada ítem se presentaron cinco opciones: Totalmente de Acuerdo (TA), Acuerdo (A), No sé (?), Desacuerdo (D) y Totalmente en Desacuerdo (TD).

Se solicitaron al estudiante datos para describir las características de la muestra, como son edad, género, años de experiencia laboral, estudios de licenciatura, institución de procedencia y nivel de la maestría. También se agregó la pregunta abierta ¿le gustaría ser investigador? Y ¿por qué?

### **3.4 Aplicación del instrumento**

Los investigadores acudieron a todos los grupos de la DEP y solicitaron a los estudiantes que contestaran la *Escala de Actitud hacia la investigación*, marcando su elección para cada ítem en el espacio correspondiente de la hoja de respuestas y los datos para caracterizar la muestra. La aplicación se realizó durante el mes de julio de 2013.

Respondieron la *Escala* 110 estudiantes de la División de Estudios de Posgrado de la FECA-UJED; 61% del género femenino y 45% masculino. El promedio de edad es de 29 años; teniendo 50 años el mayor y 22 el menor. El tiempo promedio de experiencia profesional es de 8 años.

Con respecto a la licenciatura cursada, el 34% corresponde a Contaduría Pública; un 23% corresponde a diversas Ingenierías, el 18% corresponde a la Licenciatura en Administración y el 14% a la Licenciatura en Enfermería. El resto se distribuye en licenciaturas como Arquitectura, Derecho, Economía, Química e Informática con porcentajes mínimos (de 1% a 3%).

La mayoría (90%) procede de instituciones públicas: un 64% realizó sus estudios en la UJED, un 23% en el Instituto Tecnológico de Durango y un 3% en universidades públicas de otros estados (UAG, UANL, UNAM); sólo un 6% realizó estudios de licenciatura en instituciones privadas (UAD, PROMEDAC, UGM, UNIVER). Un 4% no contestó.

### **3.5 Calificación del instrumento y captura de datos.**

Los ítems con dirección positiva se calificaron de la siguiente manera: TA = 5 puntos, A= 4 puntos, No sé= 3 puntos, D= 2 puntos, y TD= 1punto. Los ítems con dirección negativa se calificaron así: TA= 1 punto, A= 2puntos, No sé= 3 puntos, D= 4 puntos y TD= 5 puntos. La puntuación máxima a obtener fue 345 puntos y la mínima 69.

Los datos de la puntuación obtenida por cada estudiante en cada ítem se capturó en una base de datos en Excel.

### **3.6 Análisis discriminante**

Con el propósito de integrar la escala definitiva, se realizó la prueba de validez discriminante, es decir, seleccionar los ítems que permitieran diferenciar sujetos extremos con respecto a la *Actitud hacia la investigación* para integrar la versión final de la Escala. Para ello se tomó una muestra aleatoria de 60 estudiantes (de los 110 que respondieron la escala). Se determinó la puntuación por ítem obtenida por



cada estudiante, según la alternativa de respuesta seleccionada y la dirección del ítem cuya sumatoria es la puntuación total obtenida en la escala. Se ordenaron las puntuaciones de mayor a menor y se capturaron en Excel los datos correspondientes a las 15 puntuaciones más altas (Cuartil 1) y a las 15 puntuaciones más bajas (Cuartil 4). Se calculó la puntuación media para cada uno de los 69 ítems y se aplicó la Prueba *t* (en SPSS) para determinar si la diferencia de medias fue significativa. En esta prueba, si la diferencia es significativa, el ítem tiene capacidad para discriminar entre sujetos o grupos extremos de la actitud medida. En nuestro caso, 66 de los 69 ítems para medir la *Actitud hacia la investigación de los estudiantes de Posgrado* tienen poder discriminante. No tuvieron poder discriminante los ítems 20, 25 y 39 (ver Tabla 2).

### **3.7 Consistencia interna**

Con el apoyo del SPSS, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. El valor obtenido fue de 0.81 que se interpreta como confiabilidad muy alta, por lo que la *Escala de Actitud hacia la Investigación* es un instrumento que hace mediciones estables y consistentes.

### **3.8 Interpretación de la Actitud hacia la investigación.**

La regla para interpretar la escala fue: a mayor puntuación obtenida, más favorable (positiva) es la actitud hacia la investigación y a menor puntaje, menos favorable (negativa). Los puntajes intermedios expresan una actitud generalmente neutra o indefinida. Se calculó dividiendo la puntuación total obtenida por el participante entre el total de ítem y ubicando dicho promedio en el continuo que va de 5 como la actitud más favorable a 1 como la actitud más desfavorable.

Como avances de investigación se presentan a continuación los datos para el total de estudiantes a quienes se aplicó la escala.

La actitud hacia la investigación de los estudiantes de la DEP se ubicó con el mayor porcentaje (80%) como *Favorable*, tal como puede apreciarse en la tabla 3. Sólo 4 estudiantes se ubican en la intensidad *Muy favorable*.

Es importante destacar que ninguno de los estudiantes se ubicó en la dirección negativa de la actitud, aunque un 16% tienen una actitud neutra o indecisa. Estos datos son congruentes con el hecho de que estén realizando estudios de posgrado.

Tabla 3

Actitud hacia la investigación			
Intensidad y dirección	Puntuación	F	%
Muy Favorable +	4.2 - 5	4	4
Favorable +	3.4 - 4.1	88	80
Neutra o indecisa	2.6 - 3.3	18	16
Desfavorable -	1.8 - 2.5	0	0
Muy desfavorable -	1 - 1.7	0	0

Puntuación promedio de la muestra: 3.7

#### 4. Conclusiones

La *Escala para medir la Actitud hacia la Investigación* es un instrumento con consistencia y homogeneidad. Partiendo de que el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach mide la consistencia entre reactivos y del valor obtenido fue de 0.81 se puede afirmar que existe un alto grado de correlación entre los reactivos que miden la actitud hacia la investigación. Con respecto a la homogeneidad de la escala puede afirmarse que, dado que mide un solo factor, es un instrumento homogéneo.

Podría formularse a partir de este trabajo un modelo de los factores que inciden en la actitud hacia la investigación en los estudiantes de posgrado con las dimensiones establecidas: *Conocimientos y habilidades para la investigación, Valoración de la investigación científica, Prestigio y éxito económico de los investigadores, El docente como motivador de la investigación científica y La institución como promotor y proveedor de condiciones para el desarrollo de actividades de investigación*. De esta manera se estarían integrando las propuestas de autores como Rojas, Méndez y Rodríguez Prada (2012), de Magaña, Vázquez y Aguilar (2013) con la visión de este proyecto.

Dentro del Proyecto "*Actitudes hacia la investigación de los estudiantes de Posgrado de la FECA-UJED*", pueden establecerse toda una serie de correlaciones entre la actitud y el género, la edad, la institución de procedencia, la formación recibida en la licenciatura, el área de conocimientos, el tipo de maestría cursada, etc., así como la descripción puntual en cada una de las dimensiones. Podrían también llevarse a cabo repeticiones sistemáticas del estudio en otras poblaciones, áreas de conocimiento e instituciones.

La elaboración de la Escala para medir la Actitud hacia la Investigación que aquí se presenta abre un abanico de ideas para futuros proyectos de investigación. Una de las aplicaciones que puede tener la escala para las instituciones que buscan formar investigadores es la posibilidad de obtener candidatos a realizar estudios de doctorado, a partir de la puntuación global obtenida por el estudiante.

Asimismo, a partir de las respuestas acumuladas en cada una de las dimensiones, pueden identificarse aquellas áreas de la institución en las que es necesario establecer estrategias específicas para fortalecer la

cultura de investigación en el área administrativa. En este mismo sentido, a partir de los resultados de la medición de la actitud y de la cuantificación y descripción puntual de ítems seleccionados de la escala, la institución podría diseñar estrategias para modificar las actitudes de los estudiantes empleando técnicas variadas: contacto y comunicación con investigadores, experiencias de investigación como auxiliar, análisis de reportes de investigación y discusiones en pequeño grupo, equipos de trabajo cooperativo, realización de conferencias, simposios, exposición de carteles, información del apoyo para la investigación.

## **Bibliografía**

Aldana de Becerra, Gloria Marlen; Joya Ramírez, Nohora Stella. (2011) Actitudes hacia la investigación científica en docentes de metodología de la investigación. *Tabula Rasa*, junio, 295-309.

Blanco, Neligia, Alvarado, María E. (2005) Escala de Actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, septiembre-diciembre, 537-544.

Delgado R. Martha B; Moreno L, Socorro; González V, Luis E. (2006) Conocimientos, actitudes y barreras hacia la investigación, las revisiones sistemáticas de la literatura y la colaboración Cochrane. Estudio de corte transversal. *Revista Colombiana de Anestesiología*, sin mes, 227-231.

Díaz Vélez, Cristian; Manrique González, Luis Miguel; Galán Rodas, Edén; Apolaya Segura, Moisés. (2008) Conocimientos, actitudes y prácticas en investigación de los estudiantes de pregrado de facultades de medicina del Perú. *Acta Médica Peruana*, enero-marzo, 9-15.

Hernández Vela, Hortensia. (2001) Doctorado Interinstitucional en Administración: Experiencia de Colaboración. *XV Congreso Nacional de Posgrado, Xalapa, Ver.*

Magaña Medina, Deneb Eli; Vázquez Rodríguez, José Manuel; Aguilar Morales, Norma. (2013) Desarrollo de una escala para medir el interés en la formación Temprana en Investigación. *XVII Congreso Internacional en Ciencias Administrativas, ACACIA*, Universidad del Valle de Atemajac, Guadalajara, Jal.

Montaño, Luis. (1999) La investigación administrativa en el contexto académico mexicano. *III Congreso Nacional de Investigación en Administración en México*. Mexicali, B.C., abril de 1999.

Naghi Namakforoosh, Mohammad. (1990) *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Programa de Doctorado Interinstitucional en Administración. (1997) Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Autónoma de San Luis Potosí y Universidad Autónoma de Zacatecas.

Rojas Betancur, Héctor Mauricio; Méndez Villamizar, Raquel; Rodríguez Prada, Ángela. (2012) Índice de actitud hacia la investigación en estudiantes del nivel de pregrado. *Entramado*, julio-diciembre, 216-229.

Sistema Tecnológico de Monterrey. (02 de Julio de 2013). *Sistema Tecnológico de Monterrey*. Obtenido de Sistema Tecnológico de Monterrey: <http://www.itesm.edu/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Nosotros/Que+es+el+Tecnologico+de+Monterrey/Historia/>

Tobasura Acuña, Isaías; Jurado Alvarán, Claudia; Montes H., Claudia M.; Estudiantes Semillero de Investigación Realidades Agrorurales. (2009). Los grupos extracurriculares en agronomía de la Universidad de Caldas (Colombia): 1970-2006 de la efervescencia política a la formación científica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, julio-diciembre, 1573-1594.

100 UNAM. (02 de Julio de 2013). *100 UNAM*. Obtenido de 100 UNAM: [http://www.100.unam.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=110&Itemid=41&lang=es](http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=41&lang=es)

# **PERFIL TERRITORIAL Y SU RELACIÓN CON LAS COMPETENCIAS LABORALES ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO REGIONAL DE GUASAVE, SINALOA, MÉXICO**

**Dra. Maria Lourdes López López**

Universidad autónoma de Sinaloa

[maria.lourdes@uas.edu.mx](mailto:maria.lourdes@uas.edu.mx)

**Dra. Mónica Liliana Rivera Obregón**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[obregon.39@uas.edu.mx](mailto:obregon.39@uas.edu.mx)

**LAE Y LEM Gilberto López Pardini**

Universidad Autónoma de Sinaloa, Domicilio

[gil\\_pardini@hotmail.com](mailto:gil_pardini@hotmail.com)

## **RESUMEN**

La importancia de construir un perfil territorial del municipio de Guasave, Sinaloa, México identificando las tendencias de la demanda del mercado laboral que permita definir plenamente las competencias laborales de las licenciaturas del área económico-administrativo, posicionando a la Escuela de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Sinaloa (ECEA-UAS) como alternativa de solución de las problemáticas económicas y sociales en la región, para así resolver la escasa pertinencia de los planes y programas de estudio, que permitirá a los sectores económicos (en especial el empresarial), sociales, políticos, entre otros, tenga mayor certidumbre en la toma de decisiones. La metodología es exploratoria, descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo en diseño no experimental que permite engarzar el perfil territorial con las competencias laborales a través de la pertinencia y desarrollo de los planes y programa de estudio de la Universidad en mención. Los resultados esperados son entre otros la definición de un perfil territorial del municipio y la identificación de competencias laborales del área económico-administrativo que permitan sentar las bases para la reestructuración de los planes y programas educativo basado en la información, generando estudiantes competitivos que armonicen los encadenamientos productivos con enfoque a proyectos estratégicos que atienda las necesidades productivas, económico y administrativas de la región.

**Palabras claves:** perfil territorial económico, desarrollo regional, planes y programas de estudio, Universidad

## **DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO**

### **Identificación del tema y estado del conocimiento**

El mundo en su totalidad se encuentra inmerso en un proceso de cambio vertiginoso, el cual está principalmente relacionado con el avance en las tecnologías de la información y por el proceso de globalización económica, mismo que ha abierto las fronteras a diferentes productos y a diferentes formas de producción de bienes y servicios, lo cual demanda de una manera cada vez más intensa, a personal calificado para desempeñar tareas técnicamente más especializadas y por tanto, los sistemas educativos de todos los países han debido adaptarse a los requerimientos que los nuevos empleos demandan (Chacon, 2012).

La globalización en el marco del siglo XXI, la reducción de las distancias y en el incidir en la relevancia de una región con otra, se vuelve más imperante identificar las competencias laborales en cualquiera de sus contextos económicos a niveles regionales, nacionales e internacionales, a partir de la realización de estudios de perfiles territoriales.

Es importante enunciar que en los últimos años los estudios de territorios han tenido gran transformación en la forma de realizarlo. El artículo “Para una teoría de los estudios territoriales” propone que, basándose en las contribuciones teóricas de la nueva sociología económica – y sobre todo de Neil Fligstein (2001a) –, que los territorios sean estudiados desde la noción de campos, de Pierre Bourdieu. Si los territorios son lazos sociales, lo más importante es que se comprenda la naturaleza de la cooperación – de las habilidades sociales, para usar la terminología de Fligstein (2001b) – que en ellos se expresa. Noción de los campos:

a) Se debe de dejar de pensar de que la agricultura es actividad más importante para el medio rural. Para ello se debe; delimitar las actividades rurales mediante instrumentos estadísticos, para después hacer una distribución territorial, tomando como punto de referencia la organización de sus ecosistemas, en la densidad demográfica, la sociabilidad de interconocimiento y en su dependencia en relación a las ciudades, y, definir límites acuerdo lo que produce, en su interior y la interacción social y NO límites físicos.

b) Establecer una relación del ingreso y las principales actividades que se realizan en una región. También se aborda un análisis de las instituciones de las cuales se organiza la interacción social localizada y examinar cómo se forman.

c) Realizar un estudio empírico de los actores y de sus organizaciones para comprender mejor situaciones, estos actores provienen de varios sectores económicos y poseen orígenes políticos y culturales diversificados. Además del abordaje territorial estimula el estudio de los mecanismos de gobernanza pública subyacentes a la composición y a la actuación de los consejos de desarrollo, en torno a la pregunta: ¿son ellos capaces de ofrecer oportunidades de innovación organizativa que estimulen el emprendedurismo privado, público y asociativo en sus regiones respectivas?

d) Hacer un estudio de cómo la sociedad utiliza los recursos de los que dispone en su organización productiva y, relacionarlos entre los sistemas sociales y ecológicos.

En este mismo sentido, DORA – Dynamics of Rural Areas es un importante proyecto dirigido por el profesor John Bryden (2001) que consistió en establecer comparaciones entre dos regiones para verificar qué factores responden un desempeño económico diferencial (differential economic performance – DEP) entre ellas. Los trabajos empíricos sobre el desarrollo territorial parecen tener una restringida dimensión cognitiva, pese a que contienen propuestas útiles e interesantes. Por ello se realizó un estudio empírico donde se tomo en cuenta los factores:

- Tangibles (tomándose en cuenta para estudios económicos): recursos naturales (tierra), recursos humanos (trabajo), inversiones (capital), infraestructura (tecnología) y la estructura económica (organización de las empresas).
- Intangibles, referentes a arreglos sociales: desempeño del mercado, instituciones (principalmente gobierno), redes, comunidades (incluyendo cultura) y consideraciones sobre la calidad de vida, donde los factores tangibles poseen un registro público que dan lugar a análisis descriptivos; mientras que los factores menos tangibles requieren investigaciones orientadas a alcanzar una descripción adecuada, y esto varía mucho de un lugar a otro.

Cada uno de estos factores fue abordado en base a cuatro variables y un conjunto de cuestiones dirigidas a una vasta cantidad de habitantes de cada área (Bryden, 2001).

Además para un estudio sobre territorios, Albuquerque (2004) en su “Proyecto CEPAL/GTZ” construye un tipo de diamante, un octaedro, cuyas caras contienen los elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local:

1. movilización y participación de los actores locales;
2. actitud proactiva del gobierno local;
3. existencia de equipos de liderazgo local;
4. cooperación público-privada;
5. elaboración de una estrategia territorial de desarrollo;
6. fomento de microempresas, pequeñas y medianas empresas y formación de recursos humanos;
7. coordinación de programas e instrumentos de fomento y
8. Institucionalidad para el desarrollo económico local (Albuquerque, 2004:162).

A partir de ahí, el texto establece una serie de recomendaciones prácticas muy interesantes sobre la manera de transformar la noción misma de desarrollo local en política pública. Este octaedro muestra bien los elementos necesarios para promover el desarrollo territorial.

Tanto en México como en otros países de América Latina las políticas públicas en materia de educación se han acentuado en potencializar las competencias productivas de las regiones definiendo las tendencias en estándares de calidad emitidos por organismos acreditadores y certificadores, muestra de ello son el Consejo de Acreditación en la Enseñanza de Contaduría y Administración y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior.

Los actores que forman parte de las diferentes cadenas productivas interactúan con los diferentes factores económicos y es a través del perfil territorial en el que se identifican las competencias laborales. Es en este sentido en donde los planes y programas de estudios de las instituciones educativas de nivel superior, los estudiantes identifican, crean y articulan estrategias que generen competitividad de esas cadenas productivas en los mercados nacionales e internacionales a través de innovación tecnológica en nueva forma de generar tecnología innovando y desarrollando procesos durante su trayectoria universitaria. Dicho en otras palabras, el impacto de la competitividad de la región se dará través de los procesos de formación.

De lo anterior se desprende que los procesos formativos originados y desarrollados dentro y fuera de la universidad a través de los programas de licenciatura y posgrados, generan nuevos procesos de formación basado en el desarrollo de competencias locales alineadas a las nacionales e internacionales.

La investigación inicia con el análisis teórico de las actividades económicas, procesos críticos de las organizaciones y de los eslabones de las cadenas productiva en que participan debiendo haber la transversalidad de los actores económicos relacionados con aspectos de calidad, sustentabilidad y competitividad y son con estos elementos con los cuales se diseñan las mallas curriculares de los programas educativos con los que cuenta la ECEA-UAS y UAS.

Nuestros procesos de formación universitaria deben ser coherentes y pertinentes con la realidad. Los proceso productivo coherente tiene que ver con la seriación y con la transversalidad de los planes y programas educativos, este proceso de formación sería un desarrollo de tecnología en cual se harán transferencia en los propios estudiantes y estos, a su vez, desarrollarán la actividad con grupos sociales y con empresas de la región, a través de proyectos estratégicos integrados; y, la pertinencia nos la dará el perfil territorial definido, enunciado de otra manera, nuestros estudiantes generaran estrategias de pertinencia basados en diferencias de productos y servicios de inocuidad.

Actualmente los actores económicos no están trabajando de forma articulado esto ha generando que no se cuente con los impactos esperados de productividad y competitividad. Los planes y programas de estudio deben de ser capaces de identificar el perfil territorial, además de ser capaces de coordinar, e impulsar estudiantes que sean diseñadores y productores de modelos y métodos para integrar sistemas de gestión que permitan impactos en la competitividad en la región.



Ejemplo de lo anterior, es si un estudiante que cursa la licenciatura en administración de empresas y están abordando temas relacionados con costos para la toma de decisiones debe de ir más allá de tener la competencia de conocer un estado de resultados y un presupuesto de costos, deben de desarrollar la competencia de saber determinar capacidad instalada, determinar sistemas de producción, y en conjunto el sistema de planta la ubicación de las instalaciones, costos de materia prima, costo de operaciones y con esto la proyección del flujo de efectivo y de analizar el valor del dinero a través del tiempo. Todos los anteriores aspectos anteriormente mencionados deben de llegar el nivel de analizar la información para poder tomar decisiones.

El modelo educativo de la Universidad Autónoma de Sinaloa está centrado en el actor principal, que es el estudiante, por tal razón nuestra investigación se sustenta en la Teoría Humanista por estar ubicada en el desarrollo de las competencias del alumno como un ente facilitador de procesos que generen valor.

## **Objetivos**

Objetivo general.

Construir el perfil territorial del municipio de Guasave, Sinaloa, México, que permita la identificación de las actividades económicas sobresalientes, indicadores de capacidad instalada, descripción de los sistemas de producción y comercialización predominantes, problemas de conservación de recursos naturales e información de organizaciones empresariales y sociales existentes, para alinear por competencias laborales los programas educativos y de posgrado a través de las reestructuraciones curriculares.

Objetivos específicos:

- Estudiar las teorías económico-administrativas actuales para sentar las bases para el análisis, comprensión y procesamiento de la información para la construcción de un estudio territorial de las regiones Guasave y Santiago.
- Caracterizar las actividades económicas sobresalientes, indicadores de capacidad instalada, descripción de los sistemas de producción y comercialización predominantes, problemas de conservación de recursos naturales e información de organizaciones empresariales y sociales.
- Definir las competencia laborales económico-administrativas a partir de la identificación de las actividades productivas con mayor potencial que coadyuve en el desarrollo de la región, y nos permitan sentar las bases para la reestructuración curricular de los planes y programas de estudio del ECEA-UAS.

## **Metodología**

La metodología es exploratoria-descriptiva con enfoque cualitativo y cuantitativo en diseño no experimental que nos permite engarzar el perfil territorial con las competencias laborales a través

de la pertinencia y desarrollo de los planes y programa de estudio de las Universidades en mención que nos permita construir dicho perfil del municipio de Guasave, para identificación de las actividades económicas sobresalientes, indicadores de capacidad instalada, descripción de los sistemas de producción y comercialización predominantes, problemas de conservación de recursos naturales e información de organizaciones empresariales y sociales existentes, para sentar las bases para la reestructuración de los programas educativos y de posgrado. Para validar y comprobar la pertenencia del perfil territorial con los programas de estudio es necesario diseñar indicadores de productividad y rentabilidad de las competencias laborales a través de la rúbrica. Se utilizará el análisis estadístico de las imágenes espaciales.

### **Resultados esperados y beneficios globales del proyecto**

Los resultados esperados serán que con la construcción de manera específica y organizada de los perfiles territoriales de la región de Guasave, ayudará a resolver al menos tres problemáticas locales:

- a) identificar las vocaciones y potencialidades productivas de éstas regiones
- b) ayudará a resolver la escasa pertinencia por competencias de los planes y programas de estudio de la ECEA-UAS y la UAS con las necesidades económico-administrativas de las regiones y,
- c) permitirán que el sector empresarial de ambos lugares tengan mayor certidumbre en la toma de decisiones estratégicas referentes tanto a su expansión como a la diversificación de sus productos y servicios.

Los principales beneficiarios son los estudiantes de todos los programas educativos de la ECEA-UAS y UAS. Se fortalecerán las líneas de investigación del posgrado y de las licenciaturas y el grupo disciplinarios; se reorientarán y/o reestructurarán los planes y programas de estudio. Así también obtendrán beneficios las demás unidades académicas de esta universidad que sirva dicho perfil territorial como parte de un todo como lo es Guasave para Sinaloa, como Sinaloa para México y por supuesto, a los sectores productivos de la región y a la sociedad misma. También beneficiara a los docentes porque la investigación permite la generación de información fundamental para tener los elementos que apoyará el proceso de desarrollo de estrategias curriculares de la licenciaturas de las universidades, así como la creación de nuevas opciones profesionales que respondan a las necesidades detectadas a partir de los resultados de la investigación; además, permitirá mejorar la organización del trabajo docente; establecer nuevos mecanismos de información y control del proyecto educativo de aprendizaje; identificar los principios y valores por que motivan a los implicados . Al tiempo ofrecerá perspectivas a considerar en la recepción, interés y gestación de nuevos campos profesionales para proyectar novedades en el ejercicio de la formación profesional. Por tanto son también beneficiarios los funcionarios, directores, planeadores, docentes y equipo psicopedagogo.

## **Impacto institucional y social de los resultados alcanzados en el proyecto**

La ECEA-UAS forma parte de un universo de 9 Instituciones de Educación Superior que se encuentran insertas en la región de Guasave, a la fecha, ninguna de estas instituciones ha realizado un trabajo de investigación de esta naturaleza.

De ahí la importancia de este proyecto, dado que permitirá cubrir con las expectativas y necesidades del mercado laboral así como con el desarrollo económico-social de la región a través de la inserción a este de egresados de la ECEA-UAS y de la UAS, atendidos con una formación integral por competencias laborales centrada en problemas, cristalizadas a partir de un sistema de información de perfil territorial, que servirá de insumo para el diseño de estrategias relacionadas con la toma de decisiones de las unidades de negocios generando así desarrollo regional.

Las estrategias de diferenciación gravitan en resaltar las cualidades que hacen único a un producto o servicio. A los procesos de formación se deben poner indicadores que mejoren dichos procesos del modelo educativo debiendo de generar cadenas por sector que atiendan fases desde la producción hasta la comercialización, esto da la pauta a la apertura de que nuestro estudiantes vayan orientados a la certificación de normas de competencias laborales en las áreas económico-administrativas.

Estas acciones contribuirán al logro de algunos de los principales objetivos de la planeación institucional que están centradas en el cierre de brechas de calidad académica. Elevar este indicador es prioridad del consejo académico de estas instituciones educativas; razón por la cual se hace indispensable la participación multidisciplinaria de todos los actores educativos de nuestra institución, así como de los agentes activos económicos y sociales de ambas regiones.

La convergencia entre las líneas de investigación de los programas de licenciaturas y posgrado de ECEA-UAS y UAS, con la finalidad de realizar redes de investigación que permita el intercambio académico y de vinculación científica con de redes nacionales e internacionales.

## **Participación de los investigadores y el producto de su trabajo**

<b>INVESTIGADORES</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRODUCTOS</b>
María Lourdes López López y Jesús López Estrada	Teorías fundamentadas	Marco teórico del proyecto (Sustento teórico de la investigación).
Todos los investigadores	Levantamiento de información primaria (entrevista y encuesta) en instituciones públicas y privadas establecidas de los diversos sectores empresariales	Diseño de instrumentos de recolección de datos Aplicación de entrevistas y encuestas

Gilberto López Pardini y Mónica Liliana Rivera	Mesa redonda con los expertos del área económica de la región	Video grabado del desarrollo de la mesa redonda Informe detallado
Todos los investigadores	Procesamiento de la información a través de la técnica de regresión múltiple analizando la correlación entre las variables.	Descripción del estudio territorial Informe estadístico
Mónica Liliana Rivera Obregón*	Presentación y divulgación de los resultados.	Artículo en revista indexada
Mónica Liliana Rivera Obregón	Presentación de informes de resultados e informes financieros por parte de los investigadores a ANUIES y CSUCA	Informe de resultados Informe financiero
* En la presentación de este artículo participan todos los integrantes de este grupo disciplinario de investigación.		

### Referencias Bibliográficas

- Albuquerque, Francisco (2004) – “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina” – Revista de la CEPAL, abril, nº 82:157-171
- Bryden, J. y Keith, H. (2001) – Dynamics of Rural Areas (DORA) – The International Comparison – An EU Project involving Germany, Greece, Scotland and Sweden – The Arkleton Trust – Aberdeen University
- Chacón, Y. (2012). Retos Actuales De La Educación Ante Las Políticas Educativas Con Enfoque Basado En Competencias. Consultado en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Retos-Actuales-De-LaEducaci%C3%B3n-Ante/5565853.html> Fecha de consulta: 01 de marzo del 2013
- Fligstein, N. (2001b) – The Architecture of Markets – An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies – Princeton University Press
- Fligstein, N. (2001a) – “Social skill and the theory of fields” disponible en [http://repositories.cdlib.org/cg/view\\_content.cgi?article=1000&context=iir/ccop](http://repositories.cdlib.org/cg/view_content.cgi?article=1000&context=iir/ccop) -extraído de Internet el 6/05/05 – publicado en Sociological Theory 19(2), 2001, pags. 105-125

# **HABILIDADES Y COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS EN LA DOCENCIA UNIVERSITARIA. UNA VISIÓN DESDE LA SOCIOMATERIALIDAD Y LA ALFABETIZACIÓN ELECTRÓNICA**

**Mtra. Nancy Fabiola Martínez Cervantes**

Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco  
[fabiola.martinezc@yahoo.es](mailto:fabiola.martinezc@yahoo.es)

**Mtro. David Salvador Cruz Rodríguez**

Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco.  
[salvador davidcr@hotmail.com](mailto:salvador davidcr@hotmail.com)

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es mostrar el papel que juegan las TIC en la formación de habilidades y competencias tecnológicas docentes, en el marco de la sociomaterialidad y la alfabetización electrónica. En el contexto de la universidad, las TIC van más allá del aula, implicándose a diferentes momentos y espacios. Lo esencial es dimensionar el papel que juegan las mismas dentro y fuera de los salones de clases, conocer cómo se usan y son apropiadas por los docentes en sus diferentes actividades académicas. Por medio de la sociomaterialidad y la alfabetización electrónica se destacan las relaciones que existen entre agencias, entre aspectos materiales y sociales, destacando la ambigüedad que puede resultar al comprender dichos procesos en el marco de las funciones universitarias.

**Palabras clave:** TIC, competencias tecnológicas, sociomaterialidad, alfabetización electrónica.

## **Educación y Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)**

### **Competencias tecnológicas**

#### **La dimensión sociomaterial de los entornos mediados por TIC**

Las competencias tecnológicas están envueltas en una serie de interacciones entre humanos (en este caso los docentes dentro de sus actividades académicas) y tecnologías, (sean objetos, artefactos o programas de computadora).

Tradicionalmente la relación entre humanos y tecnología se analizaba como entidades separadas que se unían a través de acciones, conductas o motivaciones donde un elemento afecta al otro. Sin embargo, conforme las tecnologías se incorporan con mayor fuerza en las actividades cotidianas y las relaciones de éstas con los usuarios se hacen más ambiguas, es más difícil hacer una separación tajante entre artefactos y humanos.

La corriente de investigación de la sociomaterialidad (Orlikowski y Scott, 2008) concibe esta serie de relaciones como ambiguas donde las fronteras entre lo material y lo social se encuentran disueltas. La base ontológica de la socio-materialidad se encuentra en la idea de "ensamblajes sociomateriales" (Orlikowski y Scott, 2008), donde se diluyen las fronteras entre lo humano y lo material, lo tecnológico y lo social, lo que se identifica como *la ontología relacional*. Por tanto, las tecnologías y los humanos pasan de ser entidades separadas y autocontenidas a entidades saturadas unas de otras.

Traducido al ámbito de la universidad y de las competencias tecnológicas, la sociomaterialidad pone de manifiesto una serie de relaciones, en este caso, agencias humanas y no humanas que integran el complejo de interacciones que se llevan a cabo en diferentes situaciones dentro de la universidad. Desde el momento de la integración del núcleo básico de docentes, la integración de un expediente y de la coordinación para las reuniones consecuentes, hasta la presentación de ideas, reflexiones y trabajos.

Constantemente los docentes enfrentan situaciones adversas con respecto al objetivo consignado, puede ser que la red donde se encuentren no esté disponible para enviar el correo en ese momento, o que el archivo no haya sido adjuntado adecuadamente, incluso puede suceder que el envío de un correo haya permitido retroalimentarse con respecto a la información generada por el grupo sin tener que consultar a cada uno de los participantes de manera personal. Como existen situaciones favorables y adversas no hay una homogeneidad entre las habilidades actuales de los docentes que participan en un grupo de trabajo lo que hace aún más complejo el tema de la coordinación.

La re-configuración humano-máquina de Suchman (2007) nos muestra las diversas facetas de la interacción humana con el mundo de los objetos, lo que lleva a una visión completa de los procesos que rodean el uso de tecnología que incluyen los procesos de familiarización y experticia a través de acciones situadas.

Cuando se habla de máquinas interactivas (Suchman, 2007) las propiedades típicamente humanas como la emocionalidad, inteligencia o el propósito se aplica a las computadoras del mismo modo. Aunque en la práctica, las computadoras y demás dispositivos no puedan alcanzar los mismos niveles de interactividad que con otros humanos, se pueden tratar como objetos sociales en el mismo nivel. Los objetos, por tanto, tienen capacidad de agencia (Latour, 2008) lo que los convierte en actores en determinadas situaciones. Por ejemplo, si una computadora se llega a averiar antes de una presentación es un actor; si algún usuario tiene una dificultad para ejecutar un programa éste despliega una agencia. En este mismo sentido, maldecir o hablarle a una computadora o a una fotocopidora cuando se "comporta" de una manera no esperada implica una interacción.

Lo cierto es que, además de las interacciones que se dan en el plano material, la complejidad que acompaña el uso y la incorporación de las TIC en el ámbito de la universidad rodea todo un cúmulo de fenómenos, entre ellos el de la alfabetización denominada electrónica.

### **La alfabetización electrónica**

Una de las consideraciones que podemos también desprender de lo anteriormente expuesto es preguntarnos sobre el impacto que las TIC tendrán en los docentes como usuarios de tecnología y en las acciones y decisiones que estos tomen en relación a una práctica educativa mediada por una tecnología. Para Cassany (2000; 2002); Melaré y García (2009); Rodríguez (2004), entre otros, la primera consecuencia será el estar ante un nuevo ámbito, a decir, el de la alfabetización digital o electrónica, en la terminología inglesa el término utilizado es literacy.

Para Rodríguez Illera (2004) se puede comprender a la alfabetización como competencia, proceso y práctica. Considerar a la alfabetización como una competencia es conceptualizarla como una capacidad cognitiva capaz de generar numerosas realizaciones concretas.

“Las concepciones educativas sobre la competencia son muy valiosas cuando se contraponen al simple análisis o la evaluación de la realización, pero lo son más si incluyen un componente social/cultural en el núcleo mismo de la idea de competencia, es decir, tratando a la alfabetización como una competencia comunicativa y no sólo lingüística o cognitiva, es decir, como una competencia social que toma en cuenta el contexto de comunicación, cultural, interpersonal en el que se produce” (Rodríguez Illera, 2004: 3).

Si se considera a la alfabetización como proceso, es verla como aquella que tiene un final: el sujeto alfabetizado. Este sujeto se visualiza como un producto educativo al cual las instituciones escolares deben aspirar, pasar del analfabeto al alfabetizado. Finalmente, la alfabetización como una práctica puede ser significativa y transformadora de la realidad, esto es igual a decir que: cuando se lee un texto no solo se hace como una actividad de decodificación lingüística sino que hay de por medio un acto determinado culturalmente; se lee en un medio específico y diferenciado (por ejemplo la web) donde el sujeto-lector se apropia de manera personal y única del texto. Pensar en prácticas alfabetizadas es tomar en cuenta diferencias individuales y culturales en cada actividad (Rodríguez Illera, 2004), los usos modifican la idea de que la tecnología uniformiza más que diferencia.

La idea de práctica deja de preocuparse por los resultados, mostrando interés en la relación entre el contexto cultural y tecnológico así como las formas concretas de utilización llevadas a cabo por los sujetos. Si a estas prácticas les anexamos la dimensión tecnológica, estaremos frente a nuevos tipos de habilidades y ante un nuevo tipo de alfabetización.

Los actos de literacidad electrónica se construyen en ámbitos e instituciones particulares, autores, lectores y discursos no son elementos aislados sino son piezas de un entramado complejo, con

normas fijadas, propósitos diversos e irrepetibles así como roles múltiples. (Cassany, 2006). Las tecnologías involucradas en el proceso de alfabetización son agentes materiales que transforman la manera de realizar acciones, marcando diferencias en cada uno de los usuarios. Las propiedades específicas de las tecnologías recaen en la digitalidad, la interactividad, la hipertextualidad, la multimedialidad, la virtualidad así como la conectividad o funcionamiento en la red (Rodríguez Illera, 2004).

### **A manera de conclusión**

Desde hace varias décadas funcionarios universitarios han perseguido las promesas de la educación potenciada con la tecnología, sin embargo hay que recordar que las universidades más allá de la incorporación de la misma deben atender las grandes funciones que se le han conferido. Para varios autores la universidad debe crear y validar el conocimiento, debe preservar la información y la transmisión a otros de ese conocimiento (dicho de otra manera, debe albergar procesos de investigación, de archivo y de enseñanza) (Rodríguez Illera, 2009). Desde luego, los límites entre estas funciones han cambiado por la entrada y el impacto de las TIC así como la reorganización que ha producido, así mismo las competencias que antes de demandaban a los docentes ahora se ven entremezcladas con competencias en el ámbito tecnológico.

Los nativos digitales son una realidad en la universidad, son jóvenes socializados en entornos que incluyen textos multimodales tales como: e-mail, chat, telefonía móvil, audio, video digital, blogs, redes sociales, etc; Carrington retomó el término Shi Jinrui, el cual fue acuñado por los japoneses para referirse a la nueva generación de “seres humanos” (Rodríguez Illera, 2009), señalando los nuevos alfabetismos que han adquirido. En este contexto el docente se enfrenta también a un nuevo auditorio.

La universidad ha tenido un papel central en la introducción de ciertas tecnologías para ponerlas al alcance de profesores y de alumnos, sin embargo lo que aún no queda claro es cómo estas tecnologías (las TIC) han influido en el proceso educativo y cómo a través de ellas se lleva a cabo la tercera función de la universidad.

De lo expuesto anteriormente resulta que la incorporación de las TIC y la alfabetización digital en la universidad no es lineal, no es acumulativo ni homogéneo en sus alcances y efectos ya que, por un lado, dentro de las instituciones coexisten factores políticos, sociales, culturales, grupales e individuales que imprimen fuerzas favorables o desfavorables para su incursión y, por otro lado, los propios actores construyen y reconstruyen de modo diferenciado sus prácticas y subjetividades ante las innovaciones tecnológicas (Perazzo, 2008).

### **Referencias bibliográficas**

- Burbules, N. C., & Callister, T. A. (2001). Educación: riesgos y promesas de las nuevas tecnologías de la información. España: Ediciones Granica.
- Cassany, D. (Junio de 2000). De lo analógico a lo digital. El futuro de la enseñanza de la composición. *Lectura y Vida. Revista Latinoamericana de Lectura* , 2-11.



- Cassany, D. (2002). La alfabetización digital. XIII Congreso Internacional de la Asociación Lingüística y Filología de América Latina ALFAL. San José de Costa Rica.
- Cassany, D. (2006). *Tras las líneas. Sobre la lectura contemporánea*. Barcelona: Anagrama.
- Castells, M. (2006). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. (Vol. I). México: Siglo XXI Editores.
- Coll, C. (2005). Lectura y alfabetismo en la sociedad de la información. *Revista sobre la Sociedad del Conocimiento UOC Papers* (1), 1-10.
- Collins, B. y Wende, M. Van Der (Eds.) (2002) *Models of Technology and Change in Higher Education: An international comparative survey on the current and future use of ICT in higher education*. Centre for Higher Education Policy Studies, University of Twente, the Netherlands.
- Kirkup, G. y Kirkwood, A. (2005). Information and communications technologies (ICT) in Higher Education teaching: a tale of gradualism rather than revolution. *Learning, Media and Technology*, 30(2), pp.185–199.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar los social. Una introducción a la teoría del actor-red*. Manantial: Buenos Aires.
- Melaré, D., & García, M. (2009). Comunidades Virtuales. Prácticas de alfabetización múltiple. *Revista Electrónica Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información* , 10 (2), 78-101.
- Orlikowski y Scott (2008). “Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization,” *Annals of the Academy of Management*, 2, 1: 433-474.
- Perazzo, M. I. (2008). La ruta de la alfabetización digital en la educación superior: una trama de subjetividades y prácticas. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento* , 5 (1).
- Rodríguez Illera, J. L. (2004). Las alfabetizaciones digitales. *Bordon* , 56 (3-4), 431-441.
- Rodríguez Illera, J. L. (2009). La tercera función de la universidad. En J. Micheli Thiri6n, *Educaci6n virtual y aprendizaje institucional. La experiencia de una universidad mexicana* (págs. 21-32). México: Universidad Aut6noma Metropolitana Unidad Azcapotzalco.
- Suchman. (2007). *Human–machine reconfigurations: Plans and situated actions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press

# VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN CON LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE LOS MUNICIPIOS DE CAMPECHE A TRAVÉS DEL SEGUIMIENTO DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

**M.H.D. Nancy Verónica Sánchez Sulú**

Universidad Autónoma del Carmen  
[nsanchez@delfin.unacar.mx](mailto:nsanchez@delfin.unacar.mx)

**M.A. Antonia Margarita Carrillo Marín**

Universidad Autónoma del Carmen  
[acarrillo@pampano.unacar.mx](mailto:acarrillo@pampano.unacar.mx)

**M.A. Cecilia Margarita Calvo Contreras**

[ccalvo@delfin.unacar.mx](mailto:ccalvo@delfin.unacar.mx)

## RESUMEN

Las universidades impactan a la sociedad en múltiples formas, destacando las acciones que realiza en materia de vinculación con los sectores productivos y sociales para impulsar el desarrollo económico y social de la región o localidad donde se asientan. Bajo esta premisa, este documento presenta el protocolo del proyecto de investigación aplicada de igual nombre, con el que se pretende avanzar en dirección a determinar cómo, ante la situación social y política mexicana que exige nuevas alternativas de desarrollo, las Agencias de Desarrollo Local (ADLs) se convierten en una alternativa de vinculación para las universidades con los sectores productivos y sociales, dentro de una agenda construida por la sociedad misma. Cabe señalar que lo que aquí se plantea es dar seguimiento a la experiencia vivida a través del proyecto del Fondo Mixto CONACyT: Implementación de Agencias de Desarrollo Local en el Estado de Campeche, que desde el 2010 un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR) lleva a cabo.

**Palabras clave:** Desarrollo, Instituciones de Educación Superior, Campeche.

## INTRODUCCIÓN

Las universidades mexicanas mantienen una deuda pendiente con su entorno en cuanto a las acciones de vinculación como una función sustantiva de su misión, pese a que, ante los escenarios que plantea la globalización pareciera una condición obligada para su supervivencia. No hay universidad mexicana que no se distinga por la gran cantidad de convenios de colaboración, y por las costosas estructuras administrativas encargadas de esta función. Sin embargo, al momento de buscar la inserción laboral de los futuros titulados universitarios a

través de programas de prácticas profesionales, o de los ya egresados universitarios en la búsqueda activa de empleo, promoción de autoempleo y creación de empresas, nos damos cuenta que las estrategias relacionales a través de estos convenios no son las adecuadas.

El tan ansiado “acercamiento” con la sociedad, específicamente con los sectores productivos queda como tarea aplazada, al igual que en las universidades del resto de los países de América Latina (Arocena y Sutz, 2001). Es discutible que las universidades impactan a la sociedad en múltiples formas, destacando dos de ellas: la primera es como promotoras de las actividades de extensión y difusión de las artes y la cultura; y, la segunda “mediante las acciones que realiza en materia de vinculación con los sectores productivos y sociales para impulsar el desarrollo económico y social de la región o localidad donde se asienta” (López et al, 2013: 553).

Por otro lado, las políticas nacionales desde el sexenio anterior tienen el interés sobre el desarrollo regional, la búsqueda del fomento a la competencia económica y el desarrollo regional para reducir la desigualdad y aumentar la competitividad. Adicionalmente, también se ha planteado el interés por fomentar el desarrollo sostenible para mejorar la calidad de vida, a fin de preservar al país para las siguientes generaciones y promover la reorientación del desarrollo del campo para que éste sea más productivo, equitativo, generando empleos de calidad para los mexicanos.

Dentro del contexto anterior, las Agencias de Desarrollo Local (ADLs) en México, se han convertido en una prioridad para la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), como consta en su convocatoria para la generación de una “Red de Agencias de Desarrollo Local”, en la que se ofrecen “Apoyos económicos no recuperables para formación de capital social, la generación de proyectos productivos, su escalamiento e integración al desarrollo económico local y regional, a través de Organizaciones de la Sociedad Civil” (SEDESOL, 2013).

Dadas las condiciones de marginación y rezago social que existen en algunas localidades del Estado de Campeche (Moreno, 2008), sus habitantes de Zonas de Atención Prioritaria Rurales o municipios catalogados como predominantemente indígenas, de acuerdo a los criterios establecidos por el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2007), se convierten en posibles beneficiarios al encontrarse por debajo de la línea de bienestar, pero para ello, deben de estar integrados en una organización de la sociedad civil inscrita en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Así, las ADLs se convierten en un apoyo para que las localidades, que comenzaron el camino del desarrollo local (DL), puedan continuar con esta tarea de manera sostenible y al mismo tiempo aportan un panorama global desde la óptica regional a la temática del desarrollo.

Este proyecto de investigación aplicada, pretende avanzar en dirección a determinar cómo, ante la situación social y política mexicana que exige nuevas oportunidades de desarrollo, las Agencias de Desarrollo Local (ADLs) se convierten en una alternativa de vinculación para las universidades con los sectores productivos y sociales, dentro de una agenda construida por la sociedad misma. Cabe señalar que lo que aquí se plantea es dar seguimiento a la experiencia vivida a través del proyecto del Fondo Mixto CONACyT: Implementación de Agencias de Desarrollo Local en el Estado de Campeche, que desde el 2010 un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR) lleva a cabo.

## **REVISIÓN LITERARIA**

### **Las Agencias de Desarrollo Local**

Para comprender las funciones y el papel que juegan las ADLs en el desarrollo, es importante empezar por la definición misma de desarrollo. Muchos autores lo asocian con términos económicos, por lo que definen al desarrollo económico como el incremento del ingreso de cada persona de un determinado territorio, ya sea un país, un estado, una ciudad o una región, tomando en cuenta los cambios estructurales y transformaciones sociales (Kuznets, 1971).

Vázquez et al en su libro “Transformaciones globales, instituciones y políticas del desarrollo local” (2001: 5) define al desarrollo de una manera integral, como el “conjunto de capacidades generadas endógenamente, ligadas a la calidad de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de articulación público-privada, la innovación de los agentes locales, la capacidad institucional territorial, donde los impulsos exógenos se incorporan a un territorio organizado con una estructura de relaciones establecidas y consolidadas”.

Para Di Pietro (1999) el término desarrollo, acompañado del adjetivo local, solo tiene sentido cuando se le mira “desde afuera y desde arriba”. Esto significa que las regiones son espacios locales si son vistas desde un país, mientras que una provincia es local si es vista desde una región o comuna. En consecuencia lo local es un concepto relativo a un espacio más amplio. Es decir a lo global. Cuando se hace mención de lo local se relaciona a lo global ya que la primera pertenece a la segunda (Arocena, 1995).

Así al unir estos dos términos nace el desarrollo local (DL), que para Albuquerque (2003: 34) es “un proceso en el cual los actores e instituciones locales se movilizan para apoyar las diferentes acciones, tratando de crear, reforzar y preservar actividades y empleos, utilizando los medios y recursos del territorio. Además, las iniciativas se orientan a mejorar las condiciones del entorno local, tratando de construir un ambiente territorial favorable a la actividad empresarial innovadora”.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a partir de la Convención de París en diciembre de 1960 introduce el concepto DL y, plantea como objetivos para la política económica: aumento del empleo, alto crecimiento económico y el mejoramiento del nivel de vida (Torres, 2008).

En muchos de los modelos de desarrollo la dimensión local está presente, en numerosas ocasiones como una “moda del desarrollo”, sin embargo Gallicchio (2006:59) señala que “no son ni una moda, ni un paradigma, ni una panacea. Su gran potencialidad radica en que representan una estrategia diferente para el desarrollo”. Para el Banco Mundial (2002) el DL es un fenómeno “relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable que traiga beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todas en la comunidad. La comunidad se define aquí como una ciudad, pueblo, área metropolitana o región subnacional”.

Por otro lado, Orduna señala que el desarrollo comunitario y local es un proceso global, integrado y sostenible de cambio social; protagonizado por la comunidad, organizada en un territorio bien definido, que participa activamente en el aprovechamiento de los recursos locales:

humanos, materiales, naturales, financieros y sociales, para la mejora de sus condiciones de vida (2000).

Dentro del marco teórico anterior y ante la incapacidad del estado y de los gobiernos de las últimas décadas de resolver los problemas que atañen a la sociedad, surgen las ADLs, como alternativas para administrar programas de DL o políticas públicas que los servidores públicos no fueron capaces de coordinar. Así mismo, responden ante la falta de procesos de crecimiento económicos, debido a la escasez de gente emprendedora y la de recursos financieros privados (Venacio, 2007).

Las ADLs aparecen como una estrategia de desarrollo en la Unión Europea, aunque no se conoce el país donde exactamente nacieron, debido a que cada país tenía sus necesidades particulares sobre una política social para su desarrollo económico. Sin embargo, Mella (1998) afirma que el nacimiento de las ADLs en Europa, se da dentro del marco de la Unión Europea en el contexto de la política regional comunitaria a mediados de los años ochenta, cuando se comprobó su eficacia, principalmente en algunas regiones de Italia.

El concepto de las ADLs cambia según los autores, varían dependiendo del país en donde se localice. (Urueña, 2006). En el caso de México, según la SEDESOL (2005) existe una modalidad de ADLs cuyo objetivo es impulsar procesos de integración y de desarrollo regional, a través del apoyo a proyectos productivos que vinculen diferentes actividades económicas de una región.

Las ADLs buscan principalmente sentar bases para el crecimiento económico futuro de la localidad mediante una estructura adecuada que les permite cumplir sus objetivos. Además del trabajo que debe realizar con las diversas entidades que integran la red, las ADLs deben colaborar también con las asociaciones de empresarios y profesionales, sindicatos locales, cámaras de comercio e industria, centros de formación, universidades, organizaciones no gubernamentales (ONGs), etc. (Alburquerque, 2002).

Entre los actores locales que actúan en un territorio se encuentran: los gobiernos locales; las empresas de todo tamaño y tipo (producción, comercio y servicio); centros de formación y/o capacitación que permitan explotar o desarrollar las potencialidades del capital humano idóneo a las exigencias del territorio; el gobierno federal; y, la sociedad civil organizada. EL desarrollo económico de una localidad debe estar orientado por una visión estratégica, construida por todos los actores de la localidad, dentro de los cuales la población organizada en distintas expresiones es uno de los principales.

### **La vinculación en las Instituciones de Educación Superior**

Campos y Sánchez (2005) plantean que los escasos avances en la vinculación dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) en México “se deben a la carencia de un significado claro y socialmente compartido sobre lo que es esta actividad”; sin embargo, la reconocen como una función sustantiva adicional en estas instituciones, señalando que esta alude a las relaciones que existen, o deben existir, entre la universidad y la sociedad de las cuales forma parte, además de considerar a la vinculación como una función deseable en las IES.

Difícilmente se puede establecer una única definición sobre la función de vinculación en las

universidades; como indican Campos y Sánchez (2005), en primer lugar, porque cuando se le ha intentado definir se hace en términos sumamente generales y, en segundo lugar, porque existe polémica tanto con su origen, como con su conceptualización, al confrontarse diversas formas y enfoques de entender lo que es la vinculación.

También se ha definido a la vinculación como el proceso integral que articula las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura, así como los servicios de las IES, para su interacción eficaz y eficiente con el entorno socioeconómico (Gould, 2002); generando con ello enlaces efectivos y de beneficio mutuo entre la universidad y las empresas, como una parte importante de la vinculación, así como hacia todos los sectores sociales y a los ámbitos de la realidad.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ha hecho un llamado a la educación superior (ES) para promover la educación integral cultivando las dimensiones cívica, política y social durante los procesos de formación y la importancia de la habilitación para el mercado del trabajo para el impulso de las economías en el mundo (UNESCO, 1998). Esto es, vincular el proceso formativo y de generación y distribución del conocimiento que realizan las IES con las necesidades y requerimientos presentes y futuros de las organizaciones productivas y sociales en general.

Dada la carencia de una definición clara de la vinculación, Campos y Sánchez, señalan que están se dan bajo tres visiones diferentes: la economicista, la fiscalista o asistencial y como una nueva función sustantiva de las IES. Sobre esta última, se tienen que considerar que durante mucho tiempo se estipuló que las universidades cumplieran tres funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la extensión, de la cual se consideraba que la vinculación formaba parte; sin embargo, esta postura ha cambiado en las última dos décadas, para dar paso a una vinculación como un eje estructurador de la planeación académica (Campos y Sánchez, 2005).

Esta última perspectiva se da a través de la búsqueda de mecanismos y formas de articulación más estrechas y efectivas con la sociedad y la economía, obligando a un nuevo contrato social entre la academia y la sociedad, bajo el cobijo de los apoyos gubernamentales que se dan a través de la investigación.

En México, los esfuerzos para lograr vincular la academia y el sector productivo han sido evidentes; en 1992, la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES y la Dirección General de Desarrollo Tecnológico de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) del gobierno federal, planteaban que las IES tenían que modificar sus estrategias de formación de profesionales, demandando que los alumnos cubrieran un tiempo de ejercicio práctico, equivalente al de enseñanza teórica, para lograr una participación propositiva por parte del estudiante.

Adicionalmente, los Encuentros Regionales de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) buscaban identificar las coincidencias y los retos para que los representantes de las IES y del sector productivo. Detectar las necesidades del sector productivo; e identificar las oportunidades y opciones de vinculación entre estas instancias, con el propósito de coadyuvar a la modernización social, económica y tecnológica de la región” (Castillo, 1996).

Como resultado, se concluyó que la vinculación es una oportunidad de complementación entre las empresas y las IES en la introducción de mejoras en los procesos productivos y en el desarrollo de productos, en apoyo a la consolidación del aprendizaje empresarial (Pallán, 1997). Adicionalmente, la vinculación universidad-sector productivo va a tener sentido en tanto contribuya a solucionar los problemas nacionales y a combatir los fuertes rezagos sociales, pero también en tanto se convierta en un medio para que alumnos y profesores aprendan, consoliden y apliquen sus conocimientos, fortalezcan y actualicen su formación (Padilla y Marum, 2004) Independientemente de la estrategia, para las empresas, la vinculación con las IES representa una oportunidad para elevar la productividad y la capacidad competitiva en un mundo que es cada vez más interdependiente (Pallán, 1997). La transferencia de conocimientos y tecnología debe ser una parte de la relación universidad-empresa.

Mientras que para las IES, es un elemento transformador que les permite calibrar y armonizar sus objetivos y funcionamiento con las transformaciones que requiere y requerirá el sector productivo y en general la sociedad. Dentro de este orden de ideas, la ANUIES considera que “se deben superar los mecanismos de vinculación centrados exclusivamente en la oferta de servicios, para construir alianzas estratégicas de beneficio mutuo con establecimientos productivos” (ANUIES, 2000).

La vinculación está llamada a convertirse en un medio para actualizar y mejorar los procesos de gestión institucional, y para crear mecanismos que permitan que los responsables de estos procesos comprendan y tengan la capacidad para impulsar los cambios en la estructura, la organización y el funcionamiento de las universidades, transformándolas en instituciones flexibles, capaces de responder a las necesidades de todos los sectores de la sociedad, y a las particularidades del sector productivo.

Una mayor inserción de la universidad en su entorno local le otorga, funciones claras como agente mediador de iniciativas innovadoras de DL, dentro de este contexto, es innegable el papel estratégico y la importancia que para el DL y calidad del trabajo institucional tiene la vinculación en general, y en particular, con el sector productivo. Para ello, es necesario cambiar la perspectiva con la que se ha visto a la vinculación universitaria, ampliar las estrategias tradicionales reactivas con las que se ha realizado, incluir a las actividades de vinculación dentro de los procesos formativos permanentes de los estudiantes, en la actualización y mejoramiento de los profesores y administrativos, será la ruta que lleva a la universidad a refrendar su papel en su localidad.

En la Ley de Planeación Estado de Campeche se señala la importancia de contar con un mecanismo eficaz, susceptible de integrar voluntades en torno a una estrategia integral y que a su vez sirva como un canal de diálogo bidireccional en la toma de decisiones, para el desarrollo regional sustentable a través de la implementación de proyectos regionales y locales acorde con las políticas de desarrollo del estado. Este mecanismo encuentra una expresión adecuada en las Agencias de Desarrollo Local (ADLs) las cuales deben fungir como instrumentos promotores de la participación social en la toma de decisiones con el objeto de mejorar la calidad de vida y las condiciones de desarrollo económico y social de quienes habitan en el territorio campechano.

A la fecha, se han implementado ADLs en varios municipios del estado de Campeche, como

parte de los resultados del proyecto FOMIX-CONACyT: Implementación de Agencias de Desarrollo Local en el Estado de Campeche. Estas agencias deben contribuir a la articulación de sus actores, apoyar la planificación en el plano territorial, servir de enlace con los diferentes niveles de organización pública y empresarial, nacional e internacional, y ser operadoras de proyectos de alto impacto económico y social.

Sin embargo, el proceso mismo de integración de las agencias ha puesto en evidencia la necesidad de que se continúe apoyando su desarrollo en una segunda etapa, habilitando a los actores locales con el fin de que estos puedan jugar un papel activo en el desarrollo de sus colectividades, a fin de llevar a cabo iniciativas y proyectos y, de esta manera, movilizar recursos endógenos y exógenos en beneficio de la colectividad local y con ello cumplir con el objetivo para el cual fueron implementadas; tareas en las cuales las funciones sustantivas la UNACAR adquieren contenido y pertinencia, relacionándose con el trabajo profesional actual, así como relevancia y presencia frente a la sociedad local y regional de la cual forma parte.

## **OBJETIVOS**

Objetivo General:

Impulsar el desarrollo económico de los municipios del estado de Campeche a través la gestión eficiente de las Agencias de Desarrollo Local (ADLs) de proyectos financiados con fondos de carácter nacional o internacional, teniendo en cuenta los recursos existentes y las líneas estratégicas emanadas de las políticas de desarrollo del estado, vinculando los cursos impartidos en la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Carmen.

Objetivos Específicos:

- Vincular los contenidos de los cursos y los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de manera transversal en la operación de las ADL's.
- Maximizar el valor de las ADLs como instrumentos promotores de la participación social en las estrategias de acción territorial.
- Fortalecer las capacidades locales orientadas al desarrollo participativo, formando capital social y recursos humanos para trabajar con grupos y actores de diferentes sectores productivos de acuerdo a las necesidades de cada uno de estos.
- Canalizar y asistir técnicamente para la obtención de fondos de financiamiento conforme los sectores productivos estratégicos y el aprovechamiento de los recursos existentes, que permitan impulsar el proceso de planeación regional – local.

## **MÉTODO**

El rol que cumplen las IES ante los procesos de cambio que experimenta la humanidad, la



convierten no sólo en un centro de producción de conocimientos, sino en una institución capaz de dar respuestas a los desafíos provenientes de una economía insertada en un proceso de globalización mundial ocasionando grandes problemas sociales en la mayor parte del mundo.

En relación a los antecedentes del proyecto de implementación de las ADLs, se realizaron diversas acciones que están comprendidas bajo las formas tradicionales de vinculación: formación y capacitación y asistencia técnica que han contribuido a difundir la presencia de la UNACAR y su interés por la realidad local y regional, y que abren la oportunidad para que este proyecto de vinculación se siga dando.

Dado el proceso que se seguirá, el proyecto invitará a la reflexión, aun cuando es investigación aplicada y tiene un enfoque muy amplio, por lo que se presenta como una oportunidad para documentar la situación que se observa en la vinculación de la universidad con los sectores productivos y las estrategias seguidas en él, al tiempo que da pauta para establecer mecanismos y acciones que consoliden esta importante tarea para nuestra universidad.

Ante esta realidad se plantea que este proyecto se puede desarrollar en cuatro etapas (cabe señalar que algunas de ellas se están desarrollando como resultado de la sinergia de la implementación que le precedió, sin formar parte de ese proyecto), cuyas actividades en algunos casos son simultáneas y paralelas:

#### ETAPA 1:

I.1 Elaboración de matriz de competencias-habilidades de los involucrados para aprovecharlos adecuadamente.

I.2 Planeación de actividades con la identificación de todos los involucrados.

I.3 Implementación de un sistema de "tutorados" por miembros del equipo de las

#### ETAPA 2:

II.1 Aprovechamiento de la presencia de la UNACAR (educación a distancia) para vinculación con las ADLs (Servicio social, prácticas profesionales).

II.2 Identificación de programas educativos de la FCEA que impacten en el desarrollo de las ADLs, tanto en modalidad a distancia como presencial.

II.3 Elaboración de matriz de programas educativos y sus secuencias de aprendizaje que pudieran impactar al desarrollo de las ADLs.

II.4 Identificación de estudiantes (cursos identificados) que pudieran participar en las ADLs; modalidad a distancia y modalidad. Considerando que su participación (Actividades de Formación Integral, prácticas profesionales, servicio social).

II.5 Involucramiento de estudiantes de manera transversal en la operación de las ADLs

II.6 Asignación de actividades o casos dentro del programa educativo de aquellos cursos detectados con objetivos afines al del proyecto ADL.

#### ETAPA 3:

III.1 Identificación de apoyos a los que podrían aspirar las ADLs de acuerdo a sus características particulares.

III.2 Identificación de actividades económicas y de valor para los habitantes del área de operación de cada ADL.

III.3 Asesoría en la gestión ante las instancias correspondientes las prioridades o necesidades de cada ADL constituida.

III.4 Asesoría y capacitación permanente para la elaboración, evaluación, fondos de inversión, y obtención de fondos para los proyectos productivos seleccionados en las ADLs como resultados de sus líneas estratégicas.

III.5 Asesoría y capacitación permanente para la habilitación necesaria de los miembros de las ADLs.

III.6 Participación de los asociados en al menos un programa estatal o federal gestionado por las ADLs.

#### ETAPA 4:

IV.1 Documentación y socialización de la experiencia, casos de éxito en la obtención de programas y fondos de las ADLs.

IV.2 Participación en redes de desarrollo local (convenios de participación en redes de desarrollo local).

IV.3 Seguimiento de actividades de las ADLs constituidas.

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Fortalecimiento de órganos de desarrollo local.
- Matriz de competencias-habilidades de los involucrados en las ADLs para aprovecharlos adecuadamente.
- Talleres de capacitación para: la formación y obtención de recursos de instituciones nacionales e internacionales
- Matriz de necesidades, posibilidades y oportunidades de las ADLs e iniciativas de financiamiento.
- Inventario de cursos del nivel superior de que podrían vincularse con las ADLs y el consecuente involucramiento de alumnos.
- Instrumento de evaluación y seguimiento de las ADLs.

### **Impactos esperados**

- a) Impacto social: 1) Consolidar un equipo de trabajo en la UNACAR cuyo tema de interés es de suma importancia, dada la relevancia del desarrollo local y regional ante los retos que impone la globalización. 2) Reflexión sobre el papel que la universidad juega en cambiar valores, conductas y actitudes de los integrantes de la comunidad universitaria y las comunidades en su área de influencia, a través de los cuales, se promueva una cultura de desarrollo sustentable. 3) La participación social, es el reto mayor de toda agencia de desarrollo local y regional. En ese sentido, el fomento de la participación ciudadana sería en sí mismo un impacto positivo del proyecto.

- b) Impactos económicos: Como resultado del trabajo conjunto entre los miembros de las ADLs, asesorados por el equipo de trabajo de la UNACAR, se espera: a) elaborar y ejecutar proyectos integrados de desarrollo; b) fortalecer de la gestión local, a través del desarrollo de las capacidades de los agentes y las organizaciones locales; c) coordinar en forma interinstitucional, para optimizar y potenciar los recursos disponibles para el desarrollo rural; d) proporcionar capacitación, consultoría y asistencia técnica de calidad a productores y organizaciones, para alcanzar la competitividad de las empresas rurales y los territorios; e) desarrollar estrategias de comercialización y promoción de los productos del medio rural; f) Diseñar esquemas de financiamiento para que los habitantes del medio rural inviertan en la implementación de sus proyectos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alburquerque, F. (2002). *Desarrollo económico territorial*. Guía para agentes. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla, 200
- Alburquerque, F. (2003). Curso sobre Desarrollo Local. Curso OIT: Estrategias para el desarrollo económico local. España: Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- ANUIES (2000). La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas para su desarrollo. Una propuesta de la ANUIES, México, ANUIES.
- Arocena, J. (1995), "Centralización y descentralización territorial" en Desarrollo local, un desafío contemporáneo, Nueva Sociedad, Venezuela
- Arocena, R. y Sutz, J. (2001). *La universidad latinoamericana del futuro*. Buenos Aires: UDUAL.
- Banco Mundial (2002). Definición del Desarrollo Sostenible. Recuperado el 15 de octubre de 2011, de: <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/sd.html>
- Campos, G. y Sánchez Daza, G. (2005). La vinculación universitaria: Ese oscuro objeto del deseo. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 7 (2). Consultado el 10 de agosto de 2012 en: <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-campos.html>
- Castillo, B. (1996). "Memoria del Primer Encuentro Regional de Vinculación entre las Instituciones de Educación Superior y la micro, pequeña y mediana empresa". México, UNACH, 146 pp. Consultado el 16 de septiembre de 2012 en línea en:
- Consejo Nacional de Población (2007). Índice de Marginación 2005. México: CONAPO.
- Di Pietro, J. (1999) "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local", en D. Burin y A. [ . Heras (comp.), Desarrollo Local.
- Gallicchio, E. (2005). El desarrollo local: cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio. Cuadernos del CLAEH. (89). Uruguay: Delnet.
- Gould, G. (2002). La administración de la vinculación ¿cómo hacer qué?, Tomo I. México, SEP.
- Kuznets, S. S. (1971). Toward a theory of economic growth: With "Reflections on the economic growth of modern nations". New York: Norton.

- Lopez, M. et al (2013). Las Agencias de Desarrollo Local, una Vía para la Vinculación Universitaria. En: López-Miranda, M. et al (Coord.). Gestión e Innovación en las Ciencias Administrativas y Contables. Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativa. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, pp. 552-563.
- Mella, J. M. (1998). Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI. MADLid, España: AKAL Textos.
- Moreno, S. (2008). Desarrollo regional y competitividad en México. México: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.
- Orduna, M. (2000). *La educación para el desarrollo local*. Una estrategia para la participación social, Pamplona, EUNSA.
- Padilla, J. y Marum, E. (2004). La vinculación de la universidad pública con el sector productivo. Revista de la Educación Superior. Vol. XXXIII (1), No. 129, Enero-Marzo de 2004.
- Pallán, C. (1997). “La pertinencia social de la vinculación universidad-empresa en México”, en: Pallán Figueroa, Carlos y Gerardo Ávila García (Ed.). Estrategias para el Impulso de la Vinculación Universidad-Empresa. Factores que inciden en su desarrollo, México, ANUIES, Universidad Autónoma del Estado de Morelos.
- SEDESOL (2005). *Programas sociales*. Recuperado 12 de Julio de 2010 de <http://www.sedesol.gob.mx/index/index.php?sec=4>
- SEDESOL (2013). Apoyo para la generación de “Red de Agencias de Desarrollo Local”. Agencias de desarrollo Local. Consultado: septiembre de 2013 en: [http://sipso.sedesol.gob.mx/pls/siopusr2013/siop2013.pkg\\_demanda\\_adlpi.fs?pi\\_tipo=1](http://sipso.sedesol.gob.mx/pls/siopusr2013/siop2013.pkg_demanda_adlpi.fs?pi_tipo=1)
- Torres, M. (2008). “Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local. Descripción y posibilidades”. Universidad de Barcelona.
- UNESCO (1998). La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. París, Francia.
- Urueña, B. (2006). Las Agencias de Desarrollo Regional en España: Balance de 25 años de existencia. Colección Mediterráneo Económico: Un balance del estado de las Autonomías, 10.
- Vázquez, B. A., Madoery, O., & Arocena, J. (2001). Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local.
- Venacio, L. (2007). Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil. Università Degli Studi Di Bologna, Argentina.

# LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN EL APRENDIZAJE FUERA DEL AULA DE CLASES

**Lic. Penélope Barradas Santiago**

Universidad Veracruzana  
[penelopebarradas@gmail.com](mailto:penelopebarradas@gmail.com)

## **Resumen**

En este trabajo se analizan los términos de motivación, y su relación con la enseñanza-aprendizaje en un grupo de tutorías a niños entre 10 y 12 años de edad pertenecientes a escuelas de educación básica, ofrecido por una universidad pública a través de estudiantes de distintas carreras. El tipo de trabajo será cualitativo, cuantitativo, exploratorio y transversal pues tiene como fin analizar y describir la relación de motivación de los estudiantes al entrar y salir del grupo de tutorías, con el aprendizaje adquirido. El proceso metodológico que se pretende utilizar durante la investigación se encuentran las encuestas tanto a tutores como a tutorados para conocer de manera detallada las variables de motivación, enseñanza y aprendizaje, a través de preguntas especializadas. Se aplicarán cuestionarios para cada uno de los sectores con el fin de contrastar información y ofrecer una propuesta. El universo son todos los tutores y tutorados que forman este proyecto. La muestra se determinará a partir de un conteo general del total de asistentes. Las respuestas se analizarán de manera cuantitativa en programas especializados como SPSS o Excel ofreciendo así resultados como un análisis motivacional y una propuesta de estrategias que mejoren el rendimiento de este tipo de programas.

Palabras clave: motivación, enseñanza y aprendizaje.

## **Abstract**

*In this work, we analyze the terms of motivation and their relationship with learning and education in a tutoring group of children between the ages of 10 and 12 years who attend primary education level schools offered by a public university imparted by students of several different undergraduate programs. The work will be qualitative, quantitative, exploratory and transversal since its' goal is to analyze and describe the motivational relationships the students have when entering and leaving this tutoring group, taking into consideration as well the knowledge learned. The methodological process that we pretend to use during this investigation comprehends surveys of the supervisors as well as students in order to understand the variables of motivation, education and learning by means of specialized questions. Questionnaires will be applied to each of the sectors so as to contrast information and offer a proposal of interpretation. The universe is all of the supervisors and students that form part of this project. The sample will be determined from a general counting of the total number of attendees. The answers will be analyzed quantitatively in specialized programs such as SPSS or Excel and in*

*that way offer results as a motivational analysis and a proposal of strategies that may improve this type of programs' performance.*

*Keywords: motivation, teaching and learning.*

## **Introducción**

La motivación forma parte esencial del ser humano, tanto dentro de su desarrollo personal, profesional y hasta espiritual. Reeve (2003) considera que es de gran importancia conocer cuáles son aquellos factores que por nimios que sean, mueven al ser humano a realizar sus actividades diarias. Sin embargo, por sencillo que pueda parecer, la motivación es un elemento dentro de la psique del individuo que varía a diario, es por eso, que mantenerla activa y en desarrollo es primordial.

Es bien sabido que cada individuo responde a estímulos diferentes, a pesar de eso, es de vital importancia reconocerlos dentro del aula de clase, ya que es ahí donde conjugan un gran número de personas con intereses diferentes y es labor del docente, facilitador o instructor reconocer y fomentar la motivación unívoca de cada uno de los alumnos para llegar a un fin común, que en este caso sería, el aprendizaje.

En el aula de cualquier nivel, es importante mantener un alto grado en la motivación de los alumnos, ya que es éste, entre muchos, un factor de abandono de las aulas de clase donde se pierde el interés por el estudio, el desarrollo y el aprendizaje. Reconocer y conocer un poco de lo que le motiva a los alumnos en el aula es trascendente ya que de ellos dependerá un término exitoso y un futuro prometedor al encontrar uno o varios motivos para seguir superándose tanto de manera personal como profesional. Disminuyendo así, de manera gradual y a futuro, la delincuencia, violencia y agravios contra la sociedad causadas, en muchas ocasiones, por individuos ignorantes y carentes de educación y motivos de superación y desarrollo.

El problema que se aborda surge a partir del conocimiento de un sitio en la ciudad de Xalapa, Veracruz donde se brinda atención educativa en forma de tutorías, a niños de quinto y sexto año de educación básica, con el fin de ayudarles en temas que desconozcan o se les dificulte aprender, con el fin de que obtengan al concluir el año escolar, calificaciones notables y que por sí mismos puedan generar estrategias de aprendizaje a futuro. El problema se basa fundamentalmente en observar, conocer y analizar el círculo motivacional que utilizan los tutores para mantener a los niños de estos grados interesados en asistir a tutorías, sin costo y con el único motivo de mejorar sus conocimientos y por lo tanto, sus calificaciones en cada una de las evaluaciones realizadas en las escuelas a las que asisten normalmente.

Este tema nace de la idea de conocer qué es lo que motiva a los niños para asistir a este tipo de proyectos sin lucro ofrecidos por una universidad pública, qué se les ofrece y qué tipo de estrategias, técnicas y métodos utilizan para poder agilizar en los asistentes el aprendizaje de los niños y sobre todo, por qué nace la idea de apoyar a la educación básica desde hace ya algunos meses.

Las variables que se utilizarán serán la motivación, la enseñanza y el aprendizaje. Además de enfrentar los términos de enseñanza y aprendizaje para conocer la diferencia y en qué casos se puede aplicar cada uno de los términos anteriores.

Conceptualmente la motivación es definida como:

“Proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta” (Luisa Naranjo Pereira, 2009).

El aprendizaje es un concepto amplio y vago, ya que depende de cada investigador y teórico que determine las variantes de cada término. En este caso, se ofrece este concepto dado que estipula que el aprendizaje contiene tres elementos, el primero es que cambia la conducta, el segundo es que son permanentes y el tercero es que los cambios no siempre se deben al aprendizaje, sino a otros componentes. El concepto dice:

“...un cambio relativamente permanente de la conducta, debido a la experiencia, que no puede explicarse por un estado transitorio del organismo, por la maduración o por tendencias de respuesta innatas” (Klein, 1994).

Y por último, la enseñanza basada en el aprendizaje es aquella que:

“...pretende facilitar al estudiante habilidades de solución de problemas y de pensamiento crítico” (Moreno, 2010).

En esta investigación se utilizarán los términos anteriores enfocados a la educación, la relación que existe entre los tres para lograr un mejoramiento significativo en el aprendizaje de los niños que asisten a este tipo de tutorías. Además, se dará a conocer en qué se basa la motivación, las causas a través de las cuales los individuos pueden motivarse y dar razón a sus actividades y relacionar este estímulo con la enseñanza y aprendizaje cautivo dentro de las aulas de clase con el fin de una mejora en los resultados de cada uno de los individuos partícipes de estrategias que motiven al desarrollo de las actividades.

La influencia de los universitarios como tutores de niños de entre 10 y 12 años de edad en un entorno grácil y sin presión escolar, permitirá a los mismos una apertura mental rápida y un aprendizaje de términos y temas que se les dificulten dentro de las paredes de la escuela a la que normalmente acuden. Aquí, por el contrario, tienen la libertad de preguntar sin la

presión de los compañeros o de rezagarse por causa de los docentes al tener que avanzar en los temas que les marca el programa de estudios establecido.

De esta manera, sus pensamientos y su aprendizaje fluye de una manera más orgánica, liberándolos de dudas, en algunos casos insignificantes, pero que interrumpen la continuidad del aprendizaje normal. Todo esto, apoya a la sociedad a irse transformando en beneficio de aquellos cuyas capacidades son diferentes y por consiguiente, lograr una sociedad en pro de los estudiantes de educación básica, permitiéndoles un entendimiento amplio de los temas y la capacidad también de preguntar sin temor a ser reprendidos dentro del aula. Y a pesar de eso, tener un aprendizaje significativo al terminar el ciclo escolar cursado.

### **Enfoque teórico**

#### **Reseña histórica**

La motivación es y siempre ha sido un término con múltiples definiciones, según sea el caso en el que se aplique. Es un término que probablemente ha sido utilizado, sin haber concebido con exactitud el concepto, desde la antigüedad. Los primeros cursos de motivación fueron impartidos, por primera vez, hace casi 100 años por psicólogos, demostrando que ciertas acciones detonaban actitudes, positivas o negativas, en las personas estudiadas.

Reeve (2003) determina que fueron Sócrates, Platón y Aristóteles quienes concibieron una idea primaria de lo que era la motivación. Para Platón, que era alumno de Sócrates, la motivación fluía desde el alma tripartita (o *psique*) y estaba jerárquicamente constituida. En el nivel más primitivo se encontraban básicamente las necesidades primarias, como lo son el hambre y el sexo, llamado el aspecto apetitivo. En el segundo nivel se ubicaba el elemento competitivo, factores como el honor y la vergüenza, y en el nivel más alto se encontraba el aspecto calculador, aquello que tomaba decisiones del alma, como lo son la razón y la elección. Estos diferentes aspectos del alma motivaban el comportamiento de las personas.

Aristóteles, retomó la jerarquización de Platón, sin embargo, lo nombró: vegetativa, sensitivo y racional. Ubicando al nivel vegetativo a lo impulsivo, irracional y animal; al sensitivo relacionado con lo corporal regulador del placer y dolor, y al racional, donde colocaba a lo ideal, lo intelectual y la voluntad. Este último aspecto era su nivel más alto pues utilizaba la intención, la elección y todo aquello que era divino e inmortal. Cientos de años después, esta jerarquización tripartita se convirtió en un dualismo, las pasiones del cuerpo y la razón de la mente. Las primeras apoyaban a lo impulsivo, irracional, animado, biológico y lo segundo, apoyaba a lo inteligente, racional y espiritual.



René Descartes, en la época postrenacentista añadió al dualismo mente-cuerpo, la distinción entre los aspectos pasivo y activo de la motivación. A partir de esta determinación de Descartes, de añadir aspectos a lo que concibió como motivación, se comenzaron a realizar teorías que trataban de explicar la naturaleza de la misma, su función y en pocas palabras, su objetivo.

La motivación es lo que mueve al individuo, es aquello que permite hacer las cosas de preferencia y las que no, pero que se terminan haciendo. Etimológicamente, motivación proviene del latín *motivare* que significa mover, es por eso que se considera como lo que mueve a realizar una acción.

Sin embargo, para poder hablar de motivación, es necesario responder a dos preguntas que plantea propuestas por Reeve (2003):

¿Qué causa la motivación?

¿Por qué la conducta varía en su intensidad?

Para responder a éstas dos preguntas es primordial conocer que la motivación es individual, cada persona atiende a distintos estímulos para lograr estar y permanecer motivada. La primera pregunta se responde al saber y analizar el comportamiento del individuo, éste último, da una respuesta legítima de los verdaderos motivos por los cuales las personas actúan con respecto a una acción. A partir de aquí se analiza, en cada persona, qué es lo que lo motiva o lo mueve a realizar determinadas acciones en las diferentes etapas de su vida.

La segunda pregunta, dice:

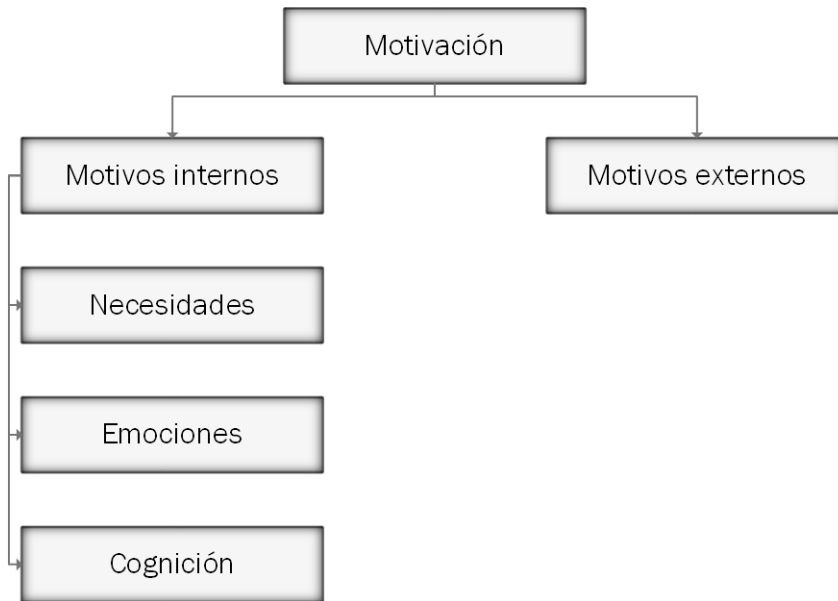
*La conducta varía en el individuo y entre diferentes individuos. La idea que la motivación se transforma en cada individuo, significa que en un determinado momento una persona puede estar comprometida activamente, aunque en otro momento tal vez sea pasiva e indiferente. (Reeve, 2003)*

Lo anterior indica lo que se viene puntualizando, el individuo como ente, tiene distintos motivos que le permitirán alcanzar los objetivos que se plantee, todo en razón de la conducta, de su educación y de lo que él considere como alcanzable.

Hay que tener claro que la motivación va a dar luz sobre el comportamiento, es decir, permitirá entenderlo de manera más clara y objetiva. Sin embargo, es necesario mencionar que hay motivaciones que todos como seres humanos se tiene, y que son cumplidos de manera precisa simplemente por ser seres humanos sociales, como lo son el hambre, necesidad de afiliación, ira, etc.

A continuación se presenta una tabla de jerarquización de las fuentes de motivación, para conocer más a fondo cada una de las razones que nos llevan a realizar las acciones.

Cuadro 1. Motivación



Fuente: (Reeve, 2003). Elaboración propia.

El motivo es un término general que abarca las tres mencionadas, necesidades, emociones y cogniciones. Estos, son tipos de motivos. Las primeras, “Son condiciones dentro del individuo que resultan esenciales y necesarias para la preservación de la vida y la nutrición del crecimiento y del bienestar” (Reeve, 2003).

Las segundas son aquellas que organizan y controlan los sentimientos, la preparación fisiológica, la función y la expresión. Y la última, se refiere a sucesos mentales como lo son las creencias y expectativas, las fuentes cognitivas de la motivación, se centran alrededor de las formas de pensamiento y de conocimiento relativamente duraderas de las personas.

Para conocer el nivel de motivación de las personas se puede inferir de dos maneras, la primera, es conocer las manifestaciones de la conducta, y la segunda, es realizar un análisis de los antecedentes que dan origen a la conducta presente de las personas, a partir de esto, podemos conocer el nivel motivacional de las personas y de ahí, saber qué motivadores utilizar, para que el individuo alcance un nivel mayor al actual y/o mejorar aquel con el que cuenta.

Poder estudiar la motivación en los individuos es un tema variado. Se tiene que conocer que la motivación impulsa al individuo a realizar acciones objetivas, lo mueve en pro de una meta, y facilita su adaptación a circunstancias cambiantes. Cuando la motivación no es la adecuada, la persona resiente el cambio y persiste en negarse a realizarlo.

Éste es un proceso dinámico, en constante cambio y desaparece a cada rato, si no se tiene el cuidado de mantenerla en un nivel adecuado. Además, se debe saber que los motivos en la vida, pueden cambiar de un momento a otro, dependiendo de las experiencias, situaciones y características de vida en cada uno de los individuos.

Motivación en el aula de clase

Dentro de un aula, la motivación tiene la obligación de fomentar el desarrollo de habilidades, e informar a los docentes respecto a crear un ambiente de apoyo en el aula que ayude a las necesidades de los educandos de diferentes edades.

Ottorbe (2010) menciona que existen tres modelos de intervención dentro del aula donde la motivación tiene gran importancia.

Modelo organicista. Ésta se centra en la tendencia del sujeto que aprende no solamente de motivos externos, sino que genera sus propios conocimientos.

Modelo contextualista. Se basa en la experiencia social del sujeto que aprende en relación con sus capacidades y habilidades.

Modelo socioeconómico. Este modelo toma aportes de la perspectiva socio-histórica de Vigotsky. Concibe al sujeto como un ser social, y al conocimiento como un producto social.

Este autor nos concede un concepto de motivación dentro del aula, que dice:

“La motivación está compuesta por necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Constituye un paso previo al aprendizaje y es motor del mismo. La ausencia de motivación hace complicada la tarea del profesor” (Ottorbe, 2010).

Es por eso, entre otras varias e importantes razones por las que motivar a los alumnos dentro del aula, para que logren objetivos de manera exitosa, es importante y de primordial interés en las aulas de educación básica; ya que de ello dependerá el desarrollo de individuos consientes, con capacidad de discernir, con valores morales y habilidades estratégicas que le permitirán un futuro competitivo.

### **¿Por qué motivar a los alumnos?**

Motivar, sea un niño o un adulto, impulsa a lograr grandes cosas, personales o profesionales. Tomar el tiempo para estudiar, determinar y poner en prácticas determinadas estrategias que permitan al alumno de educación básica mejorar su comportamiento, actitudes y por ende, su rendimiento, es de vital importancia, ya que hoy en día el país se enfrenta a bajos números en lo que a resultados educativos se refiere.

Resultados nacionales muestran que el rendimiento escolar está por debajo de lo normal y esperado en alumnos de educación básica, según la UNESCO a través del Instituto de Estadística de la UNESCO, sin embargo, en muchas ocasiones se critica y juzga el trabajo del docente, sin pensar que puede haber que el alumno sea el sujeto que no está lo suficientemente motivado para realizar las actividades, o que de alguna u otra manera no comprende lo que se le está tratando de enseñar dentro del aula.

A continuación se muestran los resultados de la prueba Enlace 2013 (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, 2013), detallado sólo en el resultado global de las materias: español y matemáticas y los cambios que han tenido desde el año 2006. En

ellas se puede dar cuenta del decremento que han tenido los resultados conforme pasa el tiempo. Esto se adjunta al desempeño docente, sin embargo, también hay que reconocer que puede ser resultado de una falta de motivación del alumnado por obtener buenos resultados, derivado de problemas motivacionales personales, etc.

Cuadro 2. Resultados prueba enlace

PRIMARIA ESPAÑOL							PRIMARIA MATEMÁTICAS						
PRIMARIA ESPAÑOL		GLOBAL					PRIMARIA ESPAÑOL		GLOBAL				
GRADO	AÑO	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	ALUMNOS	GRADO	AÑO	INSUFICIENTE	ELEMENTAL	BUENO	EXCELENTE	ALUMNOS
5°	2006	21.2	63.7	14.1	0.9	144,953	5°	2006	23.0	62.0	13.3	1.7	145,981
	2007	22.1	58.4	17.8	1.7	148,515		2007	23.3	58.3	16.0	2.4	150,355
	2008	19.2	57.4	20.8	2.6	146,743		2008	27.1	50.5	19.5	2.9	150,269
	2009	18.9	55.7	22.6	2.8	147,892		2009	22.7	49.9	23.1	4.3	146,838
	2010	19.0	55.0	22.8	3.3	149,258		2010	22.7	47.0	23.2	7.1	147,293
	2011	16.4	58.1	23.0	2.5	154,189		2011	14.5	53.2	24.1	8.2	155,813
	2012	15.3	51.7	28.2	4.8	162,180		2012	12.3	47.3	25.2	15.3	162,048
	2013	17.3	50.5	26.9	5.2	157,403		2013	16.4	42.6	28.0	13.0	158,389
6°	2006	18.6	64.0	16.1	1.3	138,291	6°	2006	18.6	67.4	13.0	1.0	139,952
	2007	20.2	61.7	16.2	1.8	139,655		2007	22.1	62.2	13.3	2.3	140,605
	2008	21.9	53.8	21.7	2.6	147,916		2008	23.5	55.3	17.4	3.7	150,190
	2009	19.7	54.2	23.4	2.6	144,443		2009	19.0	57.4	19.3	4.3	144,083
	2010	11.7	50.0	34.9	3.4	141,228		2010	11.6	57.3	25.6	5.5	142,928
	2011	14.2	47.0	32.2	6.6	142,231		2011	13.3	54.0	24.8	7.9	143,842
	2012	18.3	42.6	30.9	8.2	152,060		2012	14.1	46.7	27.5	11.7	153,540
	2013	16.5	48.8	28.4	6.3	159,853		2013	13.1	44.8	30.3	11.8	160,651

Fuente: Elaboración propia con datos de la prueba enlace.

A razón de esto, en la investigación se analizará el ciclo motivacional presente en el espacio de tutorías ofrecidas en una universidad pública del estado de Veracruz. Donde los estudiantes podrán generar conocimiento a través de tutorías personalizadas y sin fines de lucro. Todo con el fin de conocer qué tan influenciados son diversos motivadores ofrecidos.

#### Aprendizaje Vs. Enseñanza

¿Por qué variar en las técnicas de enseñanza?

Cada individuo es diferente, y aunque dentro de las aulas de clase se trata de homogeneizar la enseñanza, hay que tener en cuenta que cada uno posee aptitudes diferentes. Todo niño nace con un potencial necesario para convertirse en una persona capacitada y llena de conocimiento, sin embargo, todo depende del trato que reciba en sus primeros años de vida. Para enseñar al niño cualquier tema, hay que tomar en cuenta cuáles son sus capacidades para de ahí, variar en las tácticas y estrategias a desarrollar. Las antes mencionadas son diferentes entre sí. Las primeras son aquellas técnicas específicas usadas para cumplir una tarea y las segundas son: metacognición, análisis, planeación, implementación del plan, monitoreo, progreso y modificación, que juntos llevan al niño a concebir un conocimiento nuevo. Biehler y Snowman (1991) mencionado en Wharton (2007)

Todo esto en conjunto, analizando de manera profunda las capacidades de cada individuo puede lograr una enseñanza aplacible, que no genere frustración ni desmotivación en el individuo desencadenando a futuro un deserte de la educación, sea básica o superior.

#### La importancia del aprendizaje

Se debe reconocer, ante todo, la diferencia entre aprendizaje y enseñanza. El aprendizaje es un concepto amplio y vago, ya que depende de cada investigador y teórico que determine las variantes de cada término. Fitzgerald (2013), sugiere que el aprendizaje contiene habilidades biológicas primarias y competencias secundarias, las primeras reconocidas como los conocimientos adquiridos empíricamente y las segundas, obtenidos académicamente. Sin embargo, considera que las primeras no son suficientes para una vida dentro de la sociedad moderna, a pesar de eso, son el fundamento para poder lograr las segundas, esto indica que a pesar de estar dentro del aula de clases, el individuo también debe reconocer y saber aprender fuera del aula con motivadores personales que le permitan el crecimiento interno, formador de su personalidad. El individuo comienza a aprender a partir de la información recibida, sea nueva o no, y comparándola con la ya retenida, de esta forma adopta herramientas para poder realizar actividades. A partir de esta definición, se ofrece un concepto de aprendizaje dado que estipula que contiene tres elementos, el primero es que cambia la conducta, el segundo es que son permanentes y el tercero es que los cambios no siempre se deben al aprendizaje, sino a otros componentes, éste dice:

“...un cambio relativamente permanente de la conducta, debido a la experiencia, que no puede explicarse por un estado transitorio del organismo, por la maduración o por tendencias de respuesta innatas” (Klein, 1994).

Yelón (1998), reconoce que en el desarrollo del ser humano existen etapas, que conforme el individuo crece, éstas se hacen más complejas, todo con el propósito de aprender y conocer nuevas experiencias. Además, menciona que la personalidad influye en gran medida en el aprendizaje del niño y hay que considerar la personalidad de cada individuo en su desarrollo para poder influir de manera positiva y significativa en cada uno de ellos.

Por todo lo anterior, cabe rescatar que lo más importante no es la enseñanza, sino el aprendizaje que el niño adquiera de todas las tácticas y estrategias dirigidas por los facilitadores, docentes o instructores, ya que éstos son los que permearán en su memoria a largo plazo y por ende, podrá acudir a ellos cuando un problema de mayor complejidad se le presente.

#### Objetivos

En la investigación se pretende conocer de manera amplia cuál es el ciclo motivacional que llevan los niños partícipes de las sesiones de tutorías por alumnos de la universidad. Analizarlo y en caso de que sea necesario y posible, proponer estrategias o tácticas relevantes, rentables y objetivas que les permitan a los asistentes y a los organizadores un mejoramiento continuo y futuro en las actividades de los individuos.

#### Método

Este trabajo de investigación será de tipo descriptiva transversal y exploratoria.

El universo de este trabajo son todas las universidades públicas que se dedican a ofrecer tutorías gratuitas para niños de educación básica entre 10 y 12 años de edad en la ciudad de Xalapa, Veracruz. La población son los alumnos y tutores del grupo solícito. La muestra se determinará a través de la estadística inferencial que permitirá obtener el número de entrevistados acertado y apropiado para el tamaño de la población.

El método utilizado en esta investigación será de tipo cuantitativo, en este caso se utilizarán los programas estadísticos SPSS y Excel para la recolección y análisis de las encuestas realizadas.

La técnica que se utilizará en el presente trabajo será la encuesta ya que es uno de los métodos más utilizados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Algunas de las ventajas que se tendrán en este ejercicio y la utilización de encuestas será el bajo costo, habrá mayor rapidez en la obtención de resultados, es una técnica que permite obtener información de casi cualquier tipo de población y tiene la capacidad de estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

### **Resultados esperados**

Los resultados que se esperan de ésta investigación son los de obtener un análisis motivacional completo de los asistentes al grupo de asesorías para de esta manera, poder conocer cuáles son los factores motivacionales que impulsan a los niños a seguir continuando con sus estudios a pesar de estar fuera del horario escolar y proponer estrategias o tácticas específicas que les permitan continuar con este tipo de actividades extracurriculares, sin afectar su horario de clases habitual y no recargarlos de actividades que puedan ser tediosas y provocar fatiga entre los asistentes.

Además, saber cuáles son también los motivos y razones para que los tutores o facilitadores realicen estas actividades sin esperar algún tipo de utilidad al final, y proponer la realización, en caso de ser rentable, de más tutorías personalizadas para grupos pequeños abordando a más individuos en edad escolar, permitiendo así un crecimiento continuo en los estudiantes en edad de educación básica.

### **Bibliografía**

El niño con problemas de aprendizaje. (2009). *Colegio Real de Psiquiatras. Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares*. (24 de Septiembre de 2013). Obtenido de <http://www.enlace.sep.gob.mx/ms/>  
Bernardo Carrasco, J., & Basterretche Baignol, J. (2004). *Técnicas y recursos para motivar a los alumnos*. Madrid: Ediciones Rialp.

- Cruz, N., & Pérez, V. &. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 187-211.
- Fitzgerald, Ó. &. (2013). El papel de la memoria operativa en las diferencias y trastornos del aprendizaje escolar. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 63-79.
- García Gómez, A. M. (2009). La importancia del juego y desarrollo en educación infantil. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- González Gómez, C. (20 de 10 de 2010). La motivación en el aula de aprendizaje. España, Alicante.
- Grau Company, S. (11 de 10 de 2011). Motivación, diversidad y estrategias de aprendizaje. Alicante.
- Guitart, M. (2011). Del "Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) al "Aprendizaje Basado en la Acción" (ABA). Claves para su complementariedad e implementación. *Revista de Docencia Universitaria*, 91-107.
- Herczeg, C. &. (2012). Autorregulación, Estrategias y Motivación en el aprendizaje. *Lenguas Modernas*, 9-19.
- Klein, S. (1994). *Aprendizaje. Principios y aplicaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- López Vargas, O. M. (2012). Logro de aprendizaje en ambientes hipermediales: andamiaje autorregulado y estilo cognitivo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 13-25.
- Luisa Naranjo Pereira, M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 153-170.
- Moreno, J. (2010). Concepciones de enseñanza cara a cara, mixta y en línea de profesores universitarios. *Apertura: Revista de Innovación Educativa*, 36-47.
- Ottorbe, S. &. (2010). *Profe, no tengamos recreo: creatividad y aprendizaje en la era de la desatención*. Buenos Aires: La Crujía.
- Pérez Sánchez, A. M. (2013). *Dificultades en el aprendizaje de la lecto-escritura: apuntes*. Alicante.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*. México: McGraw Hill.
- Stenhouse, L. (1987). *La investigación como base de la enseñanza*. Londres: Ediciones Morata.
- Valle, A., Rodríguez, S., Núñez Perez, J. C., Cabanach, R. G., González-Pienda, J. A., & Rosário, P. (2010). Motivación y aprendizaje autorregulado. *Revista Internacional de Psicología*, 86-97.
- Vázquez, S. (2009). Motivación y Voluntad. *Psicología*, 185-212.
- Vera, R. (2013). *Formas de enseñanza de la escuela de conocimientos. La autodisciplina y motivación del alumno*. España.
- Wharton, K. F. (2007). *Las estrategias de aprendizaje y la motivación*. Indiana: Department of world languages and cultures.
- Yelón, S. (1988). *La Psicología en el aula*. México: Trillas.

# CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA ANÁLISIS DEL CAMBIO EN UNA ORGANIZACIÓN UNIVERSITARIA

**Dr. Francisco Javier Velázquez Sagahón**

[fvsagahon@hotmail.com](mailto:fvsagahon@hotmail.com)

**Mtro. Nicolás Nava Nava**

[navan@ugto.mx](mailto:navan@ugto.mx)

**Mtro. Domingo Herrera González**

[dgh297@ugto.mx](mailto:dgh297@ugto.mx)

## **Resumen**

Este trabajo presenta los elementos que permiten la construcción de un modelo de diagnóstico del proceso de transformación en una organización universitaria. Se parte de la postura en donde se establece que las instituciones y las organizaciones no existen sin las personas. Éstas las diseñan a partir de sus saberes, experiencias, actitudes, voluntades e intereses que, no siempre coincidentes, requieren de mecanismos y estrategias de acuerdo o negociación. La complejidad es su característica principal. El reto, captar sus múltiples determinaciones y someterlas a un proceso interpretativo que navega entre la univocidad, entendida como aquel fisicalismo objetivista, positivista o empirista, que abre el camino hacia explicación válida para todos; y la equívocidad, entendida como la comprensión que construye un sujeto que observa la realidad a partir de su propia naturaleza y características únicas. Estos conceptos retomados de autores como Maturana, Bunge, Dilthey y Pascal, son el insumo para la construcción de un modelo particular de análisis de un esfuerzo planificado de cambio en una Institución de Educación Superior, como lo es el caso de la transformación estructural de la Universidad de Guanajuato. Finalmente se presentan los resultados de aplicar este modelo en el campus Irapuato-Salamanca de esta Universidad.



Transformar la Universidad es como reconstruir un avión a medio vuelo.  
Usted debe reconvertir los motores de combustión interna a propulsión;  
debe hacerlo volar a más velocidad, sin incrementar el consumo de combustible.  
Todo se debe hacer sin perder altura, con escaso combustible,  
sin alarmar a los pasajeros [y con terroristas abordo].  
—**Ricardo Arechavala**

¿Acaso la universidad puede ser comprendida hoy  
desde un pensamiento estrictamente  
racional que busca afanosamente sus verdades,  
desde un pensamiento claro, coherente y ordenado,  
que prefigura con su propia presencia discursiva,  
la claridad, la coherencia y el orden aparentes  
de esa realidad objetivada y exteriorizada?  
—**Eduardo Ibarra Colado**

## **Introducción**

El Cuerpo Académico de “Estudios Organizacionales” (CACEO), es un equipo conformado por siete profesores adscritos al Departamento de Estudios Organizacionales de la División de Ciencias Económico Administrativas en el Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato (UG) México, que llevan a cabo actividades de investigación, con la finalidad de hacer aportaciones relevantes en el campo de las Organizaciones. El concepto de “Cuerpo Académico” es una propuesta que proviene de la Secretaría de Educación Pública (SEP), instancia del Gobierno Federal para fomentar el trabajo entre profesores, para que incida en la mejora de la educación superior. En este marco, el CACEO ha definido dos líneas de investigación:

- Estructuras, Procesos, Modelos Organizacionales, Contextos Internacionales y Diseño Organizacional.
- Individuo, Trabajo y Organización

Actualmente, se aborda con mayor importancia la primera línea, con aplicaciones hacia las Universidades, ya que ésta como Institución de la Sociedad, puede ser abordada como una Organización, con una especificidad y características particulares que demanda de enfoques y metodologías nuevas e innovadoras no sólo para comprenderla, sino para generar conocimiento que contribuya hacia su transformación, ante el reto de los escenarios económicos, políticos y sociales del arranque del siglo XXI.

En los productos académicos recientes de los integrantes del CA de Estudios Organizacionales, se ha reflejado tanto el interés por incursionar en los nuevos rumbos del análisis de las organizaciones (Gutiérrez, Caldera y Martínez, 2011) así como el abordaje de diversos procesos de la Organización Universitaria que son fundamentales para el logro de su Misión (Nava y Velázquez, 2011).

A partir del año 2008, nuestro interés de estudio ha dado un giro muy importante, debido a que es en nuestra propia Organización Universitaria, la Universidad de Guanajuato (UG), donde se ha instrumentado uno de los Cambios más importantes de su historia, al transformar su estructura académica sustentada en Escuelas, Facultades, Centros e Institutos (llamada “Modelo Napoleónico”) en otra estructura conocida como “Matricial” cuyas unidades básicas son el Campus, la División y el Departamento.

En esta ponencia se exponen los avances en la construcción de un modelo de diagnóstico del proceso de transformación de la UG, que permita describir y explicar las razones que originaron la reestructuración académico-administrativa, sustentada en la Nueva Ley Orgánica, aprobada el 28 de mayo del año 2007 y de manera particular la forma en que estos cambios se han instrumentado en el Campus Irapuato-Salamanca.

Es importante señalar que el objetivo inicial de la investigación conlleva una finalidad secundaria, la cual consiste en hacer una propuesta de intervención que permita subsanar deficiencias o aprovechar las bondades de este esfuerzo planificado de cambio.

Se ha seleccionado el Campus Irapuato-Salamanca debido a que ninguno de los investigadores o colaboradores trabajan en Irapuato-Salamanca, todos son del Campus Guanajuato. Esto será un elemento que permita mantener la objetividad a pesar de que este estudio sea realizado por investigadores de la Universidad de Guanajuato que estudian su propia Universidad.

Esta investigación cuenta con recursos financieros que fueron concursados en la pasada “Convocatoria Institucional de Investigación Científica 2012” promovida por la Dirección de Apoyo a la Investigación y el Posgrado.

### **Univocidad o equívocidad, el punto de partida**

Acostumbrados a las regularidades que observan quienes estudian la naturaleza (físicos, químicos o astrónomos, entre otros) concluyen, como señala Humberto Maturana (1990: 21), que “los entes, los objetos, las ideas, mis distintos modos de aceptar existen con independencia de lo que el observador hace [...] Yo llamo a esto camino de la objetividad. Objetividad a secas”. Este fisicalismo objetivista, positivista o empirista como se quiera, abre el camino hacia explicación válida para todos, hacia la univocidad. Pero, como sostiene el mismo autor, “el criterio de la validación de las explicaciones científicas no requiere el supuesto de la objetividad” (p. 24) pues, de ser así, “en el momento en que yo asumo que tengo acceso a la existencia independientemente de mí... me planteo inevitablemente en el ser poseedor de un acceso privilegiado a la realidad... En esas circunstancias el que no está conmigo está contra mí” (id.). En contraparte, reconocer que lo único que tengo para explicar el fenómeno, el conocer, es lo que hago como observador, de suerte que la existencia depende esto, abre la puerta hacia las múltiples explicaciones, a la equívocidad.

Sobre el particular, Mario Bunge (1999: 19) cuestiona si “es posible estudiar la sociedad exactamente de la misma manera en que estudiamos la naturaleza, o tenemos que considerar las percepciones, engaños, intereses, intenciones y decisiones de los agentes”. Responde afirmativamente, siempre que el estrecho vínculo existente entre las ciencias sociales y ciertas consideraciones filosóficas, no impida el manejo racional y el planteamiento honesto a la luz de “datos empíricos y argumentos lógicos” que eviten caer en discursos rimbombantes, negociaciones o decretos.

Este fisicalismo objetivista implica que la razón, razonante o razonada, procesa y resuelve todo; que sólo hay ciencia cuando se descubren las regularidades a través de mediciones cuantitativas rigurosas, hechas con instrumentos de medición precisos. Pero ya Pascal, al hablar del *esprit de géométrie* y del *esprit de finesse*, hacía ver que la razón, expresada con

toda su fuerza en la geometría, es incapaz de explicar lo que estudian las ‘ciencias del espíritu’, para emplear la expresión que Dilthey consagró en las postrimerías del siglo XIX. Siguiendo uno de los aforismos pascalianos diríamos que el corazón tiene razones que la propia razón no entiende.

La postura que en este trabajo asumimos es que las instituciones y las organizaciones no existen sin las personas. Éstas las diseñan a partir de sus saberes, experiencias, actitudes, voluntades e intereses que, no siempre coincidentes, requieren de mecanismos y estrategias de acuerdo o negociación. La complejidad es su característica principal. El reto, captar sus múltiples determinaciones e interpretarlas, conscientes de que no pasarán de ser meras conjeturas.

Plasmado en un ordenamiento jurídico, un modelo, o una estructura, el diseño queda expuesto al escrutinio e interpretación, se hace equívoco. Lo Interpretan los responsables de su desarrollo y operación, pero también los colaboradores y demás entidades y actores sociales sobre los que incide la institución u organización que se crea o transforma, lo cual abre nuevos frentes de consulta o acuerdo.

La diacronía es inherente a los fenómenos sociales y los torna más complejos. Desde esta dimensión reconocemos que las personas son necesarias pero no indispensables al funcionamiento de las organizaciones o instituciones. En la cronicidad son reemplazadas, sin que se garantice el mismo grado de adaptación o respuesta a las expectativas establecidas. La sola sustitución de personas, diferentes todas ellas con independencia del papel asignado, repercute en la organización, aunque el impacto difiera en función de la estructura jerárquica.

### **Conflicto y negociación, el motor del cambio**

Amitai Etzioni (1979: 4) define a las organizaciones como “unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente constituidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” y sostiene que (además de ser lo que caracteriza a las sociedades actuales) es falso que la racionalidad que las caracteriza reduce necesariamente la felicidad. Categóricamente sostiene que “dentro de ciertos límites, la felicidad eleva la eficiencia en las organizaciones e, inversamente, sin organizaciones eficientes no hay felicidad” (p. 3). Sin decir lo que entiende por felicidad, se infiere que se refiere al progreso expresado en el bienestar material.

Admitido que estas entidades son parte fundamental de la sociedad contemporánea, pretender que las caracteriza la armonía fundada en la racionalidad y que los sujetos que la integran se apropian de los fines establecidos y, cual engranes de reloj, interactúan armónicamente para alcanzarlos, requiere, al menos, de evidencias que sustenten dicha pretensión. Siguiendo a Eduardo Ibarra (1994: 186), consideramos que se debe abandonar esta acepción ‘insípida’ de organización que en su ambigüedad esconde la trampa de hacer

equivalente lo desigual y neutral o naturalmente bueno lo opresivo, y reconocemos que “las organizaciones deben ser entendidas como espacios estructurales mediante los que se establecen relaciones de poder entre los diversos actores sociales que los controlan... [se trata] de develar la «historia oculta» que supone el ejercicio cotidiano del poder”.

La complejidad como categoría teórico conceptual empleada en el estudio de las organizaciones se formula analógicamente en el plano social, donde, al igual que en aquellas, el conflicto le juega un papel determinante para su comprensión. Según Marx, es en la esfera de la producción donde el conflicto se expresa, por la posición que tienen las clases sociales frente a los medios de producción. Para Dahrendorf (1959), en cambio, es el poder y la lucha por el mismo lo que lo origina: más que luchar por la equidad en las condiciones materiales de vida, las clases sociales —a las que el autor prefiere llamar grupo o cuasigrupo, según si sus miembros tienen o no conciencia de su condición— pugnan por acceder a las posiciones provistas de autoridad. Ahora bien, como el poder ha existido siempre, poder y conflicto serán las categorías fundamentales del cambio social.

Sin desconocer la importancia relativa de la economía para la comprensión del conflicto —no importa si se origina en las relaciones sociales de producción, o en la distribución del poder—, en el Sistema de Acción Histórica (SAH), que Touraine (1979: 3) entiende como la "manera cultural y social que tiene la capacidad humana para transformar las condiciones de existencia" y dentro de éste es en el ámbito cultural, es donde se encuentran los determinantes de la confrontación y el conflicto. "Una sociedad, escribe, no se define únicamente por lo que es, sino por la superación que la lleva más allá de sí misma y que, por lo tanto, la opone a sí misma. Esta tensión fundamental no es otra que la oposición de la creación del trabajo y su reproducción [...] Si se habla de la ciencia en nuestra sociedad, puede decirse a la vez que es obra de los sabios y que es un modelo cultural que siguen todos los miembros de la sociedad" (id.).

El trabajo creador y la acumulación —identificados como infraestructura económica en la perspectiva marxista— adquieren significado sólo si se los refiere a un modelo cultural (que no se reduce a la noción de ideología ni es un mero reflejo de la economía) que confiere a la sociedad su identidad y sentido. Para Touraine esta identidad es dialéctica, opuesta a una ontología esencialista, sustancialista, caracterizada por la permanencia, lo estático por naturaleza, y por una visión cosificada de la sociedad. Por su parte, el sentido no es más la linealidad presente en la idea de progreso, sino el resultado de múltiples determinaciones en constante cambio. En palabras de Zemelman (1992: 27), en vez de reducir lo posible a lo dado, se abre (a través de la praxis dada en la coyuntura) lo dado a lo posible.

En el SAH economía, política y cultura no son dimensiones independientes, pero tampoco existe entre ellas relación alguna de subordinación (idea presente en Marx al hablar de infraestructura y superestructura), sino una ‘autonomía relativa’, como lo señala Althusser.

La historia prueba, en todo caso, que en diversas épocas la preponderancia la ha tenido una u otra dimensión.

En el sistema económico y el cultural las clases se oponen en una 'doble dialéctica'. En el primero, la clase dirigente (superior), que ejerce control y dominio sobre la producción, se enfrenta a la progresista (popular), cuyo trabajo es creación, innovación. En el cultural, la oposición se da entre clase dominante, la que se apropia del modelo cultural y lo impone, y clase dominada, que se somete a dicho modelo, sin que deje de luchar porque su propio modelo sea el que prevalezca en el SAH.

El conflicto se puede analizar en tres niveles: el de la historicidad –propio y específico de las clases sociales–, el institucional y el de las organizaciones. En cada uno de estos niveles "aparecen actores que son diferentes tanto por el carácter de sus relaciones mutuas como por su relación con la situación" (Touraine, 1979: 23).

### **Universidad, cambio y transformación**

Las universidades latinoamericanas nacen bajo el imperio español y reproducen el modelo de las que en la península ibérica se habían creado entre los años de 1218 y 1474. En esa etapa España está invertebrada: un conjunto de reinos más o menos independientes la constituyen. La riqueza cultural aportada por los pueblos que la conquistaron se expresa también en el ámbito religioso donde la coexistencia de diversos credos profundiza las diferencias y agudiza las tensiones. Con la expulsión de moros y judíos, avalada y apoyada por el Papa Alejandro VI de origen español, los reyes católicos impulsarán la unificación del reino y de la fe, cuyo resultado se reflejará en el nuevo mundo. Mucho contribuyó la iglesia católica en tres empresas: la creación de las primeras universidades, la unificación española y la creación de colegios y universidades en las tierras colonizadas.

Surgidas con el auspicio de la corona española y la impronta de la iglesia católica, a través de sus órdenes religiosas, las primeras universidades del nuevo continente (la de San Marcos, en Perú, y la Real Universidad de México, fundadas a mediados del siglo XVI), a las que pronto siguieron otras, estas instituciones se dedicaron a educar a los españoles, los criollos y los hijos de familias nobles aborígenes, y a prepararlos para el ministerio sacerdotal o el desempeño de las profesiones liberales requeridas. Durante siglos los mestizos y sobre todo la población indígena quedaron al margen de estos centros educativos. Al respecto (Brunner, 2007:18) escribe:

De las 33 universidades que se fundan en América durante el período colonial, 8 desaparecen casi sin dejar rastro. Las demás, con contadas excepciones, subsisten precariamente. Los alumnos son escasos y provenían principalmente de los grupos hegemónicos del orden colonial.

Durante siglos, La supervivencia, el crecimiento y desarrollo de estos centros educativos se supeditó a la voluntad del gobernante en turno. Fue el ‘Grito de Córdoba’, movimiento estudiantil iniciado en la Provincia de Córdoba, Argentina, el año de 1918, el factor que detonó el surgimiento de otras movilizaciones de estudiantes y profesores en otras universidades latinoamericanas, cuya demanda era la autonomía frente al Estado, sin que éste dejase de aportar los recursos necesarios a su funcionamiento. Se proclamaba también que la educación debía ser del pueblo y para el pueblo. Pronto hubo resultados: en 1919 el gobierno argentino reconocía la autonomía universitaria; un año después el peruano hacía lo propio; la Universidad Nacional de México la adquiría en 1929; los gobiernos de Chile y Bolivia la admitían en 1931 y Costa Rica en 1949. hasta 1958 la reconocían los de Uruguay y Venezuela.

El precedente es importante, aunque de efecto limitado: como institución, la universidad no está consolidada. En México al igual que en otros países latinoamericanos, su verdadero auge y consolidación ocurre a partir de la década de los setenta del siglo XX; su crecimiento se intensifica en las dos siguientes, como respuesta al incremento en demanda por el aumento del egreso en los niveles educativos previos . Este nuevo escenario modifica la política del Estado hacia las universidades, como bien lo dice Eduardo Ibarra (2001: 6-7)

En este nuevo escenario, el concepto de autonomía resulta crucial, pero entendido ya no como principio de autodeterminación que conduce a la independencia académica, administrativa y legislativa de la universidad,,, sino básicamente como la responsabilidad de las instituciones y los individuos sobre su propia conducción y desempeño.

Esta nueva “autonomía responsable” supone la existencia de universidades y comunidades que pueden actuar con libertad, pero respetando en todo momento los marcos instituidos que se han establecido para conducir sus actos... En este nuevo contexto, la autonomía es fruto más de la disciplina que de la libertad, más de la auto-conducción responsable que de la determinación de los propios modos de existencia que se desean experimentar, más de la operación de una libertad práctica que de la autodeterminación ética de las instituciones y los sujetos.

La modificación en los modos de regulación del Estado supone un desplazamiento de la centralidad de las políticas públicas... suponen cada vez menos el diseño de acciones directas del Estado, y más el establecimiento de programas que son entregados para su operación, a diversas agencias gubernamentales y otros organismos autónomos, generalmente privados.

La autonomía es consustancial a la universidad. Si es pública, su sostenimiento depende del presupuesto que el gobierno le asigna, lo cual es una amenaza a su autodeterminación e independencia académica. El cambio académico o administrativo interno depende mucho

de la política que el Estado fije, para lo cual siempre se argumentará que por ser la educación un bien público, deberá estar bajo su tutela.

La fuerza de una comunidad universitaria y los grupos de interés presentes en ella es directamente proporcional a su tamaño. Cuantos más son estos grupos, la fuerza de la comunidad mengua. No obstante, si dichos grupos perciben un enemigo común, las alianzas restablecen dicha fuerza y se incrementa la capacidad de resistencia de la comunidad. Frente a este hecho y ante la amenaza de que las universidades hagan un frente común, el Estado se verá precisado a instrumentar estrategias que eviten una reacción conjunta a las políticas educativas. Sirven a este propósito la creación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), los lineamientos establecidos para las asignaciones presupuestales y la rendición de cuentas de su ejercicio, así como la creación de programas de fortalecimiento y desarrollo no vinculantes con el presupuesto ordinario, que las arrastra al acato o la competencia.

A su vez, esta política no escapa a los lineamientos que establecen algunos organismos internacionales de los que México forma parte (el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, entre otros).

El Moderno Sistema Mundial del que habla Immanuel Walerstein hace referencia a las profundas transformaciones económicas, políticas, científicas, tecnológicas y culturales iniciadas en el siglo XVI, que explican la emergencia y consolidación del capitalismo a mediados del XIX. La lógica de acumulación de capital que le es inherente, impulsa la innovación tecnológica y el diseño e implementación de sistemas productivos y de administración más eficientes.

A principios del siglo XXI Guillermo de la Dehesa (2001) destacaba el hecho de que la Real Academia Española no había recogido en su diccionario el término “Globalización”. La omisión ya está subsanada y lo define en forma escueta como “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales” (RAE, 2010). En su momento el autor lo definía como “un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales” (p. 17). Aunque el término ya está consagrado es, como sostiene Beck (1999), polivalente, ambiguo y multidimensional; pese a lo cual, para él la globalización “posibilita... que los empresarios, sobre todo los que se mueven a nivel planetario, puedan desempeñar un papel clave en la configuración no sólo de la economía, sino también de la sociedad en su conjunto” (p. 16).

Desde esta perspectiva, el Estado mexicano, supeditado a estos intereses empresariales supranacionales, orientaría su política educativa al servicio de los mismos. La comprensión



del cambio en las universidades requerirá de esta dimensión global, pese a que la interpretación quede como mera conjetura.

Este nuevo fenómeno, la globalización, abre interrogantes al SAH propuesto por Touraine. Si la aldea global es la nueva dimensión que reconfigura la geopolítica y las hegemonías económicas, ¿será posible identificar en este nuevo ordenamiento actores relacionados en esa doble dialéctica de la que habla el autor? ¿Cuál sería el modelo cultural y cuál la nueva división a escala planetaria del trabajo? ¿El cambio o la transformación en la universidad obedece a esta nueva lógica de las relaciones entre bloques de poder que pugnan por la supremacía?

En esta línea de reflexión se ubica el trabajo *Vientos del norte. TLC y privatización de la educación superior en México* de Hugo Aboites (1997). En esta obra el autor sostiene que los cambios en las universidades obedecen a los mismos intereses económicos que presionaron al gobierno de México para que signara un Tratado de Libre Comercio con sus vecinos del norte (Estados Unidos y Canadá), sin importar las asimetrías y los daños que se causaría a los sectores sociales y económicos más vulnerables.

Para Aboites, “la autonomía, la gratuidad, el carácter de masas, progresista y amplio de la educación superior, la democracia y la profesionalización del quehacer universitario; es decir, las tendencias generadas por la historia de la educación superior mexicana han sido puestas severamente en cuestión” (p. 14). Advierte que la tendencia a la privatización de la educación superior se está fraguando desde diversos frentes: la eliminación de restricciones para que la iniciativa privada incursione en este ‘mercado’, sin importar la calidad o pertinencia de los programas educativos; la contención, disminución en términos reales, del presupuesto que el gobierno asigna a la universidad pública; pero, sobre todo, la distorsión del sentido, en otros términos que la educación superior deje de ser un bien público para subsumirse a los requerimientos de la producción. La universidad así empresarializada se rige bajo el principio de alcanzar la máxima eficiencia y se gobierna con los criterios prevalecientes en la industria.

Por su parte, Eduardo Ibarra (2001: 26) sostiene que a la universidad de hoy es necesario

“repensarla como el complejo de relaciones que cruzan su institucionalidad, sus organizaciones y sus procedimientos; en su funcionalidad pero también en sus sin-sentidos, así como en y desde las redes imaginario-simbólicas que nos permiten, nunca de manera fácil o definitiva, imaginarla e imaginar cómo es imaginada desde distintos espacios del poder y la sociedad”

Lo cual implica, por un lado, abandonar la idea romántica que de la universidad tienen algunos autores como Agustín Basave Fernández del Valle (1971) que la imaginan como un organismo en el que cada órgano tiene asignada una función que se articula armónicamente con el resto para alcanzar los fines del organismo (contemplación de la

verdad, ordenación integral del conocimiento, realización de vocaciones personales y formación de profesionales orientados hacia el bien común), y sustituirla por otra que reconozca su complejidad dialéctica, donde se dan relaciones internas y externas de poder determinantes de y determinadas por la estructura, las estrategias y el evento, todo lo cual se plasma en el imaginario que crea y recrea las redes simbólicas.

Significa, por otra parte, que la universidad no se deja atrapar en una definición que pretenda ser unívoca y mucho menos universal. Su estudio permitirá, si acaso, generar una interpretación fragmentaria de la misma, susceptible de ser confrontada con otras interpretaciones. Será siempre una propuesta que sea punto de llegada y, al mismo tiempo, de arranque para futuras exploraciones.

Por último, significa que el debate riguroso (consustancial al quehacer académico, sin pretensión alguna de verdad absoluta) en torno a sí misma y a la sociedad es indispensable, y que su ser-en-el-tiempo obliga a propios y extraños a cuestionar el sentido que se le da y a someter a escrutinio cualquier interpretación que acerca de ella se formule.

Cambio y transformación implican eventos en diacronía. El sujeto que conoce efectúa la construcción social de la realidad y la construcción de la realidad social. Desde su ser en el tiempo (él mismo cambiante por consiguiente), este sujeto crea su realidad dotándola de significado. El binomio así constituido se rompe sólo cuando desaparece la capacidad de conocer. Cuando el sujeto recrea la realidad la cambia, cambiando él mismo. En tanto individuo, es único e irrepetible; en cuanto sujeto, sin perder su identidad, se desdobra en múltiples actos conductuales (patrones) determinados por las expectativas prescritas en el rol o papel social. El arquetipo imaginario se interpreta como 'deber ser' contra el que se compara la realidad, también interpretada. Más como estrategia que como método, esta disposición impide que la interpretación caiga en un dogmatismo relativista o absolutista.

El reto metodológico-conceptual en este primer nivel de complejidad estriba en la comprensión del sujeto-individuo y su incidencia en el cambio. La historia de vida, el contexto y la entrevista facilitan la comprensión del individuo. En el caso del sujeto, la organización distribuye las funciones, tareas, actividades, en unidades específicas: los puestos que expresan la división técnica del trabajo. El estudio de la actuación del sujeto-individuo aportará elementos para descubrir la preponderancia del rol sobre la persona, o viceversa.

El segundo nivel de la complejidad está en el grupo. También este nivel es indispensable para comprender el cambio. Mejor aún, la incorporación de este nivel en el análisis modifica su comprensión, enriqueciéndola. Las personas no son el grupo, pero el grupo no es sin ellas. En las organizaciones hay grupos formales e informales. Los primeros pueden ser operativos (sociotécnicos) o decisores (órganos de gobierno); los segundos se constituyen por afinidades electivas, poseen un alto grado de cohesión y son más o menos

estables, o de intereses compartidos, su existencia es más coyuntural y su cohesión es frágil.

El grupo ha sido estudiado por sociólogos y psicólogos sociales. El enfoque de estos últimos es interno: identifican y analizan características como liderazgo, cohesión, roles y códigos de comportamiento. Los primeros los estudian a partir de los intereses y las relaciones que establecen con otros grupos en el seno de la organización.

Se da por hecho que en las universidades hay funciones académicas (investigación, docencia y extensión) y administrativas. Ésta, se considera, están al servicio de aquellas y son el engrane para que la organización funcione con eficacia, eficiencia y efectividad. Existen también órganos de gobierno que aseguran la gobernanza y deciden sobre los asuntos académicos. Unipersonales o colegiados, el estudio de su formalización (conformación, atribuciones, responsabilidades) y funcionamiento diario son indispensables para el estudio del cambio institucional.

Las decisiones que en su seno se toman dependen en mayor o menor medida de las personas o grupos ahí representados, con sus intereses, su fuerza y las alianzas que establezcan. El modelo de organización asumido con los juegos de poder implicados también depende de estos factores. Si, de jure o de facto, el poder de la máxima autoridad unipersonal es grande, ésta, con su visión y la capacidad de negociación que tenga, será un factor determinante en las decisiones que sobre el cambio se tomen. Este poder, además, le permite negociar con otras entidades externas a la universidad. A cambio de acatar lo que los diversos órdenes y niveles de autoridad política le requieran, el Rector puede obtener un mayor presupuesto para la institución, o también ser promovido para ocupar un puesto en la administración pública o para contender por cargo de representación popular.

Estrechamente vinculado con el nivel grupal está el de la organización. Los grupos formales forman parte de la estructura. En un diálogo que sobre diversos temas sostuvieron Jacques Derrida y Elizabeth Roudinesco (2009: 17), esta última refiere que con motivo del Movimiento de Mayo del 68 Lucien Goldmann recalca que la historia la hacen los hombres y no las estructuras, como paráfrasis a un escrito a manera de eslogan aparecido sobre un pizarrón de la Sorbona: “Las estructuras no van a la calle”, a lo que Lacan respondió: “Si hay algo que demuestran los acontecimientos de Mayo es precisamente que las estructuras van a la calle”.

En efecto, las estructuras son más que la expresión de relaciones articuladas que alguien diseñó. Las encarnan actores sociales movidos por intereses de toda índole, destacando el poder y el dinero. Si la armonía no se logra del todo en el diseño mismo, mucho menos en la permanente dinámica organizacional o interacción ordinaria de sus componentes. La inestabilidad es la constante, la armonía la excepción.

Para entrar en la dimensión del entorno es indispensable arrancar de una premisa: es cuestionable el dilema según el cual se debe elegir entre un enfoque macro o uno micro para comprender, interpretar o explicar la realidad. La cancelación de la disciplina como ámbito privilegiado del saber abre nuevas posibilidades al conocimiento. La formulación de supuestos (explícitos, como en el caso de la economía, o implícitos como ocurre en sociología) es un recurso práctico y cómodo, pero los límites que imponen empobrecen la interpretación. La universidad tendrá que seguir siendo el espacio de libertad académica incondicionada en el que cualquier propuesta sea debatida, sin importar su origen, sin descuidar la cautela o, como bien lo expresa Eduardo Ibarra (1994: 183): “el conocimiento es esencialmente crítico, aunque intrínsecamente precavido”.

Ya es un gran avance el reconocimiento de que el mundo es un sistema. Con ello se rompen dualismos tradicionales como mente/cuerpo, naturaleza/cultura, individuo/organización, estructura/evento y se desvanece la atomización de los saberes científicos. Esta nueva disposición abre nuevas posibilidades a la propia teoría del conocimiento, así como a las metodologías tradicionales empleadas. La apertura a nuevas posibilidades implica aceptación de la pluralidad, que es el mejor antídoto contra la amenaza del dogmatismo del que ni la universidad está exenta.

Reconocer la complejidad es admitir que ésta es más un punto de arranque conceptual que un método o una herramienta. En la introducción a *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, los compiladores, Powel y Dimagio (1999: 33), reconocen que el ‘institucionalismo’ por ser un enfoque “distintivo del estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos... tiene distintos significados en diferentes disciplinas” y que los estudiosos “difieren en el relativo énfasis que dan a las características micro y macro, en sus ponderaciones de los aspectos cognoscitivo y normativo de las instituciones, y en la importancia que se atribuyen a los intereses y a las redes de relaciones en la creación y difusión de las instituciones”.

Este reconocimiento implica que cualquier modelo o sistema es un constructo que, en sus propios términos, refleja una percepción que pretende ser expresión de la realidad. La importancia de este actuar de los estudiosos está más que acreditada; sin embargo, dista mucho de que sus aportes sean conclusivos. Incluso, contra lo que pretenden los racionalistas, la propia razón tiene sus límites.

Es probable que la universidad pública, más que cualquier otra organización productiva, supedita sus cambios a las exigencias del entorno, iniciando por el Estado, que es el que aporta los recursos para su sostenimiento. Los intereses económicos que como decía Marx carecen de patria, tienden a concentrarse en cada vez menos manos y tienen presencia en cualquier parte del mundo, presionan a través de los organismos internacionales para que las universidades se subordinen a dichos intereses.

Esta conjetura nos permite interpretar hechos que ya han sido estudiados desde diversos enfoques: el acotamiento y consecuente debilitamiento del sindicalismo universitario, que nació con ansias de independencia y que todavía hasta mediados de los 80 se caracterizó por su combatividad en defensa de los agremiados, pero también de la propia institución; la instrumentación de un sistema de planeación de la educación superior permeable a todos los niveles (nacional, regional, institucional) que surgió formalmente desde la ANUIES, a instancias de la Secretaría de Educación Pública; la promoción desde el gobierno federal de programas de desarrollo de la educación superior que supeditan el otorgamiento de recursos al acatamiento de las disposiciones oficiales; la conformación de instancias acreditadoras de programas educativos y certificadoras de procesos administrativos garantes, presuntamente, de la calidad y la eficiencia; lo último es la ‘recomendación’ de que las universidades establezcan su modelo educativo que contemplan el aprendizaje basado en competencias en los planes y programas de estudio.

### **A modo de conclusión**

Por su dependencia financiera del presupuesto que se le asigne, la universidad pública es una institución vulnerable a las determinaciones del entorno que inciden en la dirección y intensidad del cambio que formalmente ella decide. Esto obliga a conocerlo para interpretar dicho cambio, tanto en el diseño como en su expresión. Estimamos que para ello requerimos de un doble apoyo: el teórico-conceptual y el instrumental-documental. Para el primero, seguimos el enfoque propuesto por Touraine, pues estimamos que es dinámico e integral para identificar los actores sociales, sus intereses y tensiones, así como sus estrategias para dirigir o dominar. Para el segundo la hermenéutica nos permite realizar interpretaciones cualitativas de documentos emitidos por organismos internacionales y nacionales a través de los cuales se expresan los intereses de estos actores supranacionales o nacionales.

En México, la universidad ha sido tema u objeto de estudio desde diferentes disciplinas y enfoques. El cambio en la misma es poco estudiado (Ibarra, 2001). Tampoco abundan los profesores de los que se diga que han hecho escuela en estudios sobre la universidad. Uno de ellos, Axel Didriksson, coordinó el estudio de caso en diez universidades públicas: la UNAM, la UAM y ocho estatales. Algunos autores describen meramente el devenir de sus instituciones a partir de su crecimiento; otros refieren cambios no estructurales relativos a la docencia, por ejemplo, caracterizados por un acato a las políticas de la SEP y acuerdos de a ANUIES, con una participación más que modesta de estudiantes y profesores; para otros las diferencias la intensidad del cambio es sólo aparente: si la meta era uniformarlas, las más próximas a la forma cambiaron menos que las más alejadas, pero todas cumplieron bien en el tiempo previsto. Es indispensable aportar a la discusión más estudios de caso que enriquezcan la interpretación del cambio en las universidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aboites, Hugo (1997). Vientos del norte. TLC y privatización de la educación superior en México. México: Plaza y Valdés-UAM, 1ra. ed.

ANUIES (1979). “La planeación de la educación superior en México”, en Revista de la Educación Superior, vol. 8 no. 29, enero-marzo

Banco Mundial (2003). Construir Sociedades de Conocimiento: Nuevos Desafíos para la Educación Terciaria. Washington, DC, USA: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial, 1ra. ed.

Banco Mundial (2005). Educación en América Latina. La dimensión internacional. Washington, DC, USA: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial, 1ra. ed.

Basave Fernández del Valle, Agustín (1971). Ser y quehacer de la universidad. Estructura de la universidad vocacional. México: Jus. 1ra. ed.

Beck, Ulrich (1999). ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona: Paidós, 1ra. ed.

Brunner, José Joaquín, coord. (2007). Educación Superior en Iberoamérica. Informe. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo, 1ra. ed.

Bunge, Mario (1999). Buscar la filosofía en las ciencias sociales. México: Siglo XXI editores

Dahrendorf, Ralf (1959). Las clases sociales y su conflicto en la sociedad industrial. Madrid: Rialp, 1ra. ed.

De la Dehesa, Guillermo (2001). Comprender la globalización. Madrid: Alianza Editorial, 1ra. reimp.

Derrida, Jacques y Elizabeth Roudinesco (2009). Y mañana, qué... México: Fondo de Cultura Económica, 2da. ed. [2001]

Didriksson, Axel (2002). La transformación de la universidad mexicana. México: Universidad Autónoma de Zacatecas/Cámara de Diputados, 1ra. ed.

Etzioni, Amitai (1979). Organizaciones modernas. México: UTEHA, 1ra. ed.

Gutiérrez C., Caldera D. y Martínez J.A., (2011) Avatares del Estudio de las Organizaciones, Tomo 1 y 2, Ed. Fontamara y Universidad de Guanajuato.

Ibarra, Colado, Eduardo (1994). “Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto –estrategia, estructura y evento–”, en Cuadernos de Relaciones Laborales n°. 4. Edit. Complutense, Madrid, 1994

Ibarra, Colado, Eduardo (2001). “La gobernabilidad universitaria entra en escena: elementos para un debate en torno a la nueva universidad”, en Revista de la Educación Superior Número 118 Volumen 30 • Abril - Junio de 2001. Consultado el 18 de junio de 2013 en <http://publicaciones.anuies.mx/revista/118/3/3>

Ibarra, Colado, Eduardo (2001). La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización. México: UNAM/UAM/UDUAL, 1ra. ed.

Ibarra, Colado, Eduardo (2009). “Presentes persistentes de la universidad y sus futuros (in)imaginados: ¿es posible soñar en la no universidad del futuro?”, en Ana María Goetschel, coord. Perspectivas de la educación en América Latina. Quito, Ecuador: FLACSO, 1ra. ed.

Marx, Carlos y Engels, Federico (1970). Manifiesto del partido comunista y otros escritos políticos. México: Grijalbo 1ra. ed.

Maturana Romesín, Humberto (1990). Biología de la Cognición y Epistemología. Temuco, Chile: Ediciones Universidad de la Frontera.

Nava N., y Velázquez F., (2011) El Ejercicio Docente Tutorial en la Forja del Estudiante de la Universidad de Guanajuato en Gutiérrez C., Caldera D. y Martínez J.A., (Coord.) Avatares del Estudio de las Organizaciones, Tomo 2, Ed. Fontamara y Universidad de Guanajuato.

OCDE (1998). Human Capital Investment. An International Comparison. París: autor, 1ra. ed.

OCDE (2008). Tertiary education for the knowledge society Vol. 1 Special features: governance, funding, quality. París: autor, 1ra. ed.

OCDE (2008). Tertiary education for the knowledge society Vol. 2 Equity, innovation, labour market, Internationalisation. París: autor, 1ra. ed.

Powel, Walter W. Y Paul J Dimagio (1999). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administrativas, A. C./UNAM/FCE, 1ra. ed.

Salaburu, Pello, coord. (2003). Sistemas universitarios en Europa y EE UU. Madrid: Academia Europea de Ciencias y Artes, 1ra. ed.

UNESCO (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. París; autor, 1ra. ed.

Zemelman, Hugo (1992). Los horizontes de la razón. I. Dialéctica y apropiación del presente. Barcelona: Anthropos/El Colegio de México, 1ra. ed.

Zimbardo, Philip (2008). El efecto lucifer. Barcelona: Paidós, 1ra. ed.



**CAPÍTULO 8**

**LA FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN DE  
LAS ORGANIZACIONES**

## **EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS DEL SUBSECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**Eliecer Mayorca Capataz**  
Universidad de Cartagena  
emayorcac@unicartagena.edu.co

**Dolly Yamile Mayorca Beltrán**  
Universidad de Cartagena  
dmayorcab@unicartagena.edu.co

### **Resumen:**

El presente trabajo de investigación, es un texto que aborda la función básica y primaria del proceso administrativo: la toma de decisiones, elemento que día a día toma más relevancia en el ámbito organizacional. El interés por el tema surge del hecho que las organizaciones en su cotidianidad llevan a cabo el proceso de toma de decisiones, para hacer frente a las oportunidades, retos e incertidumbres que les plantea el entorno globalizado y velozmente cambiante, pero estas decisiones se han convertido en un instrumento e indicador del nivel de adaptabilidad, mejora y aprendizaje de las empresas y sus integrantes, porque cada decisión tomada, genera un impacto que puede colocar en riesgo el presente y futuro de las organizaciones. Bajo esta perspectiva, abordando el problema de investigación en función de su complejidad, el trabajo explora y analiza la realidad del proceso de toma de decisiones en el contexto de las organizaciones hoteleras de la ciudad de Cartagena, con el fin de describir la forma en que se lleva a cabo el proceso decisorio de los directivos hoteleros y poder concluir que la toma de decisiones es una fuente de acción que genera oportunidades para el desarrollo de la organización.

**Palabras Claves:** decisión, procesos de toma de decisiones, empresas hoteleras, directivos, resolución de problemas.

### **Introducción:**

Las organizaciones de hoy en día se encuentran inmersas en una sociedad del conocimiento y en una época de cambios permanentes propios del actual entorno, que le exige a la

organización contemporánea y, en especial a sus directivos, nuevas formas de pensar, de actuar, de dirigir, organizar, de tomar decisiones, de valorar sus recursos y activos disponibles, su capital intelectual y sus capacidades para gestionar el conocimiento. En general, este contexto representa un gran reto porque implica un cambio de paradigma, que conlleva a transformaciones profundas en la forma de construir día a día la organización.

Bajo estas circunstancias la toma de decisiones se configura como un proceso que busca la resolución de un problema de manera interdependiente y supone la necesidad de ser hábil en la sistematización del mismo, haciendo uso del conocimiento y la experiencia de las personas mediante el diálogo, el interactuar y compartir.

Desde esta perspectiva, y consciente de las circunstancias actuales, el presente trabajo explora y analiza la realidad del proceso de toma de decisiones en el contexto de los hoteles cinco, cuatro, tres estrellas y boutique de la ciudad de Cartagena de Indias, con el fin de describir de qué forma el proceso de toma de decisiones se constituye en un elemento clave de los directivos del subsector hotelero.

La investigación es de tipo descriptivo y exploratorio, aplicada a un grupo de treinta y dos directivos hoteleros de la ciudad de Cartagena mediante el diligenciamiento de un cuestionario cuyos datos se integraron a una base de datos estandarizada utilizando el paquete estadístico Dyane versión 4, realizando análisis estadístico de una sola variable, de dos variables y empleando el método estadístico multivariado de Análisis de Componentes Principales. Los hallazgos obtenidos son validados mediante la interpretación de las evidencias y se analiza al escenario de las organizaciones y los directivos en una perspectiva de totalidad, tratando de comprender a los directivos dentro del marco de referencia de las organizaciones en las que laboran.

La carta de navegación, el referente teórico para el estudio, contiene una síntesis de las tipologías, condiciones, procesos y modelos de toma de decisiones en la organización, cerrando con las estrategias para la toma de decisiones.

Finalmente, los resultados de la investigación presentan las características encontradas del proceso de toma de decisiones de las organizaciones hoteleras y muestra las conclusiones del estudio.

## **Fundamento teórico**

Los fundamentos teóricos más relevante en la revisión de la literatura sobre el tema se basan en un conjunto de vertientes de los saberes organizacionales susceptibles de aplicar al caso en estudio. De esta manera, en lo concerniente a la toma de decisiones el punto de partida lo constituye el trabajo realizado por Herbert Simón y su modelo de la racionalidad

limitada que es el pionero y el pilar de la conceptualización que existe sobre la toma de decisiones.

A mediados de los años cincuenta, Simón cuestiona el modelo de racionalidad limitada desde diferentes frentes, dando como resultado a su crítica el modelo de racionalidad limitada y el concepto del “hombre administrativo” como alternativa para estudiar el comportamiento en las organizaciones, el trabajo tuvo como referente las ideas de Chester Barnard consignadas en la obra *The Functions of the Executive*, referencia que fue resaltada por Mintzberg, Petigrew y Butler (1990; ref. en Huff y Huff, 2000, p. 29) quienes señalan que Barnard “ubicó la toma de decisiones en el núcleo de la teoría de la organización y del estudio de la función gerencial. En ese entonces había una buena razón para ello, puesto que el modelo predominante de la organización industrial y comercial era un modelo mecanicista-burocrático respecto del cual las ideas de Barnard representaban una ruptura de los principios de la administración científica.

Además, es importante James March quien imagina la forma en que las organizaciones aprenden y toman decisiones como la interacción casi fortuita de una corriente de problemas, de soluciones, de participantes y de opiniones (Peters & Waterman, 1985) de igual forma, trabaja con Simon, con quien se ocupa en el perfeccionamiento de las ideas del proceso de toma de decisiones, y posteriormente con Richard Cyert (1963), publican la obra *A Behavioral Theory of the Firm*, en la que, como dice Aramburu (2000), estudian los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, identificando en ellas comportamientos adaptativos a lo largo del tiempo, que ellos denominan “Aprendizaje Organizativo”, el cual se produce a través de las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones.(p.125)

Entonces, de lo general a lo particular, el referente teórico y conceptual del trabajo de investigación se encuentra enfocado en los siguientes aspectos:

**El problema y la toma de decisiones** Para Hammond, Keeney & Raiffa (1999), se toman decisiones al tener problemas que son circunstancias difíciles o complicadas, producidas por un detonador (fuerza) que los impulsa a un estado de incertidumbre y dificultad, y obliga a encontrar una salida. Entonces, si los problemas de decisión son difíciles, complicados o incluso confusos, el propósito será simplificarlos (León, 2001), clarificarlos, despegarse de ellos y liberar la atención; en definitiva encontrar una alternativa que domine la causa del problema de una forma convincente.

**Decisión** Una decisión se define básicamente como una elección que se hace “entre varias opciones posibles para resolver un problema concreto. A esas opciones o cursos de acción se les suele denominar estrategias. La elección de la estrategia más adecuada

dependerá del objetivo que el decisor pretenda alcanzar” (Alegre, Berne & Galve, 2000, p.59).

### **Tipos de decisiones**

Sobre las decisiones no existe una tipología única y universal, debido a que ésta varía dependiendo de la óptica y disciplina desde la cual se realiza, así como de los factores que se contemplan para efectuar la clasificación. Las tipologías que, según la literatura resultan genéricas y aplicables a las organizaciones, son las decisiones programadas y las decisiones no programadas, que según la complejidad y nivel pueden ser decisiones operativas, tácticas y estratégicas.

Las decisiones programadas “se asocian a métodos particulares adoptados por la organización con el objetivo de facilitar y acelerar la toma de decisiones que concierne a problemas repetitivos y rutinarios” (Soto, Dolan, & Johansen, 2005, p.71).

Las decisiones no programadas son aquellas que “se adoptan para la resolución de problemas no estructurados. Son decisiones para hacer frente a problemas nuevos, problemas que suelen tener gran trascendencia, por lo que no existen métodos preestablecidos para su adopción. Exigen del individuo una buena dosis de creatividad tanto en el análisis del problema cómo en la búsqueda de soluciones, por lo que el decisor tiene un amplio margen de maniobra” (Crespo, Nieto, López, Madrid, & Peña, 2003, p.248).

Las decisiones estratégicas son decisiones de “gran trascendencia para la organización, tanto por los recursos que involucran como por el horizonte temporal que abarcan. Son adoptadas por los directivos de nivel jerárquico más alto y que implican a la empresa de forma global. Constituyen, en síntesis, decisiones que definen la situación de la empresa a largo plazo. Exigen elevadas dosis de creatividad, visión de futuro y sentido de la oportunidad y del riesgo. Se adoptan ante problemas no estructurados, por lo que son decisiones no programadas” (Crespo, et al., 2003, p.250).

Decisiones tácticas, son decisiones para “hacer frente a problemas semi-estructurados, que toman los mandos medios y son de mediano alcance. Generalmente afectan a un área o departamento determinado. Persiguen la puesta en marcha de las decisiones estratégicas a través de la asignación de recursos” (Crespo, et al., 2003, p.250).

Y las decisiones operativas, son aquellas decisiones adoptadas por los directivos de nivel inferior u operativo, a corto plazo, de carácter rutinario y repetitivo, “involucran escasos recursos y tienen por objeto la ejecución de tareas específicas de forma eficaz y eficiente para ayudar a las decisiones de nivel superior” (Crespo, et al., 2003, p.250).

Condiciones para la toma de decisiones Tomar decisiones implica el ideal de tener un conocimiento lo más completo y amplio posible, que permita no sólo elegir la alternativa, sino también las consecuencias de su implementación, o al menos hacer las suposiciones del caso. Al respecto, Daft y Marcic (2006) muestran que toda situación de decisión se puede organizar con base en una escala acorde con la disponibilidad de la información y la posibilidad de fracaso, en cuatro posiciones: la certeza, el riesgo, la incertidumbre y la ambigüedad. Certeza, es la condición que le permite al decisor contar con la mayoría de la información disponible sobre la naturaleza de un problema para enfrentarlo; así como de las posibles alternativas y consecuencias de cada una de ellas, para tomar una decisión y obtener resultados.

Riesgo, significa que “una decisión tiene metas claras y dispone de buena información, pero los resultados futuros asociados con cada alternativa están sujetos al azar” (Daft & Marcic, 2006, p.189).

Incetidumbre, es la condición “bajo la cual un individuo no tiene la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de soluciones alternativas” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2006, p.211).

Y ambigüedad, significa que “las metas a lograr o el problema que se deberá resolver son poco claros, las alternativas son difíciles de definir y la información acerca de los resultados no está disponible” (Daft & Marcic, 2006, p.190).

Proceso de toma de decisiones El proceso de tomar decisiones en la organización se puede abordar desde dos perspectivas: “una lineal, en donde las decisiones están orientadas a la resolución de problemas operativos, o desde una perspectiva sistémica en donde las decisiones apuntan a una opción de decisión estratégica” (Ahumada, 2005, p.46) .Para Alegre, Berne & Galve (2000), la toma de decisiones desde la perspectiva lineal, es considerada como un proceso racional continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos se efectúa un análisis orientado a valorar la conveniencia, y las consecuencias de las soluciones alternativas posibles, respecto a un determinado objetivo.

Desde la perspectiva sistémica como lo señala Ahumada (2005), el proceso de toma de decisiones no es lineal, sino continuo, dinámico y relacional, en donde lo relevante es la construcción de la propia identidad de la organización. En este proceso de toma de decisiones se distinguen dos etapas: una relacionado con la apertura hacia nuevas posibilidades, que consiste en un dialogo entre los diferentes agentes, y son considerados infinidad de temas, que en el discurrir del diálogo se van acotando y limitando las posibilidades. El otro aspecto es la acción o concretización, donde los agentes

organizacionales comienzan a delimitar las decisiones y a integrar las mismas dentro de la racionalidad de la organización.

En concordancia con el proceso decisorio sistémico, Hoffe (1979) considera que en el proceso de toma de decisiones es posible distinguir dos fases: la primera, centrada en el problema y la segunda centrada en la solución del problema; un horizonte de saber y el análisis de la responsabilidad del decisor (cuadro 1).

**Cuadro 1. Fases del proceso de decisión**

Fases	Horizontes de saber	Responsabilidad del decisor
Centrada en el problema	Cognitivo	Relaciones de los fines y objetivos
Centrada en la solución del problema	Práctico	Relaciones con los medios, vías, técnicas y estrategias para cumplir los objetivos de manera efectiva

Fuente. Elaboración propia a partir de Hoffe, Ottfried 1979. Estrategias de lo humano. Buenos aires: Alfa, p. 18 – 20.

### **Modelos de toma de decisiones**

Los modelos de toma de decisiones organizacionales, han sido ideados y diseñados para intentar describir la forma como las personas toman decisiones. Estos modelos, se han enfocado en estudiar la toma de decisiones en forma individual y grupal. Los modelos que analizan la toma de decisiones individual “suponen que los seres humanos son racionales en algún sentido” (Laudon & Laudon, 2004, p.89). Entre estos modelos tenemos el modelo racional y el modelo de racionalidad limitada o modelo racional de comportamiento humano.

El modelo racional, conocido como modelo clásico de toma de decisiones, “constituye el primer intento por explicar los procesos que hay en una decisión” (Hitt, Black & Porter, 2006, p.302), se encuentra estructurado bajo la premisa que la toma de decisiones es un proceso racional, lógico y enteramente sistemático (Duncan, 1991), por tanto, su objetivo es incrementar la probabilidad de que las decisiones sean lógicas y óptimas (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2006, p.215). Este modelo es útil para decisiones programadas y caracterizadas por la certidumbre o el riesgo, ya que dispone de información satisfactoria (Miguel, 2005, p.51) y pueden determinarse los resultados dado que el decisor conoce los objetivos y los problemas a resolver con cierto grado de precisión que le da cierto grado de certeza.

El modelo de racionalidad limitada, se fundamenta en el carácter racional de sus miembros y sostiene el carácter limitado de la racionalidad en el actuar del hombre aparece claramente en cualquier proceso de toma de decisiones. Por ello, en la mayoría de las decisiones, el sujeto nunca alcanza un conocimiento completo de todas las alternativas que tiene; tampoco puede conocer las consecuencias de cada posibilidad, y, por tanto, no alcanza un conocimiento cierto de qué acción es la más conveniente. Su elección no es una elección racional (Robbins & De Cenzo, 2002, p.120)

Para Simón, en el modelo de racionalidad limitada, la toma de decisiones se caracteriza por tres aspectos fundamentales: “Un procesamiento limitado de información”, hace referencia a las personas que, ya sea de forma individual o colectiva, tienen que adoptar una decisión, y no pueden conseguir, en la mayor parte de los casos, toda la información necesaria para que los cálculos les ayuden a maximizar su utilidad; el uso de reglas empíricas, los decisores utilizan las reglas empíricas o atajos con el objetivo de disminuir las demandas de procesamiento de información; el compromiso de satisfacción, las personas suelen elegir aquella alternativa que creen les va a proporcionar una solución satisfactoria al problema; es decir, aceptarán la primera opción que les ofrezca un nivel superior a la aspiración mínima y suspenderán la búsqueda en ese punto conformándose con la acción que les parece bastante buena (Rodríguez Fernández, 2004).

La toma de decisiones a nivel grupal o de la organización, es abordada por el modelo político (Daft & Marcic, 2006), con la idea que la forma en que está distribuido el poder en una organización y la efectividad de las tácticas que utilizan los gerentes y los empleados determinan el efecto de las decisiones. Por ello, en el modelo político, es significativo el concepto de poder y coalición. Según Hellriegel, Jackson & Slocum (2006) el poder es la capacidad de influir o controlar las decisiones y metas individuales, de equipo o de la organización. Este nivel de influencia o control comprende la definición del problema, la elección de las metas, la consideración de las soluciones alternativas, la selección de la alternativa que se pondrá en práctica y, por último, las acciones y éxito de la organización. El modelo político es aplicable cuando existe o predomina un desacuerdo acerca de los problemas organizacionales, acudiendo a estrategia de la negociación.

De igual manera, está el modelo incremental de proceso desarrollado por Henry Mintzberg (1976) y sus colegas en la Universidad McGill en Montreal. Este modelo de proceso de toma de decisiones, también es llamado modelo de decisión incremental, porque enfatiza la secuencia estructurada de actividades que se emprenden desde el descubrimiento de un problema hasta su solución. Además, reconoce la naturaleza gradual de la toma de decisiones mediante una serie de pequeños pasos que se suman para, con el tiempo, generar una decisión importante. Su estructura central abarca las fases de: identificación, desarrollo y selección. Estas tres fases se describen mediante las rutinas de reconocimiento y,



diagnostico, la búsqueda y diseño de soluciones, filtrado, evaluación y autorización de alternativa (Fernández Sánchez, 2010).

Cerrando con los modelos de toma de decisiones organizacionales, el modelo cubo de basura (Garbage Can Model of Organizational Choice) presentado por (Cohen, March, & Olsen, 1972), tiene como objetivo explicar el patrón de toma de decisiones de una organización que experimenta una elevada incertidumbre, crecimiento y una disposición hacia el aprendizaje como resultado del cambio. Ahora bien, este tipo de organizaciones o situaciones de decisión se les denominó anarquías organizadas, caracterizadas por unas preferencias problemáticas, tecnología poco clara y participación fluida, que se traduce en objetivos y metas ambiguos o desconocidos y la existencia de múltiples problemas de forma simultánea, además de poca comprensión de la tecnología, por lo que no se puede identificar con facilidad los medios para alcanzar los objetivos deseados y la participación en cualquier decisión es fluida y limitada.

**Estrategias para la Toma de Decisiones** La estrategia es la postura que adoptan los directivos para tomar decisiones y “significa tomar decisiones claras sobre cómo competir” (Welch & Welch, 2005, p.183). El objetivo de cualquier organización es propender por tomar decisiones de calidad. Las decisiones equivocadas no podrían ser nunca eliminadas porque vivimos en un mundo incierto, pero sí es posible minimizar la frecuencia o la cantidad de decisiones desacertadas si se emplean unas estrategias básicas que contribuirían a mejorar la toma de decisiones, tales como adoptar un proceso de decisión riguroso, formar al personal en el uso del proceso de decisión y en las herramientas para el análisis. Esta estrategia indica que los miembros de la organización contarán con el entrenamiento necesario para asumir la toma de decisiones. Y fomentar en la organización la mejora continua, no sólo en los procesos operativos sino también en los decisionales, de tal forma que la toma de decisiones sea de calidad y acorde a las condiciones.

**Objetivo:**

Analizar el proceso de toma de decisiones de los directivos de las empresas del subsector hotelero en la ciudad de Cartagena, como elemento clave de la gestión organizacional.

**Método:**

La investigación es de orden descriptivo, porque se establece contacto con sujetos de investigación (los directivos), de quienes se indaga sus percepciones sobre la toma de decisiones, para identificar y describir sus características y la función que desempeña al interior de las organizaciones. También, es de carácter exploratorio, puesto que examina un tema poco estudiado en el contexto geográfico de las organizaciones objeto de estudio, en

donde se busca descubrir ideas y conocimientos que los directivos tienen sobre la esencia del tema de investigación.

En la investigación se utilizaron como unidades de análisis las empresas prestadoras del servicio de alojamiento y hospedaje afiliadas a las asociaciones Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia) y Asotelca (Asociación Hotelera Colombiana) en la ciudad de Cartagena, porque son las empresas que se encuentran reconocidas y avaladas en la industria hotelera en Colombia. Como sujetos de análisis se tomó el personal que pertenece al nivel directivo de primer o segundo nivel en estas organizaciones porque son las personas que tiene como principal función la toma de decisiones. La delimitación del estudio se estableció a una población finita (Cuadro 2) de la cual se extrajo una muestra (cuadro 3) con las siguientes características y datos:

### Cuadro 2. Características de la muestra

Universo y ámbito de la investigación	64 establecimientos de alojamiento catalogados como hoteles afiliados a Cotelco y Asotelca ubicados en la zona urbana de la ciudad de Cartagena
Nivel de confianza	2.24 %
Error muestral	5%
Procedimiento del muestreo	Muestreo estratificado probabilístico
Unidad muestral	Establecimientos de alojamiento catalogados como hoteles afiliados a Cotelco y Asotelca ubicados en la zona urbana de la ciudad de Cartagena.
Tipo de entrevista	Cuestionario estructurado dirigido a los directivos de primer o segundo nivel de los hoteles.

Fuente. Elaboración propia.

### Cuadro 3. Datos de la muestra

Z	Nivel de confianza	2.24	$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} 290$
p	Proporción esperada	97.5%	
q	(1-p)	2.5%	
d	Precisión	5%	
N	Población	64	

<sup>290</sup> El "Consenso de Washington" surge en la conferencia *Latin American Adjustment: How Much Has Happened?*, organizada en 1989 por el Instituto de Estudios Económicos Internacionales. Esta conferencia reunió a economistas de ocho países latinoamericanos (incluido Colombia) para que analizaran las "realidades" en las políticas económicas de América Latina. Las reflexiones y conclusiones de esta conferencia fueron la base para argumentar desde el pensamiento neoliberal de mercado las subsiguientes reformas en las estructuras estatales en la región (Ahumada, 1998).

n	Tamaño muestra	28	
---	----------------	----	--

Fuente. Elaboración propia.

Como fuente primaria de información se utilizó el cuestionario, instrumento seleccionado para lograr contacto directo con los sujetos de investigación y recolectar la experiencia y conocimiento que ellos tienen de su situación, de sus condiciones a la hora de tomar decisiones empresariales. Este instrumento se diseñó y elaboró siguiendo un proceso sistemático adaptado de Hernández, Fernández & Baptista (1991).

El instrumento de medición está conformado por las siguientes variables (ver cuadro 4), se revisó en su validez de contenido a través de una exhaustiva revisión de literatura, la revisión del instrumento por parte de expertos, y la realización de la prueba piloto con el fin de recoger inquietudes y recomendaciones y realizar los ajustes necesarios al cuestionario. El grado de fiabilidad del instrumento de medida se obtuvo a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

#### **Cuadro 4. Ítems de medición de la toma de decisiones**

Variable: Toma de Decisiones		
------------------------------	--	--

Dimensión	Indicador	Ítems
Definición toma de decisiones	Toma de decisiones y organización	La toma de decisiones es el elemento dinámico que activa y mantiene a la organización.
	Responsabilidad y calidad	La toma de decisiones se asume con la mayor responsabilidad y calidad.
El problema - Toma de decisiones	El problema en la toma de decisiones	Es una circunstancia compleja que lleva a un estado de incertidumbre
		Es una oportunidad para generar nuevas posibilidades de aprendizaje
	Criterios de decisión	Para decidir tengo en cuenta las alternativas, reacciones y consecuencias que puedan generarse.
Tipos de decisiones	Decisiones operativas	Rutina, certeza, problemas bien definidos.
	Decisiones	Una situación imprevista, con problemas

Dimensión	Indicador	Ítems
	estratégicas	ambiguo, pero innovadora. Creatividad, visión de futuro y sentido de oportunidad.
Condiciones para la toma de decisiones	Incertidumbre	Presencia de la incertidumbre en las decisiones gerenciales
		La experiencia y la agilidad de razonar son claves en las decisiones.
	Riesgo	Asumir riesgos en la toma de decisiones
	Criterio optimista	Crear que el resultado será favorable.
Proceso de toma de decisiones	Proceso de toma de decisiones – modelos de toma de decisiones	Es organizado, lógico y sistemático.
		Es dinámico, continuo y relacional
		Se tienen en cuenta los resultados de decisiones pasadas.
		¿Se evalúan los resultados de las decisiones tomadas?

Para el tratamiento de los datos se utilizaron como herramientas informáticas la hoja de cálculo de Microsoft Excel y el paquete estadístico Dyane versión 4, diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados (Santesmases, 2009). Los datos recolectados en las encuestas se integran a una base de datos estandarizada utilizando el paquete estadístico y, para su análisis, se emplean técnicas estadísticas descriptivas como la distribución de frecuencias, la media por ser la medida de tendencia central que mejor se ajustaba a las características de los datos. Como medida de variabilidad se emplea la desviación estándar.

En el proceso de análisis estadístico se emplea la técnica de la tabulación cruzada para describir el comportamiento de los directivos de cada tipo de hotel en función de los ítems del cuestionario. En esta tabulación, para contrastar la hipótesis de independencia entre los ítems y tipos de hoteles, se aplica la prueba estadística no paramétrica Ji cuadrado. También se aplica la técnica multivariada denominada Análisis de Componentes Principales (ACP),

que es una técnica de análisis factorial con el fin, no solo de reducir el número de variables, sino de identificar la estructura del conjunto de variables observadas.

### Resultados:

En el desarrollo de este estudio, se logró aplicar la encuesta a una muestra de 32 directivos de primer y segundo nivel, de los cuales 6 pertenecen a hoteles afiliados a Asotelca y 26 a hoteles afiliados a Cotelco. Este resultado es positivo porque sobrepasó la muestra establecida de 28 hoteles. En este proceso cada uno de los directivos cumplimentó el cuestionario diseñado para la investigación y sobre los datos recopilados se abordó el análisis.

En primer lugar, es importante identificar las características de los hoteles en que desempeñan su labor los encuestados, así como el perfil profesional de los individuos que forman parte de la muestra definitiva. Esta información no se utiliza únicamente para describir el perfil de los encuestados y las organizaciones, sino que sirven de base para analizar la influencia que estas variables pueden tener en las percepciones de los encuestados respecto a los temas que se tratan en esta investigación.

Como se puede observar en el cuadro 5, la categoría de hoteles se destaca porque el proceso se logró una representatividad de cada categoría proporcional al total de la población, por tal motivo, el mayor porcentaje de participación en el estudio fue el de los hoteles boutique con un 59,34%, cifra que guarda correspondencia con el auge de este tipo de hoteles en la ciudad, lo que representa una nueva tendencia de la hotelería que merece especial atención en procesos investigativos.

**Cuadro 5. Características de los hoteles encuestados**

Características de los Hoteles	Dimensiones	Frecuencia	%
Categoría del hotel	5 estrellas	5	15,6
	4 estrellas	2	6,3
	3 estrellas	6	18,8
	Hotel boutique	19	59,4
Número de empleados	1-10	6	18,8
	11-20	13	40,6
	21-30	5	15,6
	31-50	2	6,3
	51-100	3	9,4
	101-200	1	3,1
	201-500	2	6,3
Total de la muestra de encuestados		32	100

Fuente. Elaboración propia a partir de encuestas, 2012

También es de resaltar el 15,6% de participación de los hoteles 5 estrellas, cifra que significa una alta representatividad de esta categoría conformada por una población total de 9 hoteles en la ciudad que, sin duda, por ser hoteles de gran escala y complejidad le aportan al estudio datos significativos. En cuanto al número de empleados, los resultados revelan que los hoteles boutique trabajan bajo una estructura organizacional y esquema de trabajo que requiere poco personal, por este motivo hay una alta concentración en los porcentajes de hasta 30 empleados, y guarda relación con el tamaño de los hoteles que no sobrepasan las 25 habitaciones.

En relación al perfil de los encuestados, en cuanto a las diferencias de sexo entre los individuos encuestados, se observa en el cuadro 5, cómo los porcentajes de hombres y mujeres participantes en la presente investigación varían de manera considerable, representando las mujeres el 68,8% de los encuestados frente al 31,3% integrado por los hombres, lo cual evidencia que existe un ambiente de confianza en las capacidades y preparación de las mujeres para dirigir este tipo de organizaciones, sobre todo en los hoteles boutique, donde se puede relacionar esta confianza con las características de un hotel de este tipo, y las cualidades propias del sexo femenino, como el énfasis en el cuidado de los detalles.

**Cuadro 6. Perfil profesional de los encuestados**

Características de los Encuestados	Dimensiones	Frecuencia	%
Sexo	Masculino	10	31,3
	Femenino	22	68,8
Antigüedad en la empresa	- 1 año	5	15,6
	1-3 años	10	31,3
	3-6 años	10	31,3
	6-10 años	4	12,5
	10-20 años	2	6,3
	+ de 20 años	1	3,1
Cargo ocupado	Gerente General	19	59,4
	Gerente de Operaciones	1	3,1
	Gerente Administrativo y Financiero	1	3,1
	Director Operativo	1	3,1
	Administrador	2	6,3
	Jefe de Operaciones	4	12,5

	Jefe de Recepción	2	6,3
	Jefe Administrativo y Contable	1	3,1
	Jefe de Calidad	1	3,1
Profesión (estudios superiores)	Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras y afines	11	34,4
	Empresario	2	6,3
	Administrador de Empresas	12	37,5
	Administrador Industrial	1	3,1
	Contador Público	3	9,4
	Economista	1	3,1
	Ingeniero de Sistemas	1	3,1
	Ingeniero Civil	1	3,1
	Postgrado	Sí	21
No		11	34,4
Nivel de postgrado	Especialista	18	85,7
	MBA - Magister	3	14,3
	Doctor		0
Total de la Muestra de Encuestados		32	100

Fuente. Elaboración propia a partir de encuestas, 2012

Respecto a la antigüedad en la empresa, los resultados evidencian que la mayor proporción de los encuestados tienen un grado de conocimiento de la realidad de sus empresas que oscila entre suficiente y amplio. Solo una cuarta parte de la muestra se encuentra en proceso de conocer la empresa por el poco tiempo laborado.

En relación a la posición actual que ocupan en la empresa para la que trabajan los directivos (cuadro 6), el gerente general representa el grupo mayor de encuestados. De estos resultados es de resaltar la alta participación de directivos con perfiles similares: operativo, administrativo y financieros.

En el caso de la profesión de los directivos, entre sus singularidades está la diversidad profesional y predominio del área de las ciencias económicas y la presencia de las ingenierías, lo cual hace que se encuentren percepciones muy influenciadas por el perfil de cada profesión. Además, existe la participación del Empresario (persona sin estudios superiores, pero con un amplio conocimiento producto de la experiencia).

Respecto a los estudios de postgrados, los resultados plasmados en el cuadro 6, también señalan que el 65,6% tiene algún estudio de postgrado. Con todos estos datos de las características de la población en estudio, finalmente, se puede decir que las personas poseen experiencia en su cargo directivo, tienen un nivel de formación exigido para pensar en los fines y el horizonte que debe trazar a la organización hotelera; así como también, han adquirido destrezas y conocimiento que luego lo pueden compartir con los miembros de la

organización mediante la toma de decisiones y los espacios de aprendizaje que puedan propiciar.

**Características de la toma de decisiones en las organizaciones hoteleras** Para los directivos hoteleros la toma de decisiones es el elemento dinámico que activa y mantiene a la organización. Además, la ven como fuente de acción, y una función esencial en la organización, clave para el éxito en la ejecución de los procesos, el logro en las metas y objetivos en la organización. Al mismo tiempo la consideran como el pilar para mantener el conjunto llamado organización y la actividad que le da su razón de ser.

**Responsabilidad y calidad** Los directivos agregaron a sus respuestas positivas, que estos dos factores dan claridad y activan energías en una organización, les hace dar lo mejor de sí mismos sobre lo que hacen, los lleva a asumir mayores responsabilidades y compartir experiencias que contribuyan a mejorar la calidad de las decisiones.

**El problema en la toma de decisiones** Como circunstancia compleja que lleva a un estado de incertidumbre, la mayoría de los directivos de los hoteles en estudio, lo considera así debido a la naturaleza dinámica del mundo en que se vive.

Por otro lado, y dentro del marco de la heterogeneidad de resultados de la población en estudio, se obtiene que los directivos en hoteles 3 estrellas y boutique, señala la percepción de definitivamente y probablemente no, la toma de decisiones es una situación compleja.

Ahora, como se ha venido exponiendo, la toma de decisiones es un proceso de elección que se da en un contexto dinámico, y para los directivos encuestados es una oportunidad para generar nuevas posibilidades de aprendizajes, en un mundo que sigue produciendo problemas y que es menester resolver con más efectividad.

**Criterios de decisión y formas de asumir los tipos de decisiones** En estos términos, los resultados de la valoración realizada por los directivos encuestados permiten constatar que para decidir en sus organizaciones tienen en cuenta las alternativas, reacciones y consecuencias que puedan generarse. Todos los directivos encuestados de los hoteles 5 y 4 estrellas confirmaron con total seguridad que tienen en cuenta estos aspectos en sus decisiones y los directivos de los hoteles 3 estrellas y boutiques mostraron que no siempre tienen en cuenta dichos criterios.

Situación que se traduce en que los criterios de decisión, tienen una prioridad muy importante, y son valorados especialmente por directivos de grandes organizaciones, puesto que, es donde el decisor pone en juego toda su capacidad y destreza en la solución del problema, pero teniendo en cuenta las condiciones de cambios del entorno, pues en las organizaciones no hay criterios unificados para la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a la decisión, los resultados obtenidos de la población en estudio evidencian que la actitud de los directivos hacia la rutina, certeza y problemas bien definidos, es decir, decisiones operativas o programadas, es variada. En los resultados, también se aprecia que todos los hoteles toman decisiones de rutina, siendo algo marcada la tendencia en los hoteles boutique y tres estrellas, sin que sea sobresaliente en algún tipo de hotel.



En cambio, la actitud hacia las decisiones no programadas, fue muy inclinada a un total de acuerdo, que confirma las situaciones imprevistas y de ambigüedad en el nivel directivo del sector hotelero en estudio. Ningún directivo calificó en forma desfavorable, y los directivos encuestados de los hoteles 5 estrellas se identificaron totalmente con la idea, tal vez por la complejidad de la organización hotelera que la hace más pertinente a este tipo de decisiones a nivel directivo.

Finalmente, la importancia de la toma de decisiones radica en que crea consigo estrategias (decisiones estratégicas) que buscan romper el marco rígido de la racionalidad, sustentado en la visión ilógica de las cosas. Los directivos hoteleros asocian la decisión positivamente con creatividad, visión de futuro y sentido de oportunidad. Todos los directivos de los hoteles 5 estrellas y gran parte de los boutique, constituyen el grupo de los que definitivamente consideran la decisión de esta forma y agregan que la recursividad y el tener siempre presente el satisfacer o superar las expectativas de los huéspedes y clientes son igualmente factores que contribuyen a tomar una decisión; mientras que los directivos de los hoteles 4 y 3 estrellas se inclinan al probablemente sí.

Condiciones para la toma de decisiones de los directivos hoteleros Los resultados de la valoración efectuada a los directivos encuestados, permite constatar que en una proporción considerable es aceptada la presencia de la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales, pero se dan casos de directivos que califican que es poco o nada influyente en sus decisiones. Visto desde la categoría de hotel, la mayor proporción de aceptación de la incertidumbre fue de los directivos de hoteles 5 y 4 estrellas, lo cual se puede explicar por la complejidad de las organizaciones, que hace que los decisores acepten que no disponen de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las decisiones.

En relación con la experiencia y la agilidad para razonar, la literatura indica que son condiciones claves en la toma de decisiones, y así lo confirman los directivos hoteleros destacándose el total acuerdo de los directivos de los hoteles 4 estrellas, seguidos muy de cerca por 5 estrellas, en tercer lugar los hoteles boutique y finalmente los 3 estrellas. Además, explican junto a sus respuestas que las experiencias vividas positivas y negativas, el análisis de las actitudes y comportamientos de las personas, la percepción que logran captar, la agilidad para razonar y determinar las opciones que consideran factibles o deseables juegan un papel importante en los elementos de juicio para tomar sus decisiones. Por otro lado, el asumir riesgos en la toma de decisiones es muy importante para los directivos, tanto que afirman que lo asumen con toda la seriedad del caso y completamente, al punto de enfrentar situaciones en las que es muy posible que la decisión a tomar incluso les cueste el puesto de trabajo en el hotel, jugando por el todo o nada. Así, de acuerdo con los resultados, los directivos de grandes hoteles categorizados como 5 y 4 estrellas, plasmaron una actitud totalmente favorable hacia el riesgo, pero no todo fue positivo, puesto que también se presentó la opinión indecisa y negativa, que muestra una conservadora propensión hacia al riesgo por parte de los directivos de hoteles 3 estrellas y boutique. Finalmente, en la toma de decisiones del sector hotelero en estudio, el creer que el resultado será favorable para la mayoría de los directivos es una condición importante

para tomar una decisión con el fin de mantener la esperanza de resultados que le permitan afianzar su posición ante la competencia, pero por la calificación promedio no todos están identificados con la certeza de la afirmación, debido a una pequeña proporción de opinión indecisa. Se destaca entonces la actitud totalmente favorable de los jefes de los hoteles 5 estrellas, seguidos de los hoteles boutique y 4 estrellas, y en menor proporción la opinión de los jefes de hoteles 3 estrellas.

Características del proceso de toma de decisiones de los directivos hoteleros Los resultados muestran que las organizaciones hoteleras en la práctica presentan una cierta racionalidad que responde, en la toma de decisiones, a un tipo de pensamiento apoyado en un proceso organizado, lógico y sistemático.

En la categoría de hoteles 5 estrellas el resultado es muy significativo porque los directivos ven que, definitivamente, el proceso de toma de decisiones es un proceso racional, percepción seguida por la calificación media de los hoteles boutique y los hoteles 4 y 3 estrellas, resultados que se pueden explicar posiblemente por el nivel de formación y el área del conocimiento en el cual son profesionales: ciencias económicas e ingenierías, áreas que son netamente racionales. En el caso de los hoteles 5 estrellas se puede asociar con la idea de que al contar con procedimientos, manuales y estándares de calidad establecidos en estas empresas, los directivos asumen que estos esquemas ayudan a racionalizar y estandarizar la toma de decisiones.

Por su parte, la actitud de los directivos hoteleros hacia ver el proceso de toma de decisiones como un proceso continuo, dinámico y relacional, es decir, desde la perspectiva sistémica, fue favorable, pero con una diferencia de opiniones marcadas entre las categorías de hoteles. Esto se puede evidenciar en la diferencia de medias significativa entre las categorías de hoteles, siendo la calificación media más alta la de los directivos de hoteles 5 estrellas, seguida por los hoteles boutique, hoteles 4 estrellas y la media más baja fue de los hoteles 3 estrellas por las dudas y poco convencimiento que el proceso de toma de decisiones que aplican sea con un enfoque sistémico.

Por otro lado, al abordar los procesos decisorios se observa que efectivamente los directivos de los hoteles en estudio de la ciudad de Cartagena, tienen en cuenta los resultados de las decisiones pasadas al momento de decidir, alcanzando su mayor valor en la categoría de los hoteles 5 estrellas, seguido de los hoteles boutique, en tercer lugar los hoteles 4 estrellas y con la puntuación promedio más baja los hoteles 3 estrellas. Con estos datos se comprueba que en la práctica, la experiencia y las decisiones pasadas constituyen una guía de apoyo que nutren o enriquecen el proceso de toma de decisiones de los directivos ya sea en mayor o menor grado, a la vez que se confirma de esta manera la presencia del aprendizaje en la toma de decisiones.

Finalmente, los resultados obtenidos, permiten ver que los directivos de los hoteles en estudio de la ciudad de Cartagena, con opiniones diversas, pero inclinadas en respuestas favorables, perciben la evaluación de los resultados de las decisiones tomadas como parte de su responsabilidad para determinar la pertinencia y eficacia del proceso de toma de decisiones.

En este orden de ideas, los resultados evidenciaron que los directivos de los hoteles tienen una mayor inclinación hacia el proceso de toma de decisiones desde una perspectiva sistémica, enfocándose a opciones de decisión estratégicas, pero sin descuidar el aspecto racional del proceso de toma de decisiones. Este proceso sistémico es respaldado por los gerentes de los hoteles 5 estrellas. Además, en los procesos de toma de decisiones es muy significativa la importancia de la experiencia ganada con las decisiones pasadas, lo que es prueba de la disposición de los directivos al aprendizaje. Y, con relación a la evaluación de la decisión tomada, se observa que es muy importante para los gerentes de los hoteles 5 estrellas, dejando ver la disposición hacia la mejora continua.

En general, con el análisis de la toma de decisiones de los directivos de los hoteles de la ciudad de Cartagena, se lograron identificar dos perfiles, el de los directivos de hoteles 5 y 4 estrellas con respuestas concentradas en su mayoría en las dos opciones de respuestas favorables a excepción de la percepción sobre la incertidumbre y las decisiones de rutina, evidenciando que no hacen tanto énfasis en el problema que causa la incertidumbre sino en la solución y oportunidad que pueda generar y la baja propensión a decisiones rutinarias afianzan su nivel de directivos estratégicos; en el caso de los 3 estrellas y boutique con una alta dispersión en las respuestas, demuestra una heterogeneidad en las percepciones que los lleva a ubicarse en un perfil de directivos que se mueve entre lo estratégico, táctico y operativo.

Análisis de los componentes principales de la toma de decisiones directivas en las organizaciones hoteleras El análisis factorial de los ítems de toma de decisiones inicia con el cálculo de los valores propios, del % de varianza y los % de varianzas acumuladas tal como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Valores propios toma de decisiones**

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Valor propio	5,917	2,175	1,884	1,327	0,910	0,837	0,774	0,590	0,451	0,309	0,237	0,212	0,147	0,088	0,071	0,063
% varianza explicada	36,99	13,60	11,78	8,30	5,69	5,23	4,84	3,69	2,82	1,93	1,48	1,33	0,92	0,56	0,44	0,39
% acumulado	36,99	50,58	62,36	70,66	76,35	81,58	86,42	90,12	92,94	94,87	96,36	97,69	98,61	99,16	99,61	100

Fuente. Elaboración propia a partir de encuestas, 2012

A partir de estos cálculos, se puede inferir que, en total, hay cuatro factores con valores propios mayores a 1, que explican en conjunto, el 70,66% la varianza de las variables de Toma de Decisiones. La extracción de factores se realiza teniendo como criterio de selección los factores que puedan explicar la varianza de al menos una variable, es decir, que tengan valores propios mayores a 1. Resultando los factores 1, 2, 3 y 4 los extraídos. Finalmente, a partir de la rotación varimax (ver tabla 2) se observa que el primer factor después de la rotación varimax explica el 23,32% de la varianza, que está asociado principalmente con las variables circunstancia, oportunidad, decidir, rutina, imprevisto y creatividad. Estas relaciones son todas positivas e indican quizás con este factor la relación que existe entre el problema–los criterios de decisión– tipos de decisión para los directivos de los hoteles en su toma de decisiones, por lo que podría identificarse este factor como inteligencia de la toma de decisiones porque implica una serie de actividades que se relacionan con la identificación, definición y diagnóstico del problema para determinar el curso de acción a seguir.

**Tabla 2. Rotación Varimax toma de decisiones**

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Comunalidad
Dinámico	0,2610	0,8651*	0,0919	0,1403	0,8447
Calidad	-0,1534	0,8159*	0,0822	0,0336	0,6971
Circunstancia	0,8472*	0,1659	0,1209	0,0112	0,7599
Oportunidad	0,8615*	-0,0488	0,3644	0,1098	0,8894
Decidir	0,6944*	-0,1299	0,0319	0,4967	0,7467
Rutina	0,5470*	0,0904	-0,4329	0,1623	0,5211
Imprevisto	0,7878*	0,3051	0,1723	0,1911	0,7799
Creatividad	0,7009*	0,3328	0,4263	0,0786	0,7900
Incertidumbre	-0,0150	0,1231	0,1495	0,8707*	0,7959
Experiencia	0,2825	0,0314	0,1842	0,8554*	0,8465
Riesgos	0,1610	0,0325	0,7174*	0,2466	0,6024
Favorable	0,2193	0,2310	0,2852	0,4537*	0,3887
Organizado	0,1307	0,0832	0,7864*	0,0810	0,6490
Continuo	0,1863	0,2036	0,7353*	0,2731	0,6914
Pasadas	0,2584	0,7905*	-0,0436	-0,0496	0,6961
Evalúan	0,1184	0,6355*	0,2906	0,3231	0,6067
Valor propio	3,731	2,821	2,460	2,293	11,305

% de varianza	23,32%	17,63%	15,38%	14,33%	
% acumulado	23,32%	40,95%	56,33%	70,66%	

Fuente. Elaboración propia a partir de encuestas, 2012

El segundo factor con un 17,63% de la varianza muestra una correlación positiva con los ítems 1 y 2, dinámico y calidad, aspectos a que se refieren a la forma cómo los directivos definen la toma de decisiones, y con los ítems 15 y 16 que son las variables pasadas y evalúan, las cuales hablan de los pasos del proceso de toma de decisiones. Lo anterior quizás se puede denominar noción–generación-revisión porque muestran como los directivos conciben la toma de decisiones, trabajan en generar soluciones y revisan la solución implementada.

Por su parte, las cargas positivas del factor 3 con las variables riesgos, organizado y continuo, y un 15,38% de la varianza, indican quizás la propensión al riesgo de los directivos de los hoteles en su proceso de toma de decisiones, independiente de si el proceso de toma de decisiones que se emplea es el racional o el sistémico. Este factor es posible que sea denominado como riesgo y decisión.

Y por último, el cuarto factor que explica el 14,33% de la varianza, presenta una relación positiva con las variables incertidumbre, experiencia y favorable, lo cual supone una aceptación de las afirmaciones que contienen, e indica una identificación plena de la presencia de la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales, siendo esencial para ellos hacer uso de la experiencia creyendo siempre que los resultados de las decisiones serán favorables, de esta forma, es posible denominar a este factor incertidumbre optimista. Entonces, con lo anterior ha quedado expuesta la denominación de los factores resultantes, la cual está basada en la opinión subjetiva del investigador y es el intento por asignar un nombre lógico que represente la naturaleza subyacente de los factores relevantes en el proceso de toma de decisiones de los directivos de los hoteles en la ciudad de Cartagena.

Por otra parte, luego del acercamiento a las fuentes y actores de la investigación, en función de la pertinencia del estudio y de su contextualización, se ha logrado un proceso de desarrollo de la espiral del conocimiento, orientado a descubrir la naturaleza del proceso de toma de decisiones en el contexto de las empresas del subsector hotelero de la ciudad de Cartagena.

En atención a ello es posible concluir que la toma de decisiones a lo largo de su proceso, genera una serie de conocimientos y experiencias que constituyen un aprendizaje tanto a nivel individual y organizacional que servirá para futuras decisiones.

En el contexto de los directivos del subsector hotelero de la ciudad de Cartagena, los directivos son conscientes de que la toma de decisiones se genera por un problema o desajuste, pero que a la vez son fuente de oportunidades que generan posibilidades de aprendizaje, para innovar y mejorar la competencia de las organizaciones hoteleras.

El proceso de toma de decisiones de los directivos hoteleros se caracteriza por ser fundamentalmente fuente de acción y la función que da la razón de ser para mantener las organizaciones que dirigen, por tanto, propenden por asumirla responsablemente y con calidad.

En cuanto al tipo de proceso de toma de decisiones que aplican, los directivos hoteleros manifiestan percepciones similares entre el proceso de toma de decisiones sistemático y el proceso de toma de decisiones racional; por tanto, se identifican con los dos y los aplican de acuerdo a las necesidades de decisión. No obstante, se destaca que los menos sistemáticos son los directivos de los hoteles 3 estrellas, lo cual es un reflejo para algunas situaciones del perfil táctico - operativo que manejan.

La toma de decisiones representa un problema o situación compleja que lleva a un continuo de certidumbre - incertidumbre, el cual demanda capacidad del directivo y en particular del hombre para pensar en la elaboración de un plan con unos propósitos específicos, cuyos logros requieren del trabajo colectivo y de nuevos aprendizajes.

Finalmente, ante la incidencia de la toma de decisiones en la organización, uno de sus efectos es la adquisición o mejora de las habilidades para trabajar en la resolución de problemas, efecto que es altamente aceptado por los gerentes y jefes de las empresas hoteleras en estudio. En este sentido, pueden emprenderse trabajos en futuro orientados a explorar el vínculo de los procesos de toma de decisiones y el aprendizaje, en atención a los trabajos de Simon, Cyert y March. Esta línea puede así mismo ampliarse, con la incorporación de trabajos dedicados al estudio de las tecnologías de la información en el proceso de toma de decisiones.

### **Referencias:**

Ahumada Figueroa, L. (2005). Equipos de trabajo y trabajo en equipo: la organización como una red de relaciones y conversaciones. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Alegre Sanz, L., Berne Manero, C., & Galve Gorriz, C. (2000). Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional (2 ed.). Barcelona: Ariel.

Alvarez Nebreida, C. C. (1998). Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Aramburu Goya, N. (2000). Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio. Implicaciones estratégicas y organizativas. San Sebastián: Universidad de Deusto.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (Marzo de 1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.

Crespo Ramos, T., Nieto Salinas, A., López Yepes, J., Madrid Garre, M., & Peña Alcaraz, J. (2003). *Administración de Empresas* (Vol. 2). Sevilla: MAD S. L.

Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4 ed.). México: Cengage Learning Editores.

Duncan, W. J. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas*. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de Empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.

Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (1999). *Decisiones inteligentes. Guía práctica para tomar mejores decisiones*. (J. C. Nannetti, Trad.) Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2006). *Administración: un enfoque basado en competencias* (10 ed.). México: Cengage Learning Editores.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill Interamericana.

Hitt, M. A., & Black, J. S. (2006). *Administración* (9 ed.). México: Pearson Educación.

Hoffe, O. (1979). *Estrategia de lo humano*. Buenos Aires: Alfa.

Huff, A. S., Huff, J. O., & Barr, P. S. (2000). *El cambio estratégico. Cuando las empresas cambian del orientación*. México: Oxford University Press.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital* (8 ed.). México: Pearson Educación.

Leon, O. G. (2001). *Tomar decisiones difíciles* (2 ed.). Madrid: Mac Graw Hill Interamericana de España, S. A.

Miguel Fernández, E. d. (2005). *Introducción a la gestión. Management* (2 ed.). Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Perters, T. J., & Waterman, R. H. (1985). *En búsqueda de la excelencia*. Bogotá D.C.: Círculo de Lectores.

Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (3 ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez Fernández, A. C. (2004). *Psicología de las organizaciones* (Vol. 19). Barcelona: Editorial UOC.

Sanchis Palacio, J. R., & Ribeiro Soriano, D. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.

Santesmases Mestre, M. (s.f.). DYANE. 2009. Version 4. Madrid: Pirámide. Obtenido de [http://www.miguelsantesmases.com/dyane\\_v4.htm](http://www.miguelsantesmases.com/dyane_v4.htm).

Soto, E., Dolan, S., & Johansen, O. (2005). Decisiones en ambientes de incertidumbre. Barcelona: Ediciones Deusto.

Welch, J., & Welch, S. (2005). Winning (ganar). (M. Palmer, Trad.) Barcelona: Ediciones B, S. A. para el sello Javier Vergara Editor.



## LA FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO EN ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

**Dra. Norma Aguilar Morales**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
[gialca@hotmail.com](mailto:gialca@hotmail.com)

**Dra. Deneb Elí Magaña Medina**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
[deneb\\_72@yahoo.com](mailto:deneb_72@yahoo.com)

**M.A. Candelaria Guzmán Fernández**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México  
[candyguzmanf@hotmail.com](mailto:candyguzmanf@hotmail.com)

### **Resumen:**

La investigación tiene el objetivo de determinar la motivación e interés por el desarrollo de actividades de investigación, que contribuyan a la formación de capital humano en la universidad. El diseño del estudio es no experimental, transversal, descriptivo, con un enfoque mixto que abarcará dos etapas. La primera etapa del estudio será de tipo cuantitativo y se llevará a cabo a través de una encuesta por división académica a los estudiantes que participarán en el verano científico 2013. En la segunda etapa, el enfoque del estudio será de tipo cualitativo, conformado por las experiencias individuales de los participantes en torno al proceso, dicha etapa se llevará a cabo a través de grupos focales que se realizarán con estudiantes de cada una de las divisiones académicas de la universidad que hubieran participado en el programa. Para la primera etapa se empleará un cuestionario de elaboración propia que fue diseñado por el grupo de investigación y validado en un proyecto anterior a este. Para la segunda etapa se diseñará una guía de tópicos que contemple las dimensiones estudiadas en la primera etapa. Los resultados esperados permitirán retroalimentar el programa e incidir en sus lineamientos.

Palabras clave: Capital humano, verano científico, investigación.

### **Introducción**

La cultura académica tradicional coloca en el estatus de investigador sólo a aquellas personas con reconocido renombre y trayectoria. En contraposición a esta visión, surgen los Semilleros de Investigación como un movimiento universitario, fundamentalmente

estudiantil, que busca la formación en investigación en el marco de una cultura académica con valores y principios distintos a los tradicionales.

Aunque el origen de los Semilleros de Investigación es atribuible al interés de algunos Investigadores que promovieron el repensar de la labor investigativa a través de sus estudiantes; el desarrollo y evolución que este movimiento ha tenido no se puede limitar sólo a este origen, hay que considerar que estos Semilleros de Investigación posibilitan una forma diferente de entender y asumir el espíritu científico (Hernández, 2005).

En este rubro, el Verano de la Investigación Científica es un programa creado por la Academia Mexicana de Ciencias [AMC] que inició sus actividades en 1991 y cuyo objetivo central es fomentar el interés de los estudiantes de licenciatura por la actividad científica en cualquiera de sus áreas: Físico matemáticas, Biológicas, Biomédicas y Químicas, Ciencias sociales y Humanidades e Ingeniería y Tecnología. El programa consiste en facilitar las condiciones, a través de un apoyo financiero, para que los estudiantes realicen estancias de investigación de dos meses de duración en los más prestigiados centros e instituciones de investigación del país, bajo la supervisión y guía de investigadores en activo, quienes los introducen en el mundo de la ciencia al permitirles participar en algún proyecto de investigación.

Desde la creación del programa, la Academia ha garantizado que su difusión sea completamente abierta, lo que ha permitido el registro de un número cada vez mayor de estudiantes provenientes de todas las áreas del conocimiento y de todos los estados de la República (Academia Mexicana de Ciencias [AMC], 2012). Además del Verano de la Investigación Científica que promueve la AMC, existen otros programas de acercamiento de jóvenes a la ciencia; cada uno opera de manera independiente aunque persiguen objetivos similares: promover la ciencia, la tecnología y la innovación entre los estudiantes de licenciatura. Algunos de ellos son: Verano Delfín, Veranos por la Innovación en la Empresa, Verano de la Ciencia de la Región Centro, Verano de la Investigación Científica de la Península de Yucatán "Jaguar", Verano Científico de la Universidad de Guanajuato, Verano de la Investigación Científica en empresas o dependencias gubernamentales para profesores y alumnos (AMC, 2012).

Ante la urgente necesidad de formar investigadores en áreas prioritarias para el desarrollo del País, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, ha institucionalizado también un fondo de apoyo al Verano de la Investigación Científica, en donde uno de sus objetivos no solo está centrado en despertar el interés por la ciencia sino comenzar un proceso de formación temprana en investigación (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], 2012). La UJAT ha participado desde el inicio del programa de Verano de la Investigación Científica con sólo 6 estudiantes y ha registrado un incremento significativo hasta la última cifra registrada de 350 estudiantes en 2012. En la tabla 1 se presenta las cifras de participación en el programa de la UJAT.

**Tabla 23.- Número de estudiantes que han participado en el Verano de la Investigación Científica por parte de la UJAT (1991-2012).**

Convocatoria AMC	Año	No. De Participantes
I	1991	6
II	1992	2
III	1993	9
IV	1994	12
V	1995	15
VI	1996	15
VII	1997	16
VIII	1998	27
IX	1999	31
X	2000	35
XI	2001	29
XII	2002	35
XIII	2003	35
XIV	2004	55
XV	2005	71
XVI	2006	94
XVII	2007	110
XVIII	2008	174
XIX	2009	201
XX	2010	254
XXI	2011	277
XXII	2012	350

Convocatoria AMC	Año	No. De Participantes
<b>Total</b>		<b>1853</b>

Fuente: Elaboración propia (UJAT, 2009, 2010, 2011, 2012).

A la fecha por parte de la UJAT han participado 1853 estudiantes, pero el incremento significativo se ha registrado en los últimos cinco años, en donde la institución reconoce el carácter de formación en investigación del programa. Este proceso de formación en investigación se refuerza con los compromisos que adquiere el estudiante al participar en el programa, pues deben publicar el resumen de los trabajos realizados durante su estancia en coautoría con su asesor en las Memorias del Verano de Investigación Científica de la UJAT, además de tener la opción de presentar su trabajo en el evento institucional denominado "Semana de Investigación Científica" que organiza la propia AMC (UJAT, 2012). En la tabla 2 se presenta un desglose de los últimos cinco años en relación a las divisiones académicas que conforman la UJAT.

**Tabla 24.- Número de alumnos que participaron en el Programa de Verano Científico por División Académica (2008-2011).**

División Académica	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
División Académica de Ciencias Agropecuarias	20	11	29	17	19	96
División Académica de Ciencias Básicas	19	10	6	9	22	66
División Académica de Ciencias Biológicas	8	9	11	11	47	86
División Académica de Ciencias Económico Administrativas	4	35	25	34	12	110
División Académica de Ciencias de la Salud	46	39	59	71	63	278
División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades	4	8	21	23	31	87
División Académica de Educación y Artes	16	28	46	53	61	204
División Académica de Informática y Sistemas	15	28	25	35	21	124
División Académica de Ingeniería y Arquitectura	35	14	4	9	32	94

División Académica	2008	2009	2010	2011	2012	TOTAL
División Académica Multidisciplinaria de los Ríos	7	19	28	15	33	102
División Académica Multidisciplinaria de Comalcalco	0	0	0	0	9	9
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>201</b>	<b>254</b>	<b>277</b>	<b>350</b>	<b>1256</b>

Fuente: Elaboración propia (UJAT, 2009, 2010, 2011, 2012).

El programa se ha desarrollado con el apoyo económico de las becas que otorga la Academia Mexicana de Ciencias, el Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco y la propia Universidad. Programas como el verano de la investigación científica en México, se crean con el objetivo inicial de gestionar el talento humano que se requiere en investigación, pero han evolucionado para no quedarse únicamente en el fomento del interés en el estudiante por las actividades científicas, sino como un instrumento de formación temprana de las competencias y actitudes que debe desarrollar el investigador que requieren las IES en la sociedad del conocimiento.

La UJAT, ha logrado consolidar el programa de Verano de la Investigación Científica como parte de las actividades de formación temprana de capital humano en actividades de investigación, pero aún queda pendiente comenzar a centrar su mirada en proyectos que también permitan al estudiante el desarrollo de las competencias y actitudes requeridas para realizar investigación. Programas como el verano por la Innovación en la Empresa y Verano de la Investigación Científica en empresas o dependencias gubernamentales para profesores y alumnos, están comenzando a formar parte de los procesos requeridos para el desarrollo de competencias y habilidades de investigación, motivo por el cual, este proyecto contribuye a dicho objetivo porque proporcionará un panorama general de los resultados y expectativas del mismo.

Como antecedente de este proyecto se tiene otro realizado por las investigadoras, también con fondo UJAT, en el cual se diseñó, validó y aplicó el instrumento a los estudiantes que participaron en el año 2012. En este estudio se pretende obtener datos del año 2013 que permitirán comparar ambos años estudiados, pero además, en este se llevará a cabo una segunda etapa cualitativa que dará como resultado un panorama más completo de las motivaciones que tienen los estudiantes para participar en el programa y de los obstáculos que ellos perciben para dedicarse a las actividades científicas, todo lo cual le servirá a la institución para retroalimentar el programa de verano científico.

El objetivo de estos programas es promover la formación de capital humano para la investigación en los diferentes niveles educativos y su vinculación con los planes y programas de estudio, que permitan a la UJAT cumplir una de sus funciones que es la de impulsar la investigación científica y tecnológica pertinente y con reconocimiento internacional que permita desarrollar investigación de punta, fomentar el trabajo colaborativo entre los grupos de investigación, consolidar grupos de investigación con reconocimiento en los ámbitos nacional e internacional y vincularse con las necesidades de los sectores público, social y privado.

### **Revisión literaria**

De acuerdo a Chiavenato (2011), hasta hace algunos años, las personas eran consideradas como recursos humanos en las organizaciones, en la era de la información el panorama cambió radicalmente por varias razones: El trabajo es cada vez menos físico, muscular y cada vez más cerebral y mental, enfocado mayormente en la creatividad y la innovación. Las personas dejan de ser recursos productivos para convertirse en capital humano.

Las personas en su conjunto, forman el capital humano de la organización, su valor está en función de sus talentos y competencias capaces de aportar valor a la organización y de hacerla más ágil y competitiva. Las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeñan en las organizaciones, las cuales son proclives a reunir diferentes tipos de personas para lograr un propósito común (Bohlander y Snell, 2008).

En este contexto, el modelo de las universidades públicas no está respondiendo a estas demandas, ya que la mayoría funcionan con estructuras organizacionales tradicionales y rígidas, orientadas a la formación de profesionales de las diversas disciplinas y áreas del conocimiento, donde la investigación responde más a las necesidades de los investigadores y de la propia institución que a la de la sociedad. De igual manera, su velocidad de respuesta no resulta acorde a las demandas de los mercados laboral y de servicios (Alcántar y Arcos, 2004).

El siglo XXI es un periodo de muchos retos para la educación superior. La dinámica de las sociedades contemporáneas caracterizada por desiguales niveles de desarrollo, lo cual demanda constantemente la intervención de un capital humano calificado y cualificado para gestionar procesos de transformación sociocultural e incidir en la solución de problemáticas contemporáneas. La investigación se convierte en una actividad imprescindible, ya que con ella se resuelven las contradicciones teórico metodológico prácticas, que surgen de la realidad, de la vida laboral y social (Martínez y Márquez, 2010).

La investigación es un concepto que se ha generalizado tomando diversidad de matices según el ámbito en el que se mencione. Para algunos, la investigación es esa labor que

realizan las personas con una desmedida inteligencia en centros y laboratorios especiales; es esa labor diaria, rutinaria y aburrida; mientras que para otros, investigar es adentrarse en una tecnología, aparato o procedimiento y darle alguna aplicación concreta de acuerdo a unos requerimientos (Hernández, 2005).

Hacer investigación científica es muy caro, siendo sin duda la actividad más costosa para una universidad, sobre todo considerando que sus resultados suelen presentarse a largo plazo, es decir, no se trata de una inversión con "ganancia inmediata" y esto la convierte en una actividad poco atractiva, siendo una de las muchas causas por las cuales los jóvenes científicos mexicanos, lejos de recibir apoyos y estímulos para desarrollar investigaciones científicas en las regiones de México, son lanzados al desempleo o al subempleo en las grandes ciudades (Amador y López, 2011).

Lo costoso de la inversión en un activo intangible como lo es el capital humano, hace difícil la labor de los gestores de recursos para las organizaciones universitarias, especialmente en la formación temprana en investigación (García, 2004).

Rojas (2010) señala que uno de los mayores problemas para las Instituciones de Educación Superior (IES) en México en la construcción de la ciencia, es la formación de nuevos investigadores. Las IES han enfrentado el tema de diversas maneras, una de las más importantes ha sido el enfoque de formación y fomento de la actitud científica en los estudiantes, en donde se presupone una renovación de las prácticas pedagógicas en la universidad y un perfil docente-investigador.

A pesar de este acuerdo generalizado sobre la importancia de la formación en investigación en las IES, la consolidación de sistemas y de modelos universitarios de investigación en la mayoría de las IES en las dos últimas décadas se coincide en que no existen formas únicas y probadas de enseñar a investigar. Ni siquiera es posible afirmarlo en los diversos sujetos que participan en las mismas experiencias de formación (Moreno, 2007).

Gotuzzo, González y Verdonck (2010), señalan que dos de los principales elementos clave en los procesos de formación de investigadores son: la promoción de entornos estimulantes y la identificación proactiva de becarios. El primer elemento es el que se constituye por las personas que conforman la institución, su acervo y sus principios, tiene efectos positivos en las vocaciones y en las carreras de investigación. Estos entornos pueden generarse bajo diversas condiciones, pero tienen la finalidad de generar apertura, críticas y al mismo tiempo, un sentido de responsabilidad para con la sociedad en sus diversidades. Estos ambientes son fundamentales para que los jóvenes elementos puedan trabajar creativamente, familiarizarse con una visión de investigación que concilie intereses científicos, e irse perfilando como investigadores.

En cuanto a la Identificación proactiva de becarios, es pertinente considerar que una carrera en investigación presupone altas cualidades personales y profesionales dentro de un marco muy variado de perfiles individuales. El entrenamiento de un investigador demanda el continuo equilibrio entre la enseñanza y el aprendizaje. Para ello es determinante identificar a los mejores candidatos con el grupo de potenciales interesados que debe ser suficientemente amplio. La definición de estos candidatos no depende exclusivamente de las competencias académicas o científicas individuales, debe considerar actitudes como liderazgo, apertura y disciplina como aspectos que deben identificarse también en la selección de becas.

## **Objetivos**

Determinar la motivación e interés de los estudiantes participantes en el programa de verano científico 2013 por el desarrollo de actividades de investigación, para determinar la manera en que la universidad está contribuyendo a la formación de capital humano en actividades de investigación.

## **Método**

El diseño del estudio es no experimental, transversal, descriptivo (Hernández, Fernández y Batipsta, 2010), con un enfoque mixto que abarcará dos etapas:

- La primera etapa del estudio será de tipo cuantitativo y se llevará a cabo a través de una encuesta en línea por división académica a los estudiantes que participarán en el verano científico 2013.
- En la segunda etapa, el enfoque del estudio será de tipo cualitativo, conformado por las experiencias individuales de los participantes en torno al proceso y se busca conocer la diversidad de indiosincrasias y cualidades únicas del objeto bajo estudio, dicha etapa se llevará a cabo a través de grupos focales que se realizarán con estudiantes de cada una de las divisiones académicas de la universidad que hubieran participado en el programa con el objeto de conocer a profundidad las percepciones de los sujetos bajo estudio.

## ***Población de estudio***

La población de estudio está integrada por un total de 466 alumnos que participaron en el Programa de Verano Científico durante el año 2013, en la tabla 3 se puede observar la distribución por División Académica.

**Tabla 25.- Población de estudio por División Académica.**

División Académica de Ciencias Biológicas	64
Dvisión Académica de Ciencias Agropecuarias	11



Dvisión Académica de Ciencias Básicas	18
División Académica de Ciencias Económico Administrativas	11
División Académica de Ciencias de la Salud	103
Dvisión Académica de Ciencias Sociales y Humanidades	34
División Académica de Educación y Artes	139
División Académica de Ingeniería y Arquitectura	20
Dvisión Académikca de Informática y Sistemas	15
División Multidisciplinaria de Comalcalco	13
División Multidisciplinaria de los Ríos	38
<b>Total</b>	<b>466</b>

Fuente: elaboración propia.

### ***Instrumentos***

Para la primera etapa se empleará un cuestionario que contiene 24 preguntas estructuradas en una escala de tipo LÍkert, con cinco opciones de respuesta:

Totalmente en desacuerdo =1

En desacuerdo =2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3

De acuerdo = 4

Totalmente de acuerdo =5

Adicionalmente se integraron variables socio demográficas como la edad, género y estado civil; variables relativas a la institución como: División Académica, programa de licenciatura, y por último, tres preguntas dicotómicas, la primera está relacionada al interés del estudiante por la investigación, la segunda indaga sobre la experiencia del alumno en el programa y la tercera cuestiona de manera general todos los temas abordados en el cuestionario.

Para la segunda etapa con el fin de establecer los tópicos de la guía a utilizar en los grupos de enfoque se emplearán las dimensiones de cada una de las variables descritas en la tabla 3.

**Tabla 26.- Tabla de Especificaciones de la guía de entrevista para determinar la motivación, interés y limitantes para el desarrollo de actividades de investigación.**

Variable	Dimensiones	Indicadores
Competencias para la investigación	Conocimientos y Habilidades para la investigación	Discernimiento de conocimientos, hábitos y actitudes percibidas como necesarias para el desarrollo de habilidades de investigación

Variable	Dimensiones	Indicadores
El investigador como ente motivador	El profesor investigador inductor	Percepción sobre el profesor investigador como ente motivador de la investigación científica
Condiciones para la investigación	Interés de la organización en apoyar las actividades de investigación.	Promoción y disposición de apoyos e infraestructura percibida para la realización de actividades de investigación por parte de los estudiantes
Titulación por Tesis	Interés de titulación mediante un trabajo recepcional de investigación	La titulación por tesis como primera opción del estudiante universitario.
Estudios de Posgrado	Interés por los estudios de posgrado	El posgrado como una opción que permitiría desarrollar mayores conocimientos y habilidades tanto profesionales como científicas
Limitantes a la investigación	Limitantes sobre conocimientos necesarios para el desarrollo de investigación	Conocimientos y experiencia personales percibidas como necesarias para el desarrollo de la investigación científica
	Limitantes personales para el desarrollo de investigación	Interés y características personales percibidas como necesarias para el desarrollo de la investigación científica

Fuente: elaboración propia.

### **Resultados esperados**

Programas como el verano de la investigación científica en México, se crean con el objetivo inicial de gestionar el talento humano que se requiere en investigación, pero han evolucionado para no quedarse únicamente en el fomento del interés en el estudiante por las actividades científicas, sino como un instrumento de formación temprana de las competencias y actitudes que debe desarrollar el investigador que requieren las IES en la sociedad del conocimiento.

Por su parte, la UJAT ha logrado consolidar el programa de Verano de la Investigación Científica como parte de las actividades de formación temprana en investigación, pero aún queda pendiente comenzar a centrar su mirada en proyectos que también permitan al estudiante el desarrollo de las competencias y actitudes requeridas para realizar investigación para que contemplen ver la carrera de investigación y docencia como opción laboral, lo que permita a la universidad la formación de capital humano valiosos que garantice su continuidad y liderazgo académico.

Esta evaluación pretende brindar a las autoridades académicas de la UJAT un diagnóstico de la percepción que tienen los participantes del programa, cuáles fueron sus motivaciones para participar en él, saber si sus expectativas fueron cumplidas y conocer las dificultades que ellos perciben para acceder al programa y para dedicarse a la investigación como profesión. El estudio permitirá conocer el impacto que ha tenido el programa, cuya finalidad es el fomento de la vocación científica entre los estudiantes de licenciatura a fin de establecer posteriormente lineamientos y políticas de operación del mismo para que cumpla los objetivos de formación temprana en investigación. Los beneficios del estudio serán amplios, ya que abarcarán a la institución en su conjunto (autoridades, estudiantes y docentes).

Las limitantes que se prevén para el desarrollo de esta investigación es la posibilidad de que se reporte cierta pérdida de datos, ya que el cuestionario será aplicado en línea a los estudiantes y por experiencia se sabe que la tasa de respuesta por este medio es más baja que cuando se administra en forma directa.

### **Referencias**

Academia Mexicana de Ciencias [AMC] (2012). Programa del Verano de la Investigación Científica. Recuperado de <http://www.amc.unam.mx/>

Alcántar, V. M. y Arcos, J. L. (2004). La vinculación como instrumento de imagen y posicionamiento de las instituciones de educación superior. Revista Electrónica de

Investigación Educativa, 6 (1). Recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol6no1/contenido-enriquez.html>

Amador, E. y López, L.J. (2011). Incorporación temprana a la investigación. Cuadernos de Educación y Desarrollo, 3(28). 1-9. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/28/amlr.htm>

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. (14ª. Ed.) México, CENGAGE Learning.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. (9ª Ed.) México, Ed. Mc Graw Hill.

García, L.N. (2004). Estrategias de gestión para la capitalización del conocimiento en el contexto de la relación universidad. Sector productivo. Educere. 8(27). 507-516. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=35602709>

Gotuzzo, E., González, E. y Verdonck, K. (2010). Formación de investigadores en el contexto de proyectos colaborativos: experiencias en el instituto de medicina tropical “Alexander Von Humboldt”, Universidad Peruana Cayetano Heredia. Revista Peru Med Exp. Salud Pública, 27(3), 419 – 427.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. (5ª. ed). México: McGraw Hill.

Hernández, U. (2005) Propuesta Curricular para la consolidación de los Semilleros de Investigación como espacios de Formación Temprana en Investigación. Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa [en línea], 1(2). 1-13. Recuperado de <http://revista.iered.org/v1n2/html/uherandez.html>

Martínez, D. y Márquez D. (2010). La formación investigativa en la carrera de estudios Socioculturales: reflexiones sobre aspectos esenciales que deben caracterizar este proceso. Pedagogía Universitaria, 25(3), 1-12.

Moreno, M.G. (2007). Experiencias de formación y formadores en programas de doctorado en educación. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 12(33), 561 – 580.

Rojas, M. (2010). La actitud estudiantil sobre la investigación en la universidad. Investigación y Desarrollo, 18(2), 370 – 389.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2009). Primer Informe de Actividades Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez. Tabasco, México. Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2010). Segundo Informe de Actividades 2009. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez. Tabasco, México. Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2011). Tercer Informe de Actividades 2010. Segundo periodo M.A. Candita V. Gil Jiménez. Tabasco, México. Autor.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco [UJAT], (2012). Cuarto Informe de Actividades 2011. M.A. Candita V. Gil Jiménez. Tabasco, México. Autor.

**CAPÍTULO 9**  
**POLÍTICAS PÚBLICAS:**  
**INSTITUCIONALISMO Y PERSPECTIVA**

# **PROPUESTA DE POLÍTICA DE ESTADO CONTRA LA POBREZA EN MÉXICO**

**José Félix García Rodríguez.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

[jfgr55@hotmail.com](mailto:jfgr55@hotmail.com)

**Dr. Oscar Priego Hernández**

## **Resumen:**

La globalización y la economía neoliberal han generado progreso económico y bienestar, pero también pobreza y desigualdad en todo el mundo. Una de las razones que explican el elevado nivel de bienestar y prosperidad en los países ricos, es el papel jugado por el Estado como promotor del desarrollo económico y social. La pobreza, entendida como una condición socioeconómica que limita el bienestar de las personas y el desarrollo económico de los países, es un problema de naturaleza compleja y multidimensional. México vive una preocupante situación de pobreza y rezago social. El Estado mexicano ha enfrentado la pobreza mediante una política social asistencialista, integrada por una gran cantidad de programas públicos desarticulados entre sí, lo que ha implicado un enorme gasto de recursos fiscales sin resultados significativos.

La pobreza en México obedece a causas estructurales y al impacto negativo de la crisis económica, pero sobre todo, a la falta de efectividad de las políticas públicas, lo que constituye una llamada de atención a una acción más decidida por parte del Estado y la sociedad mexicana. Por ello, en México es necesario el establecimiento de diversas políticas públicas articuladas en torno a una política de Estado contra la pobreza.

**Palabras clave:** Política de Estado; Pobreza; Ingreso; Multidimensional; Oportunidades

## **Introducción:**

Una de las razones que explican el alto nivel de bienestar y prosperidad de que gozan los habitantes de las naciones ricas, tiene que ver con el importante papel jugado por el Estado en su calidad de promotor del desarrollo económico y social. Ello ha significado largos períodos de esfuerzos y sacrificios, esfuerzos que han descansado básicamente en el ahorro interno, en la inversión en capital y tecnología, y sobre todo en la inversión pública realizada para la formación de capital físico y humano. Todo ello, se ha traducido en altos niveles de progreso económico y desarrollo humano de sus habitantes. En contraste, los países pobres por lo general no cuentan con una base económica y social que les permita invertir los recursos necesarios para la superación de la pobreza y el rezago social. Además de ello, las políticas públicas implementadas observan una baja efectividad en el combate a la pobreza. En México, de acuerdo a las cifras oficiales el problema de la pobreza es

creciente, de ahí la necesidad de investigar en torno al diseño y ejecución de nuevos enfoques de política pública. En este sentido, toma relevancia una propuesta de política de Estado contra la pobreza.

### **Planteamiento del problema**

La intervención directa del estado mexicano en el combate a la pobreza arranca en 1997 con la puesta en marcha del programa institucional Progresá, hoy conocido como Oportunidades. Se trata de un programa de transferencias monetarias condicionadas ampliamente reconocido a nivel internacional por los organismos multinacionales (Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional). Atiende a cinco millones 200 mil hogares, lo que significa que uno de cada cuatro mexicanos forman parte de su padrón de beneficiarios. Sin embargo, a pesar de su carácter de largo plazo y la enorme cantidad de recursos públicos ejercidos, sus resultados en términos de reducción de hogares en pobreza extrema no son satisfactorios, pues según las más recientes cifras oficiales, en México el 53.3 por ciento de la población se encuentra en situación de pobreza, la cual ha aumentado significativamente no obstante la gran cantidad de programas oficiales implementados y la enorme cantidad de recursos públicos ejercidos en el combate a la pobreza.

### **Justificación**

Visto el problema de la pobreza en México, tanto del lado del ingreso como desde la perspectiva multidimensional, los magros resultados obtenidos demuestran el impacto negativo de la crisis económica mundial, pero hacen evidentes también los pobres resultados de las políticas públicas y los programas oficiales instrumentados contra la pobreza, lo que constituye una fuerte llamada de atención a una acción más decidida por parte del Estado y la sociedad mexicana. Ello debido a que dichos programas únicamente se han enfocado a combatir la pobreza coyuntural, no la estructural, la cual tiene amplias y profundas raíces en la economía mexicana (Pick y Sirkin, 2011), Levy (2010). En este sentido, en México es necesario pasar de la teoría a la práctica, por lo que se requiere de la intervención del estado nacional con el propósito de enfrentar de manera decidida el problema, para lo cual es necesario el establecimiento de diversas políticas públicas integradas en una política de Estado contra la pobreza.

### **Marco teórico**

La pobreza es entendida como una condición socioeconómica que limita el bienestar de las personas y por ende, el desarrollo económico de los países. (Dieterlen, 2003). Por su trascendencia socioeconómica, ética y política, su análisis está siempre presente en la agenda y las políticas públicas de los países del mundo, tanto emergentes y en vías de desarrollo, como aquellos considerados de primer mundo. En el estudio de la pobreza



sobresalen los trabajos de Rawls (1971), y las investigaciones de Sen (2000, 2004, 2010), cuyos resultados han contribuido sustancialmente a la instrumentación de políticas públicas que abordan la pobreza a partir de la visión del desarrollo humano (PNUD 2010). En la práctica, son notables los resultados alcanzados en el combate a la pobreza en el mundo mediante la aplicación del enfoque de la empresa social y el microcrédito (Yunus, 2010).

De manera tradicional, se consideran pobres aquellas personas, familias y grupos de personas cuyos recursos monetarios comparados con una línea de bienestar predeterminada son tan limitados que los obligan a estar excluidos de una forma de vida mínimamente aceptable. Como puede apreciarse, el ingreso monetario es la única variable utilizada para la medición de la pobreza, lo que se conoce también como pobreza absoluta. Este criterio de medición constituye uno de los problemas fundamentales en la lucha contra la pobreza, ya que al reducir ésta al propósito único de que los pobres cuenten con un ingreso monetario que los ubique por encima de una línea de pobreza predeterminada, deja de lado múltiples factores determinantes y condicionantes del problema, puesto que la pobreza es de naturaleza multidimensional y compleja. Esto es, la pobreza tiene múltiples dimensiones que no pueden reducirse simplemente al aspecto monetario (UNAM, 2011).

Por ello, es necesario identificar las variables determinantes de los flujos de entrada y salida de la pobreza, así como los factores que determinan y condicionan la presencia tanto de la pobreza crónica como la transitoria. (López y Bonilla, 2011). De esta manera, la eficacia de las políticas públicas contra la pobreza pasa primero por un conocimiento de las necesidades específicas de los pobres (aspecto microeconómico), pero a la vez, depende también del crecimiento económico y de la reducción de las desigualdades sociales, así como del incremento de los gastos sociales en educación, salud, vivienda e infraestructura básica. Ello sin dejar de reconocer que las transferencias monetarias condicionadas a los pobres extremos son básicas y deben ser mantenidas y ampliadas. Sin embargo, ésta política asistencialista no debe sustituir a una política de gasto social agresiva enfocada a elevar las capacidades básicas de la población. (UNAM. 2011).

### **Caracterización teórica de la pobreza en México**

El estudio de la pobreza en México abarca varios años, y ha formado parte importante de la agenda y las políticas públicas de los gobiernos en turno. Las primeras aproximaciones a la pobreza en México abarcan desde la segunda mitad del siglo pasado. No obstante, la intervención directa del Estado en el combate a la pobreza arranca apenas a partir de 1997 con la puesta en marcha del programa institucional conocido como Progresa. A partir del 2001, éste adopta el nombre de Oportunidades, mismo con el que se conoce hasta la fecha. Por otra parte, la medición de la pobreza en México ha tenido una amplia difusión a partir de la creación del Comité Técnico de Medición de la Pobreza (CTMP), y ahora con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL).

En México, la pobreza es uno de los problemas estructurales más apremiantes social y económicamente hablando. Por definición, una persona se encuentra en situación de pobreza por ingresos cuando su ingreso está por debajo del monto mínimo necesario que le permite satisfacer sus necesidades esenciales (línea de bienestar). Por otra parte, se considera en pobreza multidimensional a aquella población con ingreso inferior al valor de la línea de bienestar y que observa al menos una carencia social. (Coneval, 2013).

Es conveniente resaltar que la medición de la pobreza en México no explica el problema en sí, pues únicamente cuantifica su dimensión en número de hogares y personas pobres, cifra que de acuerdo a la medición del Coneval aumentó significativamente a partir de la crisis económica iniciada en 2008. Por ello, el gran reto ahora es investigar las causas que explican el fenómeno de la pobreza y actuar en consecuencia, tanto por parte del Estado como de la sociedad mexicana, mediante la instrumentación y puesta en marcha de políticas públicas efectivas, lo cual pasa por identificar de manera integral el problema de la pobreza y su análisis y síntesis desde tres perspectivas básicas: El **sujeto**, el **contexto** y el **proceso** involucrados.

El **sujeto** lo constituye el pobre, el que padece directamente la pobreza, y quien de manera objetiva y subjetiva vive y subsiste en condiciones concretas. Este sujeto existe y sin embargo, no siempre resulta ser el directamente beneficiado con los programas institucionales puestos en marcha. El **contexto** lo constituye el medio ambiente, el entorno donde transcurre la vida del sujeto, y que lo condiciona de manera directa en sus perspectivas personales. Aquí habría que hablar de los servicios públicos a los que tiene acceso, las condiciones de vivienda, el grado de comunicación y desarrollo de la localidad donde viven, etc. En síntesis, todo aquello que constituye su hábitat.

El **proceso** implica un aspecto mucho más amplio, y que por lo mismo determina al sujeto y su contexto, y por lo tanto, su condición de pobreza. Se refiere básicamente al contexto económico, ideológico y político traducido en un sistema que genera relaciones sociales, políticas y económicas. Ese proceso encuentra concreción en un país, en una entidad federativa, en un municipio, en una localidad, y se expresa en políticas públicas y programas institucionales que generan condiciones a favor y en contra del sujeto. De esta manera, no siempre los habitantes acceden de manera directa a los beneficios de estos programas, lo cual genera carencias que acentúan la desigualdad que se pretende combatir. Estas tres perspectivas del problema dan paso a una terna conceptual por considerar en las investigaciones: Pobre, pobreza y empobrecimiento. Con estos elementos metodológicos es posible el estudio integral de la pobreza, pues no basta con centrarse en las mediciones, hay que ir más allá, hay que involucrar a las ciencias sociales en las explicaciones del fenómeno, pero también en el establecimiento de propuestas de solución efectivas.

### **Dimensión de la pobreza en México**

## **Pobreza por ingresos**

El umbral de ingreso mínimo necesario para satisfacer las necesidades esenciales de la población se denomina línea de pobreza y se encuentra expresado a partir del valor monetario de una canasta de bienes y servicios básicos predeterminada. De acuerdo con la Metodología para la Medición de la Pobreza elaborada por el Comité Técnico para la Medición de la Pobreza del CONEVAL, el ingreso empleado para esta medición es el Ingreso Neto Corriente Total Per Cápita (INTPC) y los umbrales de pobreza se definen en tres niveles:

- 1) Pobreza alimentaria: Incapacidad para obtener una canasta básica alimentaria, aún si se hiciera uso de todo el ingreso disponible en el hogar para comprar sólo los bienes de dicha canasta.
- 2) Pobreza de capacidades: Insuficiencia del ingreso disponible para adquirir el valor de la canasta alimentaria y efectuar los gastos necesarios en salud y en educación, aún dedicando el ingreso total de los hogares nada más para estos fines.
- 3) Pobreza de patrimonio: Insuficiencia del ingreso disponible para adquirir la canasta alimentaria, así como para realizar los gastos necesarios en salud, educación, vestido, vivienda y transporte, aunque la totalidad del ingreso del hogar sea utilizado exclusivamente para la adquisición de estos bienes y servicios.

De acuerdo con el informe de medición de la pobreza 2010 del CONEVAL, en ese año, 57.7 millones de mexicanos eran pobres de patrimonio, es decir, no contaban con un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades de alimentación, de salud, de educación, de vivienda, de vestido y de transporte público, aún si dedicaran la totalidad de sus recursos económicos a este propósito. Asimismo, 21.2 millones eran pobres alimentarios, es decir, quienes tienen ingresos insuficientes para adquirir una canasta básica de alimentos, incluso si los destinaran exclusivamente para ese fin.

Entre el período 2008-2010, la pobreza por ingresos aumentó de manera sustancial. Específicamente, la pobreza de patrimonio entre los mexicanos aumentó del 47.7% a 51.3%, en tanto que la pobreza alimentaria pasó del 18.4% al 18.8%. En términos absolutos, de una población cercana a los 112 millones de habitantes, la pobreza de patrimonio pasó de 52.3 a 57.7 millones de mexicanos, es decir un incremento de 5.4 millones de habitantes, en tanto que la pobreza alimentaria pasó de 20.2 a 21.2 millones de habitantes, un incremento de 1 millón de personas.

Visto el problema en un horizonte de tiempo más largo, entre 2006 y 2010, la incidencia de la pobreza de patrimonio y de la pobreza alimentaria aumentó 5.0 y 8.6 puntos porcentuales

respectivamente, lo cual se traduce en un aumento de 6.5 y 1.3 millones de personas pobres de patrimonio y alimentarios, respectivamente. Para el periodo 1992-2010, la pobreza de patrimonio disminuyó de 53.1% a 51.3% y la alimentaria de 21.4% a 18.8%. A pesar de ello, se incrementó en 11.6 millones el número de personas pobres de patrimonio y en 2.6 millones el número de pobres alimentarios.

### **Pobreza multidimensional**

A partir del 2008, México incorpora al estudio de la pobreza el criterio de medición bajo el enfoque multidimensional, cuya principal ventaja radica en que no sólo toma en cuenta el ingreso de la población, sino que incorpora también el espacio de los derechos sociales y el contexto territorial. La inclusión de estos espacios al análisis posibilita el establecimiento de dos grupos: El primero integra a los **pobres**, entre los cuales se puede ubicar dos subgrupos: a). Población en situación de pobreza multidimensional: Es aquella cuyos ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y los servicios que requiere para satisfacer sus necesidades esenciales y que presenta carencia en al menos uno de los siguientes seis indicadores: acceso a la alimentación, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, servicios básicos en la vivienda, rezago educativo, y por último, calidad y espacios de la vivienda; b). Población en pobreza extrema: Es la que tiene tres o más de estas carencias sociales y un ingreso menor a la línea de bienestar mínimo. El segundo grupo, los **no pobres** se puede clasificar en tres subgrupos: **Vulnerables por carencias sociales**, comprende a aquellos que superan la línea de bienestar, pero que tienen más de dos carencias sociales, **Vulnerables por ingresos y No pobre multidimensional y no vulnerable por ingreso**, ambos grupos no presentan carencia social alguna.

Con la aplicación de esta metodología es posible la obtención de tres dimensiones del problema: incidencia, profundidad e intensidad de la pobreza. Las medidas de incidencia permiten conocer el porcentaje o proporción de la población que es pobre multidimensional o que tiene carencias de educación, salud, seguridad social, vivienda y alimentación. Asimismo, las medidas de profundidad e intensidad contabilizan el número promedio, la proporción media y el total de carencias sociales de las personas, así como la proporción de carencias de la población pobre respecto al máximo posible que podría experimentar la población total del país.

Como puede apreciarse, la medición de la pobreza multidimensional tiene entre otras, las siguientes ventajas: a) permite valorar la proporción y el número de personas que disponen de un ingreso insuficiente para satisfacer sus necesidades; b) incorpora al análisis de la pobreza otras dimensiones asociadas con los derechos sociales de la población; c) amplía la riqueza analítica de la medición al identificar tanto a la población pobre como a la vulnerable, ya sea por carencias o por ingreso; c) permite conocer el número de carencias que padece, en promedio, la población pobre y la población vulnerable por carencias, y d)

posibilita identificar el número total de carencias sociales que deben ser resueltas, tanto en el país en su conjunto como en cada entidad federativa.

Bajo esta metodología, el problema de pobreza en México arroja nuevas dimensiones. Así, según el informe de pobreza multidimensional 2008 del CONEVAL, el 44.2 por ciento de la población mexicana era pobre multidimensional. Esto es, había 47.2 millones de personas que tenían al menos una carencia social en alguno de los siguientes rubros: educación, salud, seguridad social, calidad de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y alimentación, así como un ingreso inferior a la línea de bienestar económico.

La medición multidimensional permite también identificar a la población que es vulnerable por carencia social; vulnerable por ingreso y aquella que no es pobre ni tampoco vulnerable. En 2008, la población vulnerable por carencia social tuvo una incidencia de 33.0 por ciento, es decir, había 35.2 millones de personas que superaban la línea de bienestar pero que tenían en promedio 2.0 carencias sociales. Por su parte, la población que es vulnerable por ingreso tuvo una incidencia de 4.5 por ciento, es decir, 4.8 millones de personas y la población no pobre y no vulnerable representó 18.3 por ciento, es decir, 19.5 millones de personas. Por definición, estos dos grupos no presentan carencia social alguna.

La población con carencias sociales se distribuía de la siguiente forma: 21.7 por ciento presentaba rezago educativo; 40.7 por ciento no tenía acceso a los servicios de salud; 64.7 por ciento no tenía cobertura de seguridad social; 17.5 por ciento tenía carencia por calidad y espacios de la vivienda; 18.9 por ciento no contaba con servicios básicos en la vivienda, y 21.6 por ciento presentaba carencias en su alimentación. La mayor parte de la población, esto es, 70 millones de personas, tenía carencia por acceso a la seguridad social; 43.38 millones carencia por acceso a los servicios de salud; 23.16 millones carencia por rezago educativo; 23.06 millones carencia por acceso a la alimentación; 20.13 millones carencia por servicios básicos en la vivienda, y por último 18.62 millones de personas presentaban carencia en la calidad y espacios de la vivienda. Considerando la evolución de la pobreza multidimensional entre el período 2008-2010, en México la pobreza observó un incremento sustancial al pasar de 44.5% a 46.1%. Esto significa que de 48.8 millones de pobres se pasó a 52.0, es decir, un incremento de 3.2 millones de personas.

En lo que corresponde al año 2012, en México vivían 53.3 millones de personas en condiciones de pobreza. Partiendo de una población de 117 millones de mexicanos para ese año, el 45.5 por ciento de la población mexicana era pobres. Entre 2010-2012 el porcentaje de pobreza disminuyó 0.6 por ciento al pasar de 46.1% a 45.5%. Considerando que las personas se encuentran en condición de pobreza extrema cuando tienen tres o más carencias sociales y perciben un ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo (equivalente al costo de la canasta alimentaria básica), entre 2010 y 2012 ésta se redujo del 11.3% a 9.8%. Esto es, una disminución de 13.0 a 11.5 millones de mexicanos. (CONEVAL, 2013).

Para el mismo período, la población vulnerable por carencia social (aquella que enfrenta al menos una carencia y cuenta con un ingreso superior a la línea de bienestar) pasó de 32.1 a 33.5 millones de mexicanos. Esto es, el porcentaje de vulnerabilidad por carencia social creció del 28.1% al 28.6%. Por su parte, la población vulnerable por ingreso (la que no enfrenta carencias sociales pero su ingreso es inferior a la línea de bienestar) pasó de 6.7 a 7.2 millones de personas. Un incremento del 5.9% al 6.2% del total poblacional. Finalmente, la población no pobre ni vulnerable (la que no enfrenta ninguna carencia social y tiene ingresos superiores a la línea de bienestar, creció de 22.8 a 23.2 millones de mexicanos. (CONEVAL, 2013).

### **Objetivo:**

Elaborar una propuesta de política de Estado para enfrentar la pobreza en México, a partir de una profunda revisión teórica del tema y una evaluación crítica de los programas y políticas públicas implementadas en México.

**Metodología:** Se desarrolla una investigación con enfoque cuantitativo y de tipo descriptiva. Asimismo, se recurre a las siguientes herramientas metodológicas:

1. Método analítico-sintético e inductivo-deductivo
2. Análisis cualitativo de información estadística básica
3. Procesamiento y análisis de la información obtenida.

Asimismo, la investigación se complementa con las siguientes tareas científicas:

- a) Estudio de orientación bibliográfica
- b) Elaboración del marco teórico
- c) Determinación de conceptos y sus relaciones
- d) Análisis cualitativo de los datos obtenidos
- e) Análisis estadístico de los datos
- f) Generalización de los resultados obtenidos

### **Resultados esperados:**

A continuación se presentan de manera general algunos lineamientos propuestos para el diseño e instrumentación de una política de Estado contra la pobreza en México, partiendo de los aspectos conceptuales a los contenidos programáticos establecidos a través de políticas públicas específicas que en conjunto definen e integran a la política de Estado en su conjunto.

### **Pasos para una política de estado contra la pobreza en México**

Visto el problema de la pobreza en México, tanto del lado del ingreso como desde la perspectiva multidimensional, los resultados analizados demuestran el impacto negativo de la crisis económica mundial, pero hacen evidentes también los pobres resultados de las políticas públicas y los programas oficiales instrumentados contra la pobreza, lo que constituye una fuerte llamada de atención a una acción más decidida por parte del Estado y la sociedad mexicana. Ello debido a que dichos programas únicamente se han enfocado a combatir la pobreza coyuntural, no la estructural, la cual tiene amplias y profundas raíces en la economía mexicana (Pick y Sirkin, 2011), Levy (2010). En este sentido, en México es necesario pasar de la teoría a la práctica, por lo que se requiere de la intervención del estado nacional con el propósito de enfrentar de manera decidida el problema, para lo cual es necesario el establecimiento de una política de Estado contra la pobreza.

### **Política de Estado. Aspectos conceptuales**

En cualquier economía del mundo queda claro que el Estado tiene la importante responsabilidad de hacerse cargo de la provisión de ciertos bienes públicos, en cuyo mercado se presentan externalidades, monopolios naturales y asimetrías de información que afectan en gran medida a la población más pobre y marginada. Dichos bienes son conocidos como *bienes meritorios*, toda vez que dicha población merece el acceso a los mismos en razón de su dignidad humana y/o de su ciudadanía nacional (Aguilar, 2007). Entre los bienes meritorios sobresalen la salud y la educación de la población. Dicha responsabilidad del Estado, de profundo carácter ético y de justicia social, debe ser llevada a cabo mediante la instrumentación de políticas públicas racionales. Hablar de políticas públicas, y de gobernar por políticas públicas supone decisiones de gobierno que incorporan la opinión, la participación y la corresponsabilidad de los gobernados, en su calidad de ciudadanos electores y contribuyentes.

En esta perspectiva, el establecimiento de una política de Estado frente a la pobreza en México supone formular y desarrollar un conjunto de políticas públicas articuladas en torno a este objetivo primordial, sujetas a un fundamento legal respaldado constitucionalmente, con todo el apoyo político necesario para su implementación, y viables desde el punto de vista administrativo y de racionalidad económica. Teóricamente, una política de Estado es entendida como un conjunto de acciones integrales de política pública, mismas que son incorporadas de manera permanente a la gestión gubernamental, cuyo propósito deberá constituirse en una prioridad nacional. De esta manera, dichas actividades deberán trascender en beneficio de la sociedad en su conjunto, y dada su importancia económica, social y política, deben evitarse los vaivenes político-administrativos. De manera específica, una política de Estado contra la pobreza en México deberá reunir las siguientes características:

1. Debe quedar inscrita en el texto constitucional.

2. Debe trascender los límites sexenales; es decir el largo plazo como condición fundamental.
3. Debe aislarse de apasionamientos político partidistas o de grupos.
4. La flexibilidad como característica natural de lo público estatal.
5. La factibilidad de consolidarse para beneficio de la sociedad mexicana.
6. Debe constituirse como elemento fundamental para lograr la gobernabilidad del país.
7. Debe lograr consensos entre los diversos grupos sociales y políticos.
8. Debe contribuir a abatir rezagos, generar riqueza, empleo y sobre todo, contribuir a lograr la estabilidad económica, social y política del país.

Aspectos instrumentales de una política de Estado contra la pobreza en México.

Las acciones contra la pobreza implementadas en la mayor parte de los países de América Latina, presuponen el crecimiento económico y la estabilidad macroeconómica como prerequisites de acción. De esta manera, la política económica, el gasto social y el combate a la pobreza se supedita a una política ortodoxa de equilibrio fiscal sustentada por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Sin embargo, muchos países, han podido mejorar la calidad de vida de sus habitantes y disminuir la brecha de la desigualdad social a partir de la aplicación del enfoque de bienestar social y justicia distributiva que sustenta el desarrollo humano de sus habitantes, lo que se ha traducido a su vez en exitosas políticas públicas contra la pobreza.

Ambos enfoques de la pobreza tienen implicaciones relevantes al momento de diseñar e implementar las políticas públicas. En principio, habrá que definir cómo conceptualizamos a quienes habrán de recibir los bienes y/o servicios. Este aspecto es relevante, pues la consideración de los pobres como agentes pasivos conducirá a políticas públicas paternalistas; por el contrario, si se asumen como agentes activos, se diseñarán políticas públicas que los involucran en el proceso de cambio. Podría considerarse en términos generales, que las políticas contra la pobreza impulsadas por los organismos multinacionales antes mencionados se identifican con el primer enfoque, en tanto que las segundas se enfocan al desarrollo humano a través de las capacidades básicas de los individuos.

Un segundo aspecto que habrá que definirse, es el tipo de bienes a distribuir entre los pobres. Si éstos son alimentos y productos que satisfacen sus necesidades básicas, o constituyen bienes que les permiten expresar sus preferencias e impulsan sus capacidades



básicas. Un tercer elemento a considerar son los criterios aplicados para la distribución de los bienes y servicios entre los pobres, Este último es un aspecto relevante de la justicia distributiva, ya que aplicar un criterio u otro en la distribución significará dejar fuera a estratos sociales que también necesitan ayuda. En este sentido, la escasez de recursos obliga a tomar no la alternativa mejor, sino la menos mala.

Finalmente, hay que considerar los criterios utilizados para la medición de la pobreza. En el campo de las políticas públicas persiste un fuerte debate acerca del medio más adecuado para su medición. Así, por una parte podemos encontrar metodologías consideradas como tradicionales tales como el Índice de Calidad de Vida, Necesidades Básicas Insatisfechas, y Porcentaje de Pobres, las cuales se conceptualizan como métodos directos. Por otro lado, están la medición de la Línea de Pobreza y la estimación del Ingreso Percápita, considerados ambos como métodos indirectos, ya que su cálculo parte del ingreso monetario proveniente de la fuerza de trabajo disponible para la satisfacción de sus necesidades fundamentales. A ello habría que sumarle el criterio de medición multidimensional de la pobreza calculado a partir de las carencias sociales.

Como puede apreciarse de las cifras de pobreza analizadas, en México la medición de la pobreza continúa siendo estática y reduccionista, pues su dimensión únicamente considera la variable ingreso y ciertos indicadores subjetivos de carencia social. Ello no ayuda a explicar de manera objetiva el problema, ya que únicamente cuantifica su incidencia en función del número de hogares y personas pobres. Por ello, surge la inquietud de investigadores y funcionarios públicos acerca de la necesidad de aplicar nuevas metodologías al estudio del problema, con el propósito de hallar explicaciones y soluciones dinámicas al objeto de estudio. Al respecto, en el ámbito mundial se vienen aplicando nuevos enfoques sustentados en análisis dinámicos de la pobreza. Ello ha permitido superar los resultados obtenidos mediante los enfoques estáticos tradicionales, mismos que se centran en la medición y clasificación de la pobreza. El reto es lograr aplicar en México estos criterios dinámicos de medición.

Contenidos programáticos de una política de Estado contra la pobreza en México.

- a). Gasto público orientado a la creación de infraestructura social
- b). Inversión social en educación y salud, componentes fundamentales del capital humano.
- c). Enfoque central hacia el desarrollo humano del país en su conjunto
- d). Impulso al crecimiento económico mediante la reactivación del mercado interno nacional.

- e). Impulso a la generación de empleos en la economía formal y la redistribución de la riqueza mediante una política fiscal efectiva.
- f). Enfocada a la disminución de la desigualdad y el rezago social
- g). Impulso decidido a la investigación, ciencia, tecnología e innovación
- h). Impulso a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas, así como del microcrédito.
- j). Aplicación de un programa eficiente de aplicación de las remesas internacionales en beneficio de la sociedad mexicana.
- k). Diseño de estrategias de orientación a la población relacionada con el fenómeno de la migración, acerca del uso más adecuado de las remesas recibidas, con propósitos de superación de la pobreza.

#### Referencias bibliográficas

- Aguilar, L. (2007). *El estudio de las políticas públicas. Primera antología*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Dieterlen, P. (2003). *La pobreza: un estudio filosófico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Fondo de Cultura Económica.
- Rawls, J. (2002). *Teoría de la Justicia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. México: Editorial Planeta
- Nussbaum, M. y Sen, A. (2004). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CONEVAL (2010). *Medición de pobreza 2010*. México: CONEVAL
- CONEVAL (2010). *Informe de pobreza multidimensional en México, 2008*. México: CONEVAL.
- CONEVAL (2013). *Informe de pobreza multidimensional en México, 2008*. México: CONEVAL.
- Levi S. (2010). *Buenas intenciones, malos resultados. Política social, informalidad y crecimiento económico en México*. México: Ed. Oceano.
- López, A. Beltrán, R. (2011). *El análisis dinámico de la pobreza. Enfoques, metodología y hallazgos*. México: UAM-Xochimilco.

Pick, S., Sirkin, J. (2010). *Pobreza. Cómo romper el ciclo a partir del desarrollo humano*. México: Ed. Limusa.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010*. Washington, D.C.: PNUD.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2011). Luchas contra la pobreza en América Latina. El caso de la pobreza rural en Brasil. *Problemas del Desarrollo. Rev Latinoamericana de Economía*. Vol. 42/No. 165, abril-junio; págs. 7-34.

Yunnus, M. (2010). *Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

# HOSPITAL PÚBLICO COLOMBIANO. PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO

**Piedad Roldán Jaramillo.**  
Universidad CES. Colombia  
[roljara@gmail.com](mailto:roljara@gmail.com)

## **Resumen:**

El objetivo del estudio es analizar, desde la experiencia de los actores, la acción organizacional en los hospitales públicos en Colombia derivados de los procesos de adaptación y cambio que la reforma del sector salud les ha implicado. Lo anterior representa un avance comprensivo de la realidad de los hospitales, leída desde “la vida cotidiana”, y por tanto, aportando un acercamiento mayor de significados sobre la construcción social de la institución “hospital” y sobre la manera de entender las relaciones intersubjetivas.

El enfoque de investigación será cualitativo, por su posibilidad de acercamiento a la comprensión e interpretación de las vivencias y realidades desde la perspectiva de los actores (Padua, 2001). El alcance de la investigación será analítico, utilizando como estrategia la *etnometodología*, al encontrar en ella el interés por la acción, que desde la perspectiva de la interacción simbólica y la fenomenología, permita dar cuenta de los cambios organizacionales desde las acciones de los actores (Firth, 2010; Urbano, 2007). Se espera que los resultados del estudio contribuyan a una mejor comprensión de la transformación institucional del “el hospital” y aporten a la argumentación sobre el redimensionamiento – o no – de la organización de los servicios de salud en el país.

## **Objetivo:**

Analizar, desde la experiencia de los actores, la acción organizacional en los hospitales públicos en Colombia derivados de los procesos de adaptación y cambio que la reforma del sector salud les ha implicado. Esto como una forma de contribuir en la comprensión de su transformación institucional y en el aporte en la argumentación sobre el redimensionamiento – o no – de la organización de los servicios de salud en el país.

## **Justificación**

Preguntarse sobre la forma en que los hospitales realizan los procesos de adaptación y cambio puede dar nuevas luces sobre la forma en cómo las Empresas Sociales del Estado (antes hospitales públicos) en realidad se desempeñan y más aún, permitirá entender por qué el aparente orden y estabilidad de esas organizaciones es de hecho el resultado de constantes desequilibrios y ajustes en su forma de operar y estructurarse en un contexto reformista, que como el sistema de salud colombiano, está en permanente turbulencia, dado

por los múltiples intereses políticos y económicos en juego. Representa un avance comprensivo de la realidad de la acción organizada de los hospitales, leída desde la realidad de la vida cotidiana, y por tanto, aportando un acercamiento mayor de significados sobre la construcción social de la institución “hospital” y sobre la manera de entender las relaciones intersubjetivas, no sólo en el marco de las objetivaciones cognitivas sobre la acción del hospital, sino de “*su inserción orgánica dentro de un pensamiento construido socialmente*” (Jodelet, 1979).

Avanzar comprensivamente en este sentido permitirá, entre otras, i) entender y explicar la realidad de la acción organizacional (organizing) en el hospital – ESE - , ii) configurar posibles especificidades identitarias frente a la estrategia de los actores, iii) tener un insumo para orientar de manera más acertada y coherente con la realidad, los comportamientos y las prácticas en los entornos hospitalarios, y iv) justificar a posteriori las posturas frente a propuestas de redimensionamiento – o no – de la acción del hospital y los modelos de organización de los servicios de salud (Abric, 2001).

### **Planteamiento del problema**

Una de las expresiones más generalizadas de la naturaleza humana es la que corresponde a las diferentes respuestas sociales para atender la enfermedad y garantizar el cuidado de la salud, respuesta que puede leerse en un contexto de construcción histórica y explicarse desde aspectos culturales, políticos, económicos y científicos, entre otros. En estas construcciones, “El hospital” puede ser visto como una respuesta social organizada al problema salud-enfermedad (Arroyave & Isaza, 1989; Coe, 1979) que puede leerse de maneras diferentes dependiendo de los niveles de significación que se le otorgue, esto es, en un tránsito reflexivo entre lo cultural, lo político y lo ideológico que se entrelazan con acentos diferentes en cada momento socio - histórico de la sociedad en general y de los grupos sociales en particular, configurando con ello las formas de intervenir su realidad y causar los impactos esperados a través de sus instituciones (Fernández, 1994). El tránsito desde los primeros hospitales, al “hospital moderno” hasta el hospital contemporáneo, ha sido reflejo de las diferentes formas de organización social y las idealizaciones de salud hechas por las sociedades, unidas de manera estrecha a los desarrollos científicos y tecnológicos de la medicina y las disciplinas conexas (Arroyave & Isaza, 1989; George, 1985).

Como lo plantea George (1985), la historia del Hospital se puede considerar en términos de ciertos tipos que han predominado en épocas históricas determinadas:

i) El hospital medieval que era en esencia respuesta a una institución eclesiástica cuya preocupación era el cuidado de los enfermos y los desprotegidos y ayudarles al “bien morir”;

ii) El hospital en el siglo XVI reemplaza al medieval, ahora ya con objetivos sociales ubicado bajo el control gubernamental y comunitario, pero aun con propósitos caritativos y no tanto de atención médica propiamente dicha (George, 1985);

iii) El hospital como un espacio para la práctica médica, característico del siglo XIX con sus grandes desarrollos científicos que consolidaron aún más la práctica médica. Esto hace que la comunidad confíe más en el hospital como espacio de cura y sanación y no sólo como el lugar de los enfermos desprotegidos, además, comienza a asumirse como una organización que debe ser administrada para responder socialmente con la pretensión de la industrialización de garantía de productividad por vía de la salud de los trabajadores, pues la economía había puesto su atención en el análisis de los costos de la enfermedad y de las alternativas para las inversiones sanitarias (George, 1985; Gómez, 2002);

iv) El hospital público, como parte de los acontecimientos que caracterizaron el siglo XX dados por la organización de los modelos de salud vinculados a los paradigmas predominantes en cada uno de los períodos, y de esta forma, el hospital comenzó a ser vinculado a las estructuras estatales y gubernamentales orientadas a garantizar la salud de las personas bajo el paradigma imperante: En la postguerra, el hospital hizo parte de un enfoque bienestarista dirigido al aseguramiento de la población trabajadora como fuerza productiva de la sociedad en la que el Estado se asume como único garante de la asistencia sanitaria para la población económicamente activa o productiva. Surgen aquí los sistemas de salud nacionales como elemento integrador de la administración de salud por parte del Estado, y en ellos el hospital como elemento clave y central (Errasti, 1997; George, 1985).

v) El hospital- empresa, que surge en los años 80 y 90 del siglo XX, cuando el capitalismo y los discursos neoliberales rompen con el Estado de bienestar, y se asume la salud como un derecho que si bien debe ser garantizado por el Estado, debe ser planificada y administrada, pues no es ahora sólo un ideal social, sino un elemento clave para el desarrollo social y económico de los países. El Hospital se afianza mucho más como elemento clave para los sistemas de salud, garante del contacto directo de los sistemas de salud con la población, pero ahora en un entorno de mercado en el que el hospital no es sólo una organización pública, sino que es un proveedor de un servicio público, que puede ser prestado por públicos o privados. Esto diversifica las formas de organización del hospital, pero sigue estando en el centro de la idealización de la sociedad por el cuidado y el mejoramiento de las condiciones de vida por vía de la salud (Coe, 1979; George, 1985).

Es así como la historia reciente del Hospital se caracteriza por las múltiples transformaciones que ha sufrido tanto en sus estructuras, como en su acción organizacional y los significados sociales que se han dado en torno a la misma. Estas transformaciones en la historia reciente no pueden comprenderse sin su vínculo necesario con los sistemas de salud a los cuales pertenecen desde mediados del siglo XX y que con sus permanentes

reformas han dado pie a las transformaciones y reconfiguraciones del hospital contemporáneo, por esto, antes de plantear la problemática de investigación sobre el hospital público colombiano, es necesario comprender el contexto que lo rodea, esto es, la dimensión pública de la salud y su marco público estatal, así como el sistema de salud y sus reformas recientes. *Sobre esta base se estructura el problema de investigación en torno a los cambios suscitados por los procesos reformistas y las respuestas que desde el aprendizaje y sus estrategias han hecho los actores para lograr enfrentar los desafíos de competencia, integración y cooperación que el entorno político, normativo y de mercado les exige.*

### **Marco “público estatal”**

La perspectiva pública de la salud, necesariamente está inserta en un marco estatal que configura la manera en que los gobiernos, la sociedad y las organizaciones actúan y se relacionan. Este marco estatal en Colombia, como en los demás países latinoamericanos, es hoy el producto de los procesos reformistas del siglo XX, que tuvieron su mayor impacto en las dos décadas finales del siglo. Esto como respuesta a la tendencia internacional de reforma administrativa con fuerte influencia neoliberal, lo que implica pensamiento gerencial y mentalidad de mercado (Christensen & Læg Reid, 2005). En esto, el sector privado fue el modelo y la administración pública pasa a ser vista como un proveedor de servicios para los ciudadanos, que han sido ya redefinidos como clientes y consumidores, todo esto, como parte de los esfuerzos sistemáticos por ciertos aspectos de la organización y funcionamiento del aparato del Estado con el objetivo de lograr mayor eficiencia y eficacia en sus funciones (Ramírez, 2009). Es así como, con la reforma que comienza en los años 80, se rompe con las ideologías que le confieren al Estado un papel protagonista como mecanismo articulador de las relaciones sociales (Estado-céntrica), ruptura que se argumenta en el agotamiento del proteccionismo al mostrarlo como disfuncional para el desarrollo de la productividad, y en la ineficacia de la burocracia estatal para el manejo de lo público. Esta situación se agudiza en los años ochenta, cuando las deficiencias internas alimentan los efectos de la recesión mundial, que condujeron al colapso económico de la “década perdida” en Latinoamérica y aportaron aún más argumentos para que organismos como el Banco Mundial, la CEPAL, el BID, entre otros, promovieran esquemas de reformas a los Estados y propuestas de nuevas formas de administrarlo (Christensen & Læg Reid, 2005; Ramírez, 2009).

En este contexto, se impuso fácilmente el abandono a los planteamientos keynesianos por un retorno a ciertas concepciones liberales, todo esto en el marco de las propuestas del denominado Consenso de Washington<sup>291</sup> de 1989, que llevó a asumir que toda intervención

---

<sup>291</sup>El tipo de operaciones financieras excluidas del pago del impuesto varía de un país a otro, incluidas en éstas la compra de títulos, el pago de primas de seguro, las transacciones de instituciones financieras con el banco central, las compras de acciones en fondos de inversión, las que llevan a cabo agentes especializados en valores, la compensación de acciones y las interbancarias.

estatal, desde la óptica neoliberal, sea vista como dañina y corrupta, razón más para imponer una economía de mercado.

Lo que siguió a esto, fue el interés por mejorar la gobernabilidad a través del fortalecimiento institucional: “Ya no se habla de menos Estado, sino de un mejor Estado, capaz de garantizar condiciones de orden social. Se trazan como objetivos fundamentales la generación de condiciones para la equidad social y la reducción de la pobreza; la expansión de la infraestructura y la cualificación de la regulación estatal” (Ramírez, 2009:125), todo esto en bajo la perspectiva neo institucionalista. Todo, a juicio de los expertos, pone a los países ante dos paradigmas que promueven la reforma del Estado: el sociopolítico (reforma policéntrica) y el de la economía neoclásica como mercadocéntrica (Correa, 2006; Ramírez, 2009). Asunto que en Colombia puede leerse en sus características fundamentales reformistas: *descentralización* y *modernización*. Procesos que se leen en la reducción de las transferencias a los entes territoriales bajo la premisa de dejar al libre juego de las fuerzas del mercado la capacidad fiscal de los municipios y departamentos, situación que ha puesto en riesgo la prestación de servicios; de igual manera, la reforma del Estado ha puesto en peligro su gobernabilidad y legitimidad, pues al establecer la figura de la contratación como medida para reducir costos, ha mercantilizado el servicio público y se ha convertido en una nueva estrategia para la reproducción de costumbres clientelistas y para continuar subordinando sectores excluidos de las oportunidades que brindan las leyes del mercado y la competencia (Correa, 2006; Varela, 2005). Todo esto, con impactos diferentes en proporción y magnitud en los diferentes sectores del desarrollo social del país, que para el caso de salud, ha tenido las implicaciones que a continuación se esbozan.

### **Las organizaciones hospitalarias en Colombia en el marco de las reformas al sistema de salud**

Como se ha visto, las reformas a los sistemas de salud han generado también transformaciones en las organizaciones que los componen. La hegemonía de lo económico que caracterizó las reformas en los años 80 y 90, llevó específicamente a los hospitales a incorporar en sus dinámicas de funcionamiento dos conceptos administrativos propuestos por Harvard: “*competencia regulada*” y “*atención gerenciada*”, el primero sustentó la creación de un mercado de la salud que favorece la competencia entre las organizaciones prestadoras de servicios públicas y privadas, pero que a la vez integra principios de cooperación entre los actores mediante el trabajo en redes integradas. La segunda, promueve la toma de decisiones en salud, ya no sólo a partir de criterios clínicos, sino además y principalmente, criterios gerenciales y de costo – beneficio. Ambas, pueden ser leídas en perspectiva de sus implicaciones sobre una emergente forma de prestar servicios de salud desde el “hospital – empresa” en la que los significados sobre lo que es y representa la salud siguen presentes, pero se le suman ahora los de competencia, sobrevivencia y sostenibilidad a partir de los cuales se orientan las decisiones y estrategias en el hospital (M. Guzmán, 2005; Tafur, 1997b). Pero así como el hospital se ve impactado



por las reformas del sistema, no puede desconocerse que son un componente clave del sistema de salud y que han constituido el eje de las reformas emprendidas en Colombia desde 1993. Esto debido no sólo a que los hospitales representan una proporción sustancial del gasto en salud de Colombia (el 30,6% del gasto total en salud en el período 1996-2003 se asignó a atención hospitalaria (Barón en Tono et al., 2010)), sino además porque como usuarios e impulsores del desarrollo de nuevas tecnologías de salud, los hospitales tienen un papel fundamental en la configuración del futuro del sistema de salud en su conjunto. Además, dada su posición como “puerta de entrada” y de contacto con el sistema de salud, y como proveedores de atención especializada y de internación, los hospitales cumplen un rol central en el estado de salud de la población (Tono et al., 2010). “(...) *si los hospitales están organizados de manera deficiente, el impacto potencialmente positivo sobre la salud se ve reducido o incluso anulado*” (Tono et al., 2010:85).

Antes de la Ley 100 de 1993, los hospitales estaban organizados en tres sistemas diferentes: las instituciones pertenecientes y gestionadas por el Estado que dependen del Ministerio de Salud, los proveedores de seguridad social y las instituciones privadas. La reforma unió a todos los hospitales bajo el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y así se alentó la competencia entre los proveedores en función de la calidad del servicio (Tono et al., 2010). Esto estuvo precedido de un proceso de descentralización en el que se estableció que los hospitales debían ser entidades “autónomas”, con la idea de que tuvieran control permanente sobre su financiamiento y su gestión, motivado además por los resultados del Estudio Nacional de Hospitales realizado en 1986 y otros estudios similares que mostraban problemas relacionados con: *Productividad y eficiencia hospitalaria*, *Limitaciones en la calidad de atención*, y *Limitaciones de acceso a los servicios de salud* (Sáenz, 2001). Con estos problemas identificados, se planteó en el país la necesidad que de la mano de los procesos de descentralización y reforma al sistema de seguridad social en salud, se emprendiera una reforma hospitalaria orientada a: incrementar la productividad, la eficiencia, la calidad de atención, la cobertura y la equidad de los servicios hospitalarios (Tono et al., 2010). Con Ley 100 de 1993, y el nuevo modelo de salud, se propuso la transformación de los hospitales en “Empresas Sociales del Estado - ESE”. Esta transformación requirió de una nueva estructura y una nueva organización para poder enfrentar las modificaciones en el sistema de financiamiento de los hospitales. Los principales ejes de la transformación de los hospitales en empresas sociales del estado fueron (Sáenz, 2001): i) Los hospitales al convertirse a las empresas sociales del estado se constituyen en entidades públicas descentralizadas del orden territorial con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa; ii) Los hospitales actúan como organizaciones con gobierno y gestión propios, con mecanismos de financiamiento orientados al subsidio de la demanda; iii) Los hospitales mantienen la función social de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida así como promover la participación ciudadana y comunitaria; iv) Los hospitales desarrollan la capacidad operativa de la

empresa por medio de acciones técnicas, administrativas dirigidas hacia su supervivencia, al crecimiento, la calidad de los recursos y la capacidad de competencia de la organización.

Lejos del cumplimiento de las metas de la reforma hospitalaria, para 2002 los hospitales públicos colombianos atravesaban una crisis financiera grave y generalizada. Ante este panorama, se emprende un proceso de reorganización, modernización y rediseño de las redes hospitalarias públicas con el objetivo de lograr la viabilidad financiera de los hospitales públicos colombianos, y al mismo tiempo mejorar la eficiencia y la calidad del servicio (Giedion, González, & Acosta, 2001). Esto implicó: i) *Una orientación de la gestión hospitalaria hacia el mercado* que requirió de la implementación de una nueva estructura financiera para el manejo interno y para ser competitivos con otros hospitales, y ii) *Adecuación de la acción de los hospitales a disposiciones de política pública y normatividad* que direccionan y guían la atención y la definición de estrategias de acción por parte de los hospitales y sus actores. Se resaltan:

**i) La normatividad del sistema obligatorio de garantía de la calidad de la Atención de Salud (SOGCS)** que “fue creado para mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país” y establece cuatro (4) componentes: sistema único de habilitación de organizaciones prestadoras de servicios de salud; auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud; el sistema único de acreditación y el sistema de información para la calidad (Decreto 1011 de 2006). (“Sistema Único de Acreditación en Salud,” 2012).

**ii) La Política Nacional de Prestación de Servicios (2005)** que a partir de los ejes de accesibilidad, calidad y eficiencia, define estrategias, líneas de acción y proyectos o programas a ejecutar para lograr sus objetivos: a) mejorar el acceso a los servicios de salud, b) mejorar la calidad de la atención en los servicios que se prestan, y c) optimizar el uso de los recursos al generar eficiencia en la prestación de los servicios de salud y lograr la sostenibilidad financiera. El ámbito de la política de prestación de servicios está dirigido tanto a los prestadores de servicios de salud públicos como a los privados y cubre a la población asegurada y no asegurada del país. (Ministerio de la Protección Social, 2005).

**iii) Las disposiciones dadas en el capítulo II de la Ley 1438 de 2011 sobre la conformación de Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS)**, que en cumplimiento de los acuerdos internacionales en este sentido, establece que “La prestación de servicios de salud dentro del Sistema General de Seguridad Social en salud se hará a través de las RISS ubicadas en un espacio poblacional determinado (artículo 61), definidas éstas como “(...) el conjunto de organizaciones o redes que prestan servicios o hacen acuerdos para prestar servicios de salud individuales y/o colectivos, más eficientes, equitativos, integrales, continuos a una población definida, dispuesta conforme a la demanda” (Artículo 60).

El sistema de información del Ministerio de la Protección Social da cuenta de que los hospitales públicos, en general, han optimizado su rendimiento en los últimos años, esto teniendo en cuenta las crisis experimentadas en los hospitales públicos al comienzo de la reforma que llevó al cierre de muchos de ellos, y que si bien ahora estos cierres son menos frecuentes, se siguen documentando. Por otro lado las investigaciones y estudios sobre la reforma y los procesos de implementación de las políticas y normatividad en los hospitales dan cuenta de las dificultades y aciertos en el proceso de transformación de hospitales públicos a hospitales empresas estatales, abordando asuntos que van desde los ajustes estructurales y financieros, hasta los procesos de decisión estratégica y comportamiento de los actores con relación a la implantación de los nuevos procesos.

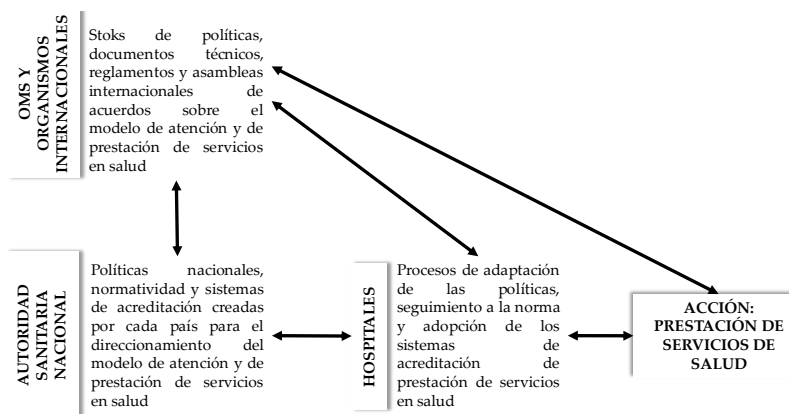
### **Acción organizada en la prestación de servicios de salud.**

Silverman (1985) plantea que las organizaciones pueden ser instituciones cuando los miembros que las integran desarrollan patrones de institucionalización que determinan su funcionamiento (Silverman, 1985). Funcionamiento que se traduce en su accionar, que a su vez surge de los significados a partir de los cuales se decide la adhesión o no a las “reglas de juego” de la acción organizada (Crozier & Friedberg, 1990a). Esos significados que orientan la acción son fruto de aprendizajes sociales, cognitivos, experienciales, que en una interacción individual y colectiva configuran la acción organizada, que a su vez, genera nuevos significados que son incorporados o no en las estructuraciones y regulaciones organizacionales, siempre en el marco de propósitos institucionales. Desde aquí, es posible inferir que la acción organizada como fuente de significados, es condición y efecto de procesos de aprendizaje, que tienen impacto y reciben influencia de las dinámicas de institucionalización organizacional y la configuración de sistemas de acción, que igualmente tienen propósitos institucionalizantes de homogeneización de los significados, que como ya se dijo, deriva en acción. Este proceso puede leerse en las dinámicas de acción de los hospitales, que haciendo parte de un entorno altamente institucionalizado, encuentran en el “seguimiento e implantación” de las políticas públicas sobre prestación de servicios de salud -nacionales e internacionales- elementos claves para ganar legitimización y con ello la sobrevivencia.

Las reformas de los sistemas de salud impulsadas en el mundo desde 1990, han promovido cambios en las estructuras, procesos, acciones y comportamientos en sus organizaciones. En este sentido, los hospitales se han debido adaptarse a las nuevas dinámicas reformistas que han dado nuevas “reglas” de juego que les garantiza ganar *“legitimidad y aumentar sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos”* (Meyer y Rowan, 1999:78). Este proceso se dio y se sigue dando en una interrelación entre el ambiente, las organizaciones y los individuos,

que intercambian significados alrededor de los modelos de atención y las formas “esperadas” de garantizar la prestación de servicios de salud, para ello, se ejercen influencias políticas formales e informales desde los organismos internacionales (OMS/OPS, BM) para que se sigan y asuman las políticas y los acuerdos internacionales en salud, que además, son presentadas como una ventaja, pues se ofrece garantía de éxito a quienes la sigan y un reconocimiento en el medio. Estas influencias se replican en los contextos nacionales, que además de los estímulos por cumplimiento, desarrollan normativas y legislación específica que debe ser asumida por los hospitales y pos sus funcionarios. Es una cadena de mecanismos coercitivos, miméticos y normativos a partir de los cuales se establece el intercambio de significados que configuran la acción de prestación de servicios de salud (ver esquema). Se busca entonces hospitales que institucionalicen los modelos de atención y prestación de servicios, bajo la promesa de éxito a partir de la “confianza” y estabilidad que se logra al seguir las “reglas institucionalizadas” para la acción (Meyer & Rowan, 1977). Esto se promueve desde procesos cognitivos o de “aprendizaje” inter-organizacional y organizacional.

**Esquema** – Niveles de interacción para la configuración de la Acción organizacional - hospitales



Elaborado a partir de Silverman, 1975

*“La organización es considerada fuente de significados mediante los cuales los miembros definen sus acciones y atribuyen sentido a las acciones de los demás”* (Silverman, 1985), por tanto en la comprensión del accionar organizacional, el individuo representa un punto de partida y de llegada, no sólo desde el análisis de la forma en que las personas hacen y producen, sino de cómo piensan y se comportan. Esto implica su reconocimiento como sujeto activo y racional que en sí mismo, hace parte de la explicación de su realidad y favorece el encuentro dialógico para la comprensión, la interpretación y la relación comunicativa y dialéctica, desde donde logra procesar los significados, armonizar sus expectativas y canalizarlas hacia procesos de aprendizaje desde donde configura su acción (decisiones) (Silverman, 1985; Smircich, 1983).

La fuente del aprendizaje es una confluencia de información y experiencia. La primera, entrega los elementos para interpretar eventos u objetos que a partir de lo adquirido con la segunda, pueden enriquecerse con significados y representaciones que dan paso a la generación de conocimiento y a su incorporación en sus (las de cada individuo) propias estructuras, que a partir de procesos de cognición, modelos mentales, valores, emociones, rutinas, ideales, etc. hacen parte de la experiencia del sujeto que se reflejan en su acción. El aprendizaje se logra entonces cuando el individuo en una forma personal y singular incorpora lo conocido a sus estructuras mentales, sociales y de comportamiento, de tal forma que sus acercamientos a los otros, al contexto, al ambiente, a la información y a la tecnología están ahora reconfigurados, pues cuenta con experiencia e información transformada para emprender nuevos ciclos de realimentación de su conocimiento y de su aprendizaje, con nuevos significados, sentidos y representaciones. Este hecho, hace que la construcción individual trascienda a lo colectivo, que potencia y genera dinámicas de aprendizaje colectivo o grupal. Esto se da por ese aporte que cada miembro hace y que se reconfigura en procesos de intercambio, negociación, conflicto, aceptación, afirmación, negación y consenso, que produce nuevas bases para regular y normar, desde lo cognitivo – simbólico, la acción colectiva, que a su vez se difundan e incorporen desde el aprendizaje a las dinámicas naturales de funcionamiento de la organización.

La dimensión colectiva de esta construcción puede entenderse en los hospitales como una manera de institucionalizar - en la dinámica hospitalaria - un aprendizaje que busca regular el comportamiento de los profesionales de la salud, definir y establecer roles (normar) de desempeño organizacional y configurar los marcos de significado a través de los cuales se desarrolla la prestación de servicios de salud (acción organizacional) como un proceso basado cada vez más en protocolos, normas, manuales, etc. que a partir de procesos graduales y acumulativos de aprendizaje son incorporados en las dinámicas de los hospitales, incorporación que se evalúa y monitorea permanentemente para lograr reconocimientos y acreditaciones que favorecen su permanencia y aportan a su legitimidad en el campo (Meyer & Rowan, 1977; Silverman, 1985; Smircich, 1983).

Puede decirse que es todo un proceso de configuración de mitos racionalizados a partir de los cuales se “combate” la ambigüedad organizacional, se busca disminuir la incertidumbre, ganar legitimidad y controlar el cambio (para facilitarlos o contrarrestar la resistencia). Es la confirmación de la idea de “orden” que socialmente se atribuye a la organización, y esto mediado por las dinámicas cognitivas, simbólicas y culturales que entre más institucionalizadas se encuentren, más estabilidad otorga a las estructuras y regulaciones de/para la acción organizada. Esto nos ubica en una perspectiva de organizaciones hospitalarias que trabajan por garantizar la realimentación positiva entre la cultura y el aprendizaje como proceso transformador, desde el cual se obtengan los fines organizacionales -que no necesariamente son los fines sociales-. Es un escenario en el que la organización ha construido y mantenido una estructura de acción colectiva cuyas reglas

del juego dirigen las elecciones de los individuos, de tal forma que la decisión por la estrategia responde a un marco común, en el que los intereses en juego, son canalizados de manera colectiva, basados en la interdependencia y la cooperación (Crozier & Friedberg, 1990b; Meyer & Rowan, 1977; R. Scott, 2008; Smircich, 1983).

Así como se habla de aprendizaje colectivo que genera procesos de institucionalización de la acción de las personas, del hospital de igual manera puede trasladarse este análisis a contextos amplios que configuran el campo de la salud. El aprendizaje aquí es asumido como la alternativa para lograr el isomorfismo y con él la regularización para la institucionalización, esto como ya se dijo, desde mecanismos coercitivos, miméticos y normativos que configuren homogeneidad en estructuras, procesos y conductas. Al igual que en el nivel organizacional, es una forma de ejercicio del poder, que busca superar los conflictos en las relaciones de competencia de mercados y recursos, en un escenario de “competencia regula” y mediada por la legitimidad, que desde esta perspectiva no es más que una alineación cultural con sustento normativo y regulatorio, en procura del isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983; R. Scott, 2008).

De esta manera, ese aprendizaje organizacional institucionalizado debe llevarse al campo organizacional en el que se podría decir, sufre un proceso de validación, pues la organización y sus construcciones, deben adecuarse y adaptarse a las demandas institucionales del campo al que pertenece para poder garantizar con ello su supervivencia. Esa “validación” implica para los hospitales adaptarse a las políticas, direccionamientos, acreditaciones y normativas que buscan tratar racionalmente con la incertidumbre. Este panorama lleva a lo que podría llamarse la paradoja del aprendizaje y el cambio organizacional, pues si bien la institucionalización se logra cuando hay estabilidad y perdurabilidad en el tiempo de las estructuras, procesos y conductas, en el nivel organizacional, lograrlo implica necesariamente un cambio para alcanzar el isomorfismo que le dé cabida en el campo organizacional, en el que espera ser legitimado y por tanto lograr el “éxito”. Esto implica que parte de ese aprendizaje organizacional, debe darse en el terreno de la flexibilización interna, que le permita mimetizarse en el campo, cumpliendo reglas y asumiendo el rol que le garantice aceptación y reconocimiento (Meyer & Rowan, 1977; R. Scott, 2008).

### **El problema de investigación**

Los veinte años de la reforma a la salud no pueden establecerse sólo a partir de la implantación de la Ley 100 de 1993, este es el hito que desencadena todo un proceso de “reformas a la reforma” en el que las organizaciones de salud han debido adaptarse siguiendo las leyes, normas y políticas definidas para dar orden y sentido a las interacciones en el sistema de salud -como red interorganizacional- y a las organizaciones que lo integran (R. W. Scott, 1981). El enfoque de estos procesos de reforma ha sido administrativo de

cambio programado, que tiene como eje fundamental el control, la racionalidad, el liderazgo, la norma y el orden, sumado a la definición de metas, el diseño e implementación, la eficacia y la optimización” (Brunsson & Olsen, 2007). De esta forma, para sus propósitos, los hospitales (y de manera especial los públicos) son considerados como los instrumentos o los medios para alcanzar las metas de eficiencia y eficacia asumidas desde el modelo empresarial de gestión, pero también para los propósitos de equidad y justicia social dados en el modelo de atención.

En este contexto, para el hospital público han sido veinte años de adaptaciones permanentes en sus estructuras, funciones y comportamientos que les garantice hacer que su trabajo se realice de forma más funcional y eficiente (Brunsson & Olsen, 2007), pero además que les garantice la supervivencia en un nuevo entorno que les exige ser competitivos por calidad e integrarse inter organizacionalmente para optimizar los recursos y mejorar el acceso y las oportunidades de satisfacción de las necesidades de atención en salud. En el sistema de salud, el hospital público es la organización “(...) *donde las acciones de los actores y grupos adquieren sentido. Donde los recursos se movilizan y se aplican. Donde las políticas se generan y luego se implementan. Donde las reglas y normas operan en la práctica. Donde los marcos de interacción y de regulación dan sentido y cierto nivel de certidumbre para la interpretación de las personas. Donde la sociedad se relaciona con sus representantes e instituciones*” (Arellano & del Castillo, 2007:7), haciendo de su acción un asunto complejo, pero además cargado de situaciones problemáticas que podrían concretarse en la dualidad generada por tener que responder a un modelo de atención basado en los principios de la justicia social y soportado en las políticas internacionales de atención primaria en salud que sustentan la acción de los hospitales en la garantía del acceso universal y la prestación de un servicio público incluyente y con garantía de equidad en la atención (Ley 1438 de 2011), y a un modelo de gestión basado en la eficiencia y los indicadores de evaluación de resultados, respaldado en los principios de la atención gerenciada (costo-eficiencia), la competencia regulada, la eficiencia, los indicadores de calidad (cumplimiento del Sistema Obligatorio de Garantía de la calidad) y la sostenibilidad financiera. Es así que en veinte años de adaptaciones, la experiencia acumulada de las organizaciones y sus actores necesariamente han debido generar además de los cambios “formales”, nuevos significados en torno a la realidad de la vida cotidiana del hospital público y con ello, a una transformación institucional no sólo de la organización misma (hospital público) sino del sistema de salud como red interorganizacional.

Por esto, vale preguntarse, más allá de los procesos objetivos y formales que dan cuenta de los cambios en las organizaciones hospitalarias, cuáles son las dualidades entre las lógicas, saberes, actuaciones y percepciones de los actores desde las cuales puede definirse hoy *lo que es, cómo es y por qué es como es “el hospital” público en Colombia?*

## **Diseño metodológico**

El enfoque de investigación será cualitativo, por su posibilidad de acercamiento a la comprensión e interpretación de las vivencias y realidades desde la perspectiva de los actores, que para el objetivo de la investigación es fundamental, pues sólo desde la subjetividad será posible dar cuenta de la realidad de la vida cotidiana en los hospitales (Padua, 2001). El alcance de la investigación será analítico, utilizando como estrategia la *etnometodología*, al encontrar en ella el interés por la acción, que desde la perspectiva de la interacción simbólica y la fenomenología, permita dar cuenta de los cambios organizacionales desde las acciones de los actores (Firth, 2010; Urbano, 2007).

La etnometodología es definida como “*la investigación de las propiedades racionales de las expresiones contextuales y de otras acciones prácticas como logros continuos y contingentes de las prácticas ingeniosamente organizadas de la vida cotidiana*” (Garfinkel, 2006:26). De esta forma, al pretender dar cuenta de la acción organizacional del hospital público, la etnometodología brinda la posibilidad de “explicar” desde la vida cotidiana de los actores, lo que está formalmente estandarizado, pero a la vez y con más énfasis, “lo visto pero desapercibido”, lo esperado y las características del tras-fondo de las escenas diarias en donde realmente se encuentran, esto es, trascender las categorías, representaciones o esquemas deducidos “objetiva” o “científicamente” para *establecer* “estructuras de experiencia” de los miembros (Firth, 2010; Garfinkel, 2006).

Las experiencias de la vida cotidiana en las organizaciones están gobernadas de acuerdo a reglas (internas y externas), es así como “cualquier escenario organiza sus actividades para hacer de sus propiedades un ambiente organizado de actividades prácticas, detectables, contables, informables, narrables, analizables —en resumen, *explicable*” (Garfinkel, 2006:45). *El valor del estudio etnometodológico está dado entonces no por ser una más de las lecturas descontextualizadas de terceros que narran de manera formal el comportamiento y la acción del hospital público en su “deber ser”, sino por la posibilidad de ser explicada desde la realidad cotidiana de quienes aplican y practican las normas y los lineamientos de política y mostrarla como un “continuo logro práctico de los miembros de la organización”* (Garfinkel, 2006), *un aprendizaje configurado desde la experiencia individual y colectiva, que se convierte en aprendizaje organizacional. Esto es posible porque para la etnometodología, el centro de estudio empírico son las circunstancias prácticas de la vida cotidiana expresada - “verbalmente”- por los actores, para desde allí, reconocer “los métodos que utilizan los individuos para dar sentido y al mismo tiempo realizar sus acciones cotidianas: comunicar, tomar decisiones, razonar”(…) “es en el lenguaje que se aúnan la experiencia o vivencia y la explicación”* (Garfinkel, 2006).

En este sentido, los recursos que enriquecerán la aplicación metodológica serán: El *análisis de contexto*, Las *entrevistas a profundidad* con actores del nivel gerencial de los hospitales



públicos, y *grupos focales* con actores del nivel asistencial. La información obtenida será procesada bajo la noción de “*reflexividad*” que “*enfatisa la forma observable, comunicable de las acciones —“relatos”— y el contexto, elaborándose entre sí de manera “interminable”*” (Firth, 2010:601, 607) y sobre esa base establecer la síntesis analítica que pueda dar cuenta del alcance del objetivo de la investigación.

Para el proceso de recolección de la información se recurrirá al estudio de caso, al ser “*una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de estos*” (Yin, 1994:13). “El caso” serán entonces organizaciones hospitalarias públicas, representadas en actores que se desempeñen en cargos administrativos y asistenciales de la ciudad de Medellín en Colombia, que a partir de un muestreo teórico, permitan obtener información sobre las experiencias en *diferentes momentos de la reforma y de las transformaciones hospitalarias*, y sobre sus experiencias y aprendizajes en la cotidianidad en *hospitales públicos de diferentes niveles de complejidad* desde la perspectiva del *cargo desempeñado y las funciones asignadas*.

En este sentido, se propone abordar una perspectiva *macro*, asociada con el orden organizacional desde el sistema como un todo, que permita un análisis de los procesos de reforma desde la propuesta de Crozier y Friedberg (1977) del “actor y el sistema” y desde allí, comprender los procesos de regulación y estructuración que *los acuerdos internacionales y las normas y política públicas nacionales* imponen para la acción organizacional de los hospitales públicos, en procura de “dar y mantener el orden organizado” (Coronilla & del Castillo, 2007). A partir de esta comprensión del sistema interorganizacional que rodea al hospital público, se propone el análisis *micro*, esto es, aproximarse al entendimiento de lo que en realidad sucede en el hospital público en el ámbito de las interacciones humanas que modelan y son modeladas por la propia configuración organizacional por medio de intercambios, negociaciones y relaciones que suceden en la cotidianidad de la organización. Esto no sólo en los niveles gerenciales, sino también asistenciales, pues todos los actores, independientemente del nivel en el que se ubiquen, tiene la capacidad y posibilidad de producir relaciones e intercambios y con ello, experiencias, aprendizajes y cambios que en el tiempo han dado paso a una realidad organizacional que puede definir institucionalmente lo que es “el hospital” público contemporáneo.

### **Referencias:**

- Abric, J.-C. (2001). *Prácticas sociales y representaciones*. México: Ediciones Coyoacán.
- Ahumada, C. (1998). Política social y reforma de salud en Colombia. *Papel Político*, 9(35).
- Arroyave, M. G., & Isaza, P. (1989). Una perspectiva histórica del Hospital. *Educación Médica*, 23(2), 182–191.

- Bell, D. (1994). *Las contradicciones culturales del capitalismo* (Segunda.). México: Alianza Editorial.
- Brunsson, N., & Olsen, J. (2007). Formas organizacionales ¿podemos elegir las? In *La reforma de las organizaciones* (Primera., pp. 13–34). México: CIDE.
- Cardona, A., Mejía, L., Nieto, E., & Restrepo, R. (2005). Temas críticos en la Reforma al SGSSS capítulo salud. *Rev. Facultad Nacional de Salud Pública*, 117–136.
- Cardona, J., Hernández, A., & Yépes, F. (2005a). La reforma a la seguridad social en salud en Colombia. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 81–99.
- Cardona, J., Hernández, A., & Yépes, F. (2005b). La reforma a la seguridad social en salud en Colombia. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 81–99.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2005). El estado fragmentado: los retos de combinar eficiencia, normas institucionales y democracia. (S. Moreno, Trans.) *Gestión y Política Pública*, XIV(3), 557–598.
- Coe, R. (1979). *Sociología de la Medicina*. (B. García & S. Martínez, Trans.) (2da ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Corella, J. (1999). *La Gestión de Servicios de Salud*. Madrid: Diaz de Santos.
- Coronilla, & del Castillo, A. (2007). Capítulo 2. El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias. In E. Cabrero & D. Arellano (Eds.), *Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del campo gubernamental* (Segunda reimpresión., pp. 77–136). México: CIDE.
- Correa, R. (2006). La reforma del Estado en Colombia: entre el ajuste fiscal y el fortalecimiento de la participación ciudadana. *Cuadernos de Administración*, 35, 107–126.
- Corsi, C. (2002a). Pasado, presente y futuro de la Ley 100. In *La salud pública hoy* (pp. 269–302). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Corsi, C. (2002b). Pasado, presente y futuro de la Ley 100. In *La salud pública hoy* (pp. 269–302). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990a). Capítulos 1, 2 y 3. In *El actor y el sistema* (pp. 187–250). México: Alianza Editorial.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990b). Capítulos 7, 8 y 9. In *El actor y el sistema* (pp. 187–250). México: Alianza Editorial.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Echeverri, C. (2003). Del pluralismo estructurado a la protección social. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 107–116.

- Echeverry, M. E. (2011). Reforma a la salud y reconfiguración de la trayectoria de acceso a los servicios de salud desde la experiencia de los usuarios en Medellín, Colombia. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 10(20), 97–109.
- Errasti, F. (1997). *Principios de gestión sanitaria*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández, L. (1994). 1. Introducción: Las Instituciones protección y sufrimientos. 2. Componentes constitutivos de las instituciones educativas. In *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas* (pp. 17–52). Buenos Aires: Paidós.
- Firth, A. (2010). Etnometodología. (T. Cadavid, Trans.) *Discurso y Sociedad*, 4(3), 597–614.
- Frenk, J. (1994a). Dimensions of Health System Reform. *Health Policy*, 19–34.
- Frenk, J. (1994b). Dimensions of Health System Reform. *Health Policy*, 19–34.
- Frenk, J., Londoño, J., Knaul, F., & Lozano, R. (1999). Los sistemas de salud latinoamericanos en transición: una visión para el futuro. In *Atención a la Salud en América Latina y el Caribe en el siglo XXI*. México: Fundación Mexicana para la Salud. Institute for alternative futures. Smithkline Beechman Pharmaceuticals.
- Gañán, J. (2010). Los muertos de ley 100: prevalencia de la libertad económica sobre el derecho fundamental a la salud una razón de su ineficacia. Caso del plan obligatorio de salud del régimen contributivo. Universidad Externado.
- García, R. G., Torres, S., Olaya, E. S., Díaz, H. B., Vallejo, B., & Castro, H. F. (2009). Creación de valor en la cadena de abastecimiento del sector salud en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 235–256.
- Garfinkel, A. (2006). *Estudios de Etnometodología*. (H. A. Pérez, Trans.) (Primera.). Madrid: Anthropos.
- George, R. (1985). *De la policía médica a la medicina social*. (F. Sotomayor, Trans.). México: Siglo XXI Editores.
- Giedion, U., González, L., & Acosta, O. L. (2001). *Efectos de la reforma en salud sobre las conductas irregulares en los hospitales públicos: El caso de Bogotá, Distrito Capital, Colombia* (p. 58). Bogotá: Fedesarrollo.
- Gómez, R. (2002). Polisemia de la Salud Pública. *Rev. Facultad Nacional de Salud Pública*, 32–43.
- Guzmán, M. (2005). Impacto de la introducción de los mecanismos del mercado en la atención Sanitaria (Vol. 4). Bogotá: Rev Gerencia y Políticas de salud.
- Guzmán, M. del P. (2005). Impacto de la introducción de los mecanismos de mercado en la atención sanitaria. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 8, 65–78.

- Hernández, M. (2003a). Enfoque sociopolítico para el análisis de las reformas de salud en América Latina. *Revista Cubana de Salud Pública*, 228–235.
- Hernández, M. (2003b). Enfoque sociopolítico para el análisis de las reformas de salud en América Latina. *Revista Cubana de Salud Pública*, 228–235.
- Hernández, M. (2008). El Concepto de Equidad y el Debate sobre lo Justo en Salud. *Revista Salud Pública*, 72–82.
- Iriart, C., & Merhy, E. (2000). La atención gerenciada en América Latina. Transnacionalización del sector salud en el contexto de la reforma., 16(1).
- ISAGS, Giovanella, L., Feo, O., Faria, M., & Tobar, S. (Eds.). (2012). *Sistemas de Salud en Suramérica: desafíos para la universalidad, la integralidad y la equidad*. Rio de Janeiro: Instituto Suramericano de Gobierno en Salud.
- Jodelet, D. (1979). La representación social: fenómenos, concepto y teoría. In *Pensamiento y vida social* (pp. 469–494). Buenos Aires.
- Lobato, L., & Giovanella, L. (2008). Sistemas de saúde: origens, componentes e dinâmica. In *Políticas e Sistema de Saúde no Brasil* (pp. 107–140). Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meza, C. A. (2003). La salud en Colombia: ¿Qué tan meritorio y público es este bien o servicio? *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 1, 55–61.
- Ministerio de la Protección Social (Ed.). (2005). Política Nacional de Prestación de servicios de salud.
- Molina, G. (2009). *Dilemas en las decisiones de salud. Ética, deberes, derechos frente a rentabilidad financiera*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- OPS/OMS. (2007). *Función Rectora de la Autoridad Sanitaria. Desempeño y Fortalecimiento*. Washington DC: OPS.
- Padua, J. (2001). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: El Colegio de México CFE.
- Parsons, T. (1982). La estructura del sistema social. In *El sistema social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Parsons, W. (2007). *Políticas Públicas. Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de las políticas públicas*. (A. Acevedo, Trans.) (Primera.). Argentina: Flacso México.
- Ramírez, M. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public management. *Estudios Políticos*, 34, 115–141.

- Rengifo, M. (2008). Instituciones híbridas: Los casos de Salud & Educación. In *La crisis Colombiana. Reflexiones filosóficas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- República de Colombia. Constitución Política de Colombia (1991).
- Restrepo, J. H. (2004). ¿Qué enseña la reforma colombiana sobre los mercados de salud? *Espacio Abierto*, 6, 8–34.
- Restrepo, J., Lopera, J., & Rodríguez, S. (2007). La integración vertical en el sistema de salud Colombiano. *Rev. economía Institucional*, 279–308.
- Restrepo, R. (2007). A propósito de la Ley 1122 del 2007. Reforma del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia: esperanza, mito y realidad. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*, 90–105.
- Sáenz, L. (2001). *Modernización de la Gestión Hospitalaria Colombiana: Lecciones Aprendidas de la Transformación de los Hospitales en Empresas Sociales del Estado*. Bogotá: LAC/RSSS.
- Scott, R. (2008). Crafting an Analytic Framework I. In *Institutions and Organizations* (pp. 47–81). California: Sage.
- Scott, R. W. (1981). Chapter 1. In *Organizations. Rational, natural and open systems* (p. 3.26). New Jersey: Prentice Hall.
- Silverman, D. (1985). Capítulos 6,7 y 10. In *Teoría de las organizaciones*. (pp. 159–217 y 269–290). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Sistema Único de Acreditación en Salud. (2012). Retrieved April 1, 2013, from <http://www.acreditacionensalud.org.co/acreditacion.php?IdSub=118&IdCat=29>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Tafur, L. (1997a). El Sistema de salud de Colombia después de la Ley 100 de 1993, (27), 44–77.
- Tafur, L. (1997b). El Sistema de salud de Colombia después de la Ley 100 de 1993, (27), 44–77.
- Testa, M. (1989). *Pensar en Salud*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Tono, T., Cueto, E., Giuffrida, A., Arango, C. H., & López, Á. (2010). Capítulo 4 Hospitales públicos y reforma del servicio de salud. In *Salud al alcance de todos Una década de expansión del seguro médico en Colombia* (pp. 86–109). Washington D.C: Banco Interamericano de desarrollo.
- Urbano, H. (2007). El enfoque etnometodológico en la investigación científica. *Liberabit*, 13, 89–91.

Varela, E. (2005). Dimensiones actuales de lo público. A propósito de las interrelaciones entre Estado, Management y Sociedad. *Pensamiento y Gestión*, 18, 37–68.

Varela, E. (2008). *Desafíos del interés público. Identidades y diferencias entre lo público y lo privado*. (Segunda.). Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

## **EL EFECTO ECONÓMICO DE LA EMIGRACIÓN EN EL MUNICIPIO DE VILLACORZO, CHIAPAS; MEXICO.**

**Mtra. Reyna Esperanza Zea Gordillo**  
Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas  
[reyna\\_zea@hotmail.com](mailto:reyna_zea@hotmail.com)

### **Resumen:**

El propósito de este trabajo es presentar un cuadro real de la situación por el que atraviesa este pequeño rincón chiapaneco respecto al fenómeno migratorio y la relación que tiene con el crecimiento económico de Chiapas, Mexico. Se hace una revisión de los antecedentes de la emigración desde la época de la colonia hasta nuestros días. Actualmente la emigración principalmente a los Estados Unidos de América y las remesas familiares ocupan uno de los primeros lugares en las esferas de los temas políticos. Lo anterior se puede argumentar en base a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un modelo económico deficiente que se a implementado en toda la República Mexicana con variables del Producto Interno Bruto y las remesas. En este contexto, al medir el efecto de la emigración en el municipio de Villacorzo, Chiapas en el crecimiento económico en el periodo 2006 – 2012 a partir de los envíos de remesas, se encuentra que los resultados obtenidos nos permiten afirmar que efectivamente las remesas detonen el crecimiento económico regional, pero sin embargo se podría considerar que las remesas sirven como un paliativo a la pobreza a nivel local en los lugares de origen de los emigrantes.

**Palabras clave:** Crecimiento Económico, Migración, emigrantes y Remesas, políticas publicas

### **Introducción:**

Dentro de este mundo lleno de cambios surgen transformaciones específicas que obligan a las organizaciones ubicadas en determinadas áreas geográficas sufrir transformaciones en cuanto a la forma de vida. A raíz del nuevo ciclo que se percibe actualmente nos damos cuenta de la influencia de los medios de comunicación, que las necesidades cambian, y por consiguiente la gente evoluciona, por lo que ningún lugar geográfico está exento de que sus habitantes se formen nuevas expectativas de vida, y como consecuencia empiezan a surgir personas que desean elevar su nivel económico y se sienten obligados a salir de sus lugares de origen para ubicarse en áreas que le ayuden a satisfacer sus necesidades básicas.

Por lo que las presentes circunstancias llevan a una inevitable búsqueda de medios para sobrevivir por lo que las familias buscan alternativas para mejorar tanto su situación

económica, como su progreso social y de esta manera toma impulso la emigración a los estados unidos de América principalmente.

En la primera parte de la presente investigación se abordaron teorías que hablan sobre los cambios que sufre el ser humano, se hace un pequeño bosquejo de los temas y conceptos de los principales estudiosos de la materia al igual que se plantean una serie de temas como son los programas y la estructura que tiene una administración pública.

### **Revisión literaria y enfoque teórico.**

GARY BECKER en el año 1964 Becker publicó el libro "El Capital Humano", trabajo por el cual fue premiado por el Nobel (1992), por desarrollar el concepto del Capital Humano. En este plantea que para los padres, sus hijos pueden ser considerados como bienes de consumo que producen muchas satisfacciones, como sus primeras palabras, el primer día de colegio, o la llegada de los nietos, pero que a su vez tienen un precio. El precio consiste en el tiempo y los bienes asociados a su nacimiento y crianza. Para Becker, Capital humano lo define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Es una opción individual, una inversión.

Se toma también en cuenta el mantenimiento de su capital psicológico como la salud, educación, alimentación. Pero estas capacidades también puede depreciarse, ya sea por una desvalorización de sus conocimientos generales y específicos (debido a la falta de capacitación o actualización en materias como tecnología), o bien por el desgaste de su salud física y moral (como la edad, stress, etc).

Por otro lado, se atiende a las necesidades particulares del individuo, las cuales no pueden ser impuestas, cada humano tiene sus prioridades que debe cubrir. Por ende, se comprende que todo trabajador busca satisfacerse, trabaja en busca de una recompensa y al conseguir su objetivo pierde la motivación. Aquí entran cinco niveles de necesidades humanas: las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y la de autorrealización. Esta escala es una propuesta de Abraham Maslow con su teoría de necesidades humanas.

También existe la teoría de Frederick Herzberg, la cual se conoce como Teoría de la Motivación-Higiene, esta contempla los siguientes elementos; Factores que generan satisfacción o disgusto en el trabajo, y los factores que suelen desarrollar reacciones agradables al no aparecer no desatan ninguna reacción, los que provocan insatisfacción, al no estar presentes en el área laboral. Por último, los factores que generan satisfacción en el trabajo están ligados a contenido del trabajo, mientras que los que traen disgusto se relacionan con el contexto o ambiente de trabajo.



Basados en las diferentes teorías se puede entender que el ser humano está en busca constantes cambios quiere sentirse satisfecho, por lo que enseguida se abordara otro de los temas primordiales de la presente investigación, el significado de migración y sus tipos.

El profesor Carlos Javier Trejo Ochoa en su bibliografía Estructura Socioeconómica de México y Chiapas nos dice: “Entendemos por exclusión o marginación social el proceso por el que una sociedad rechaza a unos determinados individuos, desde la simple indiferencia hasta la represión y reclusión. Uno de los indicadores que afecta la estructura de la población en México y Chiapas es el migratorio.

Trejo Ochoa considera a la migración. “Al desplazamiento de personas que se presentan en una localidad o región por cambio de residencia temporal o definitiva por motivos de trabajo, catástrofes, guerras o mejorar las condiciones de vida, es lo que se le conoce como migración, pudiendo ser esta dos formas. Emigración y migración.”

Emigración cuando se abandona un lugar o inmigración cuando se llega a ese lugar, por lo que es relativo pues depende desde que lugar del que se esté hablando. En esta presente investigación se estudiara específicamente la Emigración en la cabecera en el de Municipio de Villacorzo, Chiapas. La ausencia de alternativa ocupaciones, tanto en el agro como en los centros urbanos genera el flujo continuo de su población hacía otros lugares del país, y particularmente hacía Estados Unidos. Por lo que, ahora, la migración se ve como un recurso de sobrevivencia para millones de mexicanos, en esta circunstancia, la migración se ha convertido en un rostro cruel de pobreza.

Héctor Escobar Rosas, Bruno Sovilla Y Jorge López Arévalo, en sus obras Pobreza, desastres naturales y migración en las regiones Istmo-Costa, Sierra y Soconusco de Chiapas definen a la Pobreza como el enfoque más moderno en la acepción primigenia de pobreza como falta de capacidad de producir o de realizar su potencial productivo. En este enfoque el énfasis está puesto no tanto en el resultado (ser pobre en el sentido de no disponer de ingresos o bienes suficientes)

“Marginación: En sociología, se denomina marginación o exclusión a una situación social de desventaja económica, profesional, política o de estatus social, producida por la dificultad que una persona o grupo tiene para integrarse a algunos de los sistemas de funcionamiento social (integración social). La marginación puede ser el efecto de prácticas explícitas de discriminación que dejan efectivamente a la clase social o grupo social segregado al margen del funcionamiento social en algún aspecto o, más indirectamente, ser provocada por la deficiencia de los procedimientos que aseguran la integración de los factores sociales, garantizándoles la oportunidad de desarrollarse plenamente.”

La migración es un proceso dinámico, que comenzó en buena medida como reclutamiento de trabajadores mexicanos, aprobado o tolerado por los Estados Unidos, para realizar

trabajos agrícolas de temporada. Luego, se convierte en un flujo migratorio mucho más complejo, sustentado en factores de oferta y demanda y de redes sociales.

La migración de México a Estados Unidos se motiva fundamentalmente en razones de carácter económico, como se ha mencionado, por eso las motivaciones iniciales del flujo migratorio se dieron en gran parte dentro de los mismos Estados Unidos. Sin embargo, los factores que iniciaron la migración entre los dos países, no son necesariamente los únicos que la sustentan, hoy las redes transfronterizas de familias, amigos agentes laborales y reclutadores vinculan una lista en expansión de industrias, ocupaciones y zonas de los Estados Unidos con una lista en aumento de comunidades mexicanas que envían migrantes al país del norte.

Si bien, la migración ha sido un fenómeno histórico en la relaciones entre México y Estados Unidos, es innegable que nuestra estructura económica se ha visto severamente convulsionada con la drástica reorientación de nuestra economía hacia el mercado internacional, que se inicia en 1982, esto es por la implantación de lo que se ha denominado modalidad neoliberal de crecimiento. No cabe duda que, este es uno de los detonantes principales de la problemática que causa, actualmente, el proceso migratorio en su relación con la estructura económica del país y una de las principales limitantes para abrir alternativas de cambio.

En lo fundamental, como resultado del viraje en la política económica, se mantiene y acentúa un perfil excluyente del aparato productivo, lo relevante es destacar, en este sentido, el desgaste de las bases económicas el arraigo de migrantes y el inicio, en contrapartida, de un proceso de despoblamiento en muchos de los municipios de alta migración internacional del país. Los migrantes proceden de comunidades, pueblos y ciudades de todo México, pero la migración intensa se concentra, sobre todo en 109 municipios de más de 2400 que tiene el país. Más del 50%, de los municipios de la república padecen un alto grado de marginación, que implica un alto grado de pobreza.

Los estados de: Chiapas, Oaxaca, Guerrero, Hidalgo, Veracruz, Puebla, Michoacán, Guanajuato, Zacatecas, San Luis Potosí, Querétaro, Campeche, Tabasco y Yucatán padecen alto grado de marginación y de pobreza, son los estados de alta migración interna e internacional. La migración actual, aunque tiene un carácter cada vez más urbano, sigue estando muy influenciada por las condiciones rurales. Es importante, además, distinguir entre las comunidades de larga tradición de migración y aquellas que se han incorporado más recientemente a los flujos migratorios, se puede decir, actualmente, que ningún estado de la república está exento de la expulsión de trabajadores migratorios, dado que la agudización de la pobreza expulsa millones de mexicanos y los obliga a buscar un nivel de vida mejor, pero muchas ocasiones se trata de la simple sobrevivencia.

### **Objetivos:**

## **Generales**

Analizar los efectos económicos que han surgido en la actualidad a causa de la emigración en la ciudad de Villacorzo Chiapas.

## **Específicos**

- Diagnosticar el porcentaje de la población que ha recurrido a la emigración en el periodo 2006-2012.
- Investigar los motivos más frecuentes por lo que las personas tienen que recurrir a la emigración y las características de estos.
- Interpretar los efectos económicos derivados de las remesas enviadas en el periodo 2006-2012.
- Presentar propuestas de programas de mejoramiento administración pública municipal que aporten crecimiento integral regional.

## **Método:**

Indica el paradigma a emplear, determina el tipo de diseño, cómo se llevará a cabo la investigación de campo y describe el contexto o escenario de la investigación, el universo, o unidades de análisis, la muestra, el diseño de abordaje y los procedimientos que se utilizarán para el análisis de datos.

Debido a la importancia que representa la presente investigación se pretende que los métodos a utilizar sean los más adecuado, dado que se considera abstraer datos extremadamente significativos respecto al efecto que causa la migración en la ciudad de Villacorzo Chiapas por lo que la investigación tiene el carácter de inductivo debido a que se analizara en forma particular la migración en un lugar específico, de igual manera es una investigación según la naturaleza de sus datos a obtener resultados de carácter cuantitativos y cualitativos .

Es importante mencionar que en los comunidades rurales como existen tantas en el estado de Chiapas, México hablar de temas carácter económico y político representa una expresión de molestia y resentimiento ante las autoridades gubernamentales; dado que a pesar de ser una de las regiones más abundantes en naturaleza y fauna carece de necesidades primordiales como son la falta de empresas que fomente la producción interna, mala infraestructura carretera y servicios primordiales como es agua potable, etc; no pueden ser solventadas por los tres niveles de gobierno.

Villacorzo, Chiapas, México se ubica en la Región Socioeconómica VI frailesca. Limita al norte con los municipios Villaflores y El Parral, al este con Venustiano Carranza y La Concordia, al sur con Pijijiapan y al oeste con Tonalá. Las coordenadas de la cabecera

municipal son: 16°11'05" de latitud norte y 93°16'03" de longitud oeste y se ubica a una altitud de 581 metros sobre el nivel del mar.

Para poder llegar al resultado de la presente investigación tendrá que determinarse adecuadamente la selección de la muestra por lo que se estratificara de la siguiente manera, debido a que Villa corzo es el municipio territorialmente hablando uno de los más grandes del estado de Chiapas de igual razón cuenta con un total 74,477 habitantes según datos del INEGI 2010; todos estos distribuidos en más de 2000 comunidades de las cuales se seleccionaran optando por las más pobladas e importantes entre ellas la cabecera municipal, san pedro Buenavista, 1 de Mayo, Revolución Mexicana, Valle Morelos debido a que en estos lugares se encuentra la mayor concentración de habitantes de este municipio por el cual dentro de estas 5 localidades se extraerá la muestra representativa para su mejor confiabilidad y Validez. Para llevar a cabo tal objetivo se realizara visitas a estas comunidades para llevar acabo el método de observación y poder seleccionar a las personas y objetos apropiados para llevar acabo la recolección de información tanto de fuentes secundarias y primarias.

Después de seleccionar las localidades más apropiadas para hacer el estudio se procedió a elegir una muestra representativa para poder dar respuesta a la investigación y poder determinar cuáles son los resultados de primera mano, de la encuesta que se aplicara a la respectiva exploración.

Una vez definida el área de objeto de estudio, se procederá a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados por lo cual serán los habitantes de estas cinco localidades Cabecera municipal de Villacorzo cuenta con un población de 8416 habitantes, San pedro Buenavista cuenta con 7740, Primero de mayo 2423 , Revolución Mexicana 6579 habitantes y Valle Morelos 2861 en total; por lo tanto la población completa a estudiar integrando las cinco comunidades representa un total de 20,019 habitantes.

Después se procedió a elegir la muestra de un total de 20,019 habitantes de las cinco localidades que forman parte del municipio de Villacorzo; Como resultado de la determinación de la muestra se establece a 392 habitantes del municipio de Villacorzo distribuidos entre las 5 localidades para la aplicación del cuestionario que se aplicara para recabar los datos necesarios para la investigación.

### **Selección:**

El siguiente paso después de haber determinado la muestra representativa para la investigación es recolectar los datos pertinentes que servirán consecutivamente para poder tomar decisiones e interpretarlos y presentarse como resultados en donde las variables involucradas podrán llevar a un análisis de la situación que se presenta respecto a la migración y sus consecuencias en la ciudad de Villacorzo. Para poder obtener un avance y

tener resultados de primera mano se seleccionaron a 18 personas que habitan en cabecera municipal del Municipio de Villacorzo, dado que se aplicó una prueba piloto para realizar posteriormente la aplicación de la muestra de 392 personas.

### **Instrumento o materiales:**

El siguiente paso consistirá en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

La primera etapa fue la de seleccionar nuestro instrumento de medición, ya que sin él, la investigación no hubiesen sido clasificadas ni registrarían datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o a las variables que tuvimos en mente y tampoco serían dignas de tomarse en cuenta.

La técnica de investigación a la que se recurrió para que dicho instrumento de medición reúna los requisitos de confiabilidad y validez y para acercarse a la realidad del problema es la observación y encuesta, técnica que se apoya en el instrumento de cuestionario, que nos ayudó a obtener e información amplia sobre la realidad y poder verificar, teniendo una mayor libertad y reflexión en las encuestas y que también se recurrió a la observación que sirvió para corroborar los hechos acontecidos por lo que se programó una visita a las comunidades más habitadas del municipio de villa corzo observando las costumbres, la forma de vida pero el instrumento clave que llevara a un resultado concreto será la encuesta técnica .

Las encuestas fueron aplicadas por el suscrito y dos personas más que sirvieron de apoyo para la aplicación de la encuesta, de igual forma se capacito a los encuestadores indicándoles que se le informara que se trata de una investigación que aportara datos relevantes para el municipio de Villacorzo y que dichas encuestas serán anónimos y además contribuirían para el desarrollo de la investigación, de tal manera que la muestra representa un total de 392 habitantes que han tenido la experiencia de uno de los integrantes de la familia ha recurrido a emigración. Para el cuestionario se elegirá preguntas cerradas en su mayoría, obedeciendo a las necesidades del problema de la investigación.

El método para elaborar nuestro instrumento de medición será la escala de Likert en una escala aditiva con un nivel ordinal, en el cual se utilizara diferentes tipos de expresiones fijas para cada ítem. También se contará con el apoyo de una computadora personal y una impresora para poder procesar los datos recolectados y poder plasmarlos en papel. Una vez realizada la investigación de campo se presentara el análisis y la correspondiente interpretación así como los datos relevantes sobre el porcentaje de personas emigrantes y su efecto económico, usando como procedimiento la tabulación estadística y representación gráfica.

## **Procedimientos.**

Primeramente se aplicó una prueba piloto del instrumento de medición asegurándose que las afirmaciones y alternativas de respuesta fueron comprendidas por los sujetos a los que les aplico y se evaluó cuidadosamente su validez y confiabilidad.

Una vez confirmada se procedio a realiza la segunda parte la cual consistió en asistir a la ayuntamiento municipal actual para corroborar datos extraídos por la información primaria y verificar si existen algunos programas de desarrollo municipal para verificar si se llevan a cabo y cuál es la contribución que representa para el municipio respecto a la reactivación de la economía.

Todo este proceso se llevara a cabo haciendo conciencia de que se está seguro de que el cuestionario fuese aplicado a personas que tienen la competencia y los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso evaluativo, los cuestionarios fueron diseñados para medir las condiciones y por las que pasan los habitantes del municipio cuando se ven en la necesidad de emigrar y las condiciones que atraviesan por tomar esta decisión, así como el efecto económico que representa para el municipio de Villacorzo en materia económica.

Posteriormente se hará presentación gráfica, estadística e interpretación de resultados de la investigación “el efecto económico de la emigración y programa de mejoramiento de administración pública en el municipio de Villacorzo”.

## **Resultados:**

Según los resultados que arrojaron la recopilación de la información de las dos fuentes pero principalmente la obtenida a través de las encuestas aplicadas a una muestra representativa solo de 18 personas que radican solo en una localidad se obtuvieron los siguientes resultados:

Los resultados obtenidos en una muestra representativa de 18 personas no dio como resultados datos muy importantes, ya que una de los datos que sorprendió fue el hecho de que se tiene la idea de que el sexo masculino es el que más recurre a la emigración sin embargo los datos arrojaron que el sexo femenino tiende también recurrir a este fenómeno y son porcentajes hasta un 55% de la población que tiende a emigrar.

Otro dato bastante relativo es la edad del emigrante en donde la frecuencia de edad en donde las personas deciden emigrar fluctúa entre 20 y 24 años destacando los que se encuentran entre los 21 años de edad. De igual manera los resultados de esta muestra arrojó que el destino de los emigrantes es principalmente los Estados Unidos de America con un porcentaje bastante definido

en un 88% de la muestra; dentro de los datos también es de vital importancia las remesas que estas personas generan y los resultados arrojaron estar entre los \$2,000.00 y \$ 6,000.00 mensuales en pesos Mexicanos que envían a sus familias para los gastos familiares.

Por lo tanto estos datos son bastante relativos para la región ya que estos datos podrán aportar información relevante de las personas que se encuentran fuera desempeñando trabajos que bien pudieran ser productivos en México y en Chiapas aprovechando sus propios recursos que producen como son productos agrícolas y con esto elevar su economía interna.

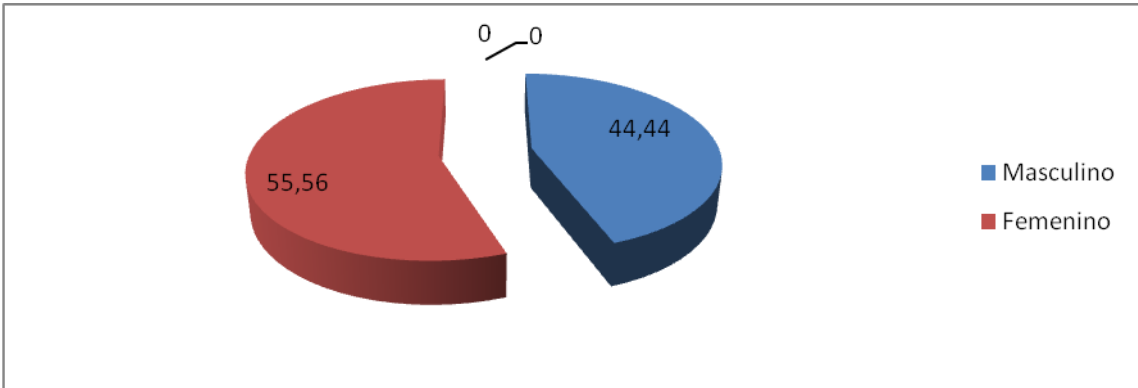
Se sugiere que los gobiernos de todos los niveles reconsideren la importancia que tienen los temas concernientes a la emigración y sus consecuencias sociales y poder contrarrestar y hacerle frente a la problemática que conlleva la emigración principalmente a los Estados Unidos de América.

Se pretende que se busquen políticas públicas que ayuden a los gobiernos al desarrollo integral y estable de los estados y sus municipios por medio de programas de crecimiento social que ayuden a los grupos geográficos a tener un desarrollo económico sostenido en el apoyo y plan de desarrollo a nivel nacional, estatal y municipal. Las administración pública municipal debe implementar un plan estable de crecimiento económico que con la eficiencia de la administración de los recursos con que cuenta se formen políticas que vayan enfocadas a la organización de proyectos productivos y que se instituyan nuevos departamentos que sirvan como enlace para asesorar y dirigir a estas organizaciones a comercializar su producción.

La comercialización de los productos primarios y apertura a empresas transformadoras pueden ayudar a este crecimiento regional, e insertando a los jóvenes a la producción y comercialización de los productos.

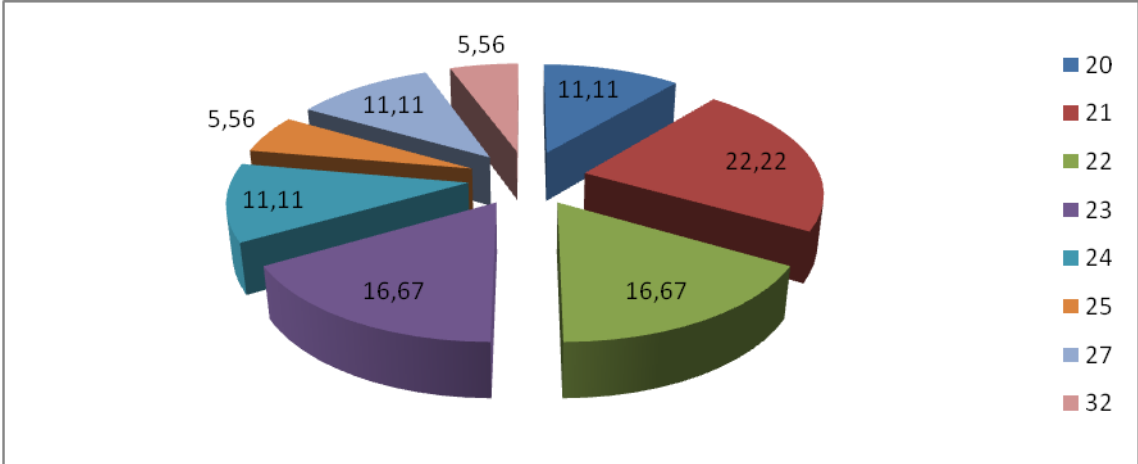
De nada serviría invertir tanto en prevención de salud, en seguridad y en educación si no se tiene a la población con los servicios básicos que una familia modesta pueda necesitar y estas necesidades pueden ser cubiertas solo teniendo una fuente de ingreso seguro que pueda garantizar la estabilidad familiar.

**ANEXOS:** Grafico 1 Resultados preliminares del género que más predomina y tiene más tendencia a emigrar.



Respecto a este Ítem, de un total de 18 personas se determinó que el género al que pertenecen los resultados arrojaron que el 55.56% son del sexo femenino y solo el 44.44% son varones.

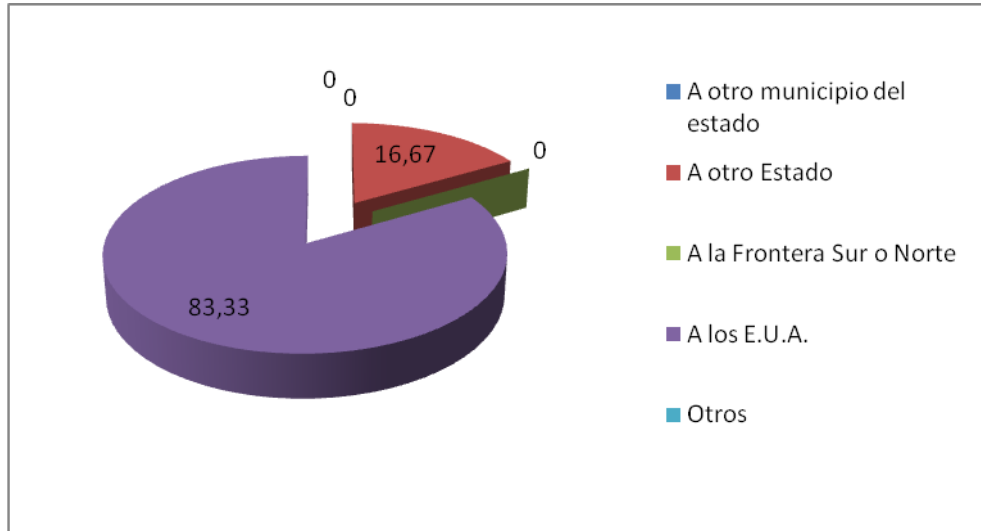
Grafico 2 resultados preliminares de la edad de los emigrantes.



Para ítem en donde se pregunta la edad del encuestado de un total de 18 personas y el rango de edad fluctúa entre los 20 a los 32 debido a que el grupo seleccionado son universitarios y pues son los rangos de edad a la que pertenecen por lo que el resultado de este es que la mayoría de ellos cuentan 21 de años la mayoría representa un 22.22% de los 18 personas que representan estos datos preliminares.

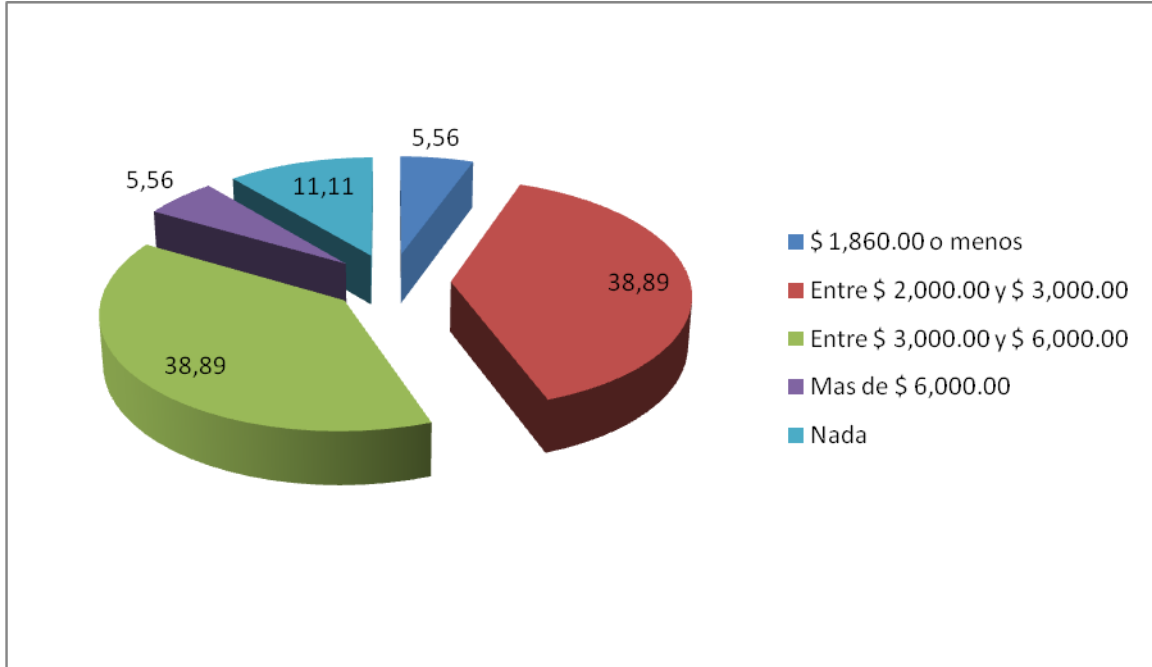
Grafico 3 área geográfica a donde los emigrantes recurren.





Los anteriores resultados indican que el 83.33% respondió que tuvo que salir de su lugar donde radicaba anteriormente para irse a radicar a los Estados Unidos de América o sea fue de nuestro país por problemas económicos y de trabajo, el otro 16.67% fuera del estado principalmente en el centro-norte del país y en lo que respecta a otros municipios ninguno a igual que en la frontera sur o norte.

Grafico 4 cantidad de dinero en pesos mexicanos que envía el emigrante a sus familiares.



Para este ítem podemos observar en la anterior grafica que el 38.89 % respondió que en la actualidad el emigrante envía a su familia entre \$ 3000.00 y \$ 6,000.00 pesos mensuales y que esto representa que el estar lejos de su lugar de origen no tiene gran trascendencia en

cuanto a lo económico por que las familias no están siendo beneficiadas significativamente; el otro 38.89% responde que recibe una remesa equivalente a \$ 3000.00 y \$ 6,000.00 que de igual manera no es significativo pero por lo menos si tiene un una fuente laboral y solo un 5.56 % percibe menos del salario mínimo mensual que percibiría si estuviera en su lugar de origen y el otro 5.56 % de los encuestados recibe una remesa mayor de \$ 6,000.00 mensuales y el 11.11% no recibe nada absolutamente nada por lo que en la realidad el hecho que se vaya fuera de su lugar de origen no le trae ningún beneficio económico.

### **Resultados esperados:**

Los resultados que se esperan son obtener datos reales respecto a las personas que emigran a otros lugares fuera del estado de Chiapas y saber el destino al que se dirigen regularmente y las causas más frecuentes de la salida, así también los datos económicos de los ingresos que provienen de estos y su aportación económica a la región.

Se pretende proponer políticas publicas dentro de los tres niveles de gobierno que ayuden a elevar sus condiciones sociales y económicas que contribuyan a tener una estabilidad laboral dentro de la región aprovechando los recursos internos y comercializándolo adecuadamente con apoyo de intuiciones gubernamentales municipales para la adecuada distribución de los productos elaborados por estas familias. De esta manera se podrá aprovechar los recursos y además rendir esa mano de obra productiva.

Las limitantes que esta investigación presenta es la distancia geográfica de las localidades a estudiar debido a la mala infraestructura carretera que existe en todo el estado de Chiapas el cual imposibilita el fácil a acceso a ellas para su estudio y observación de las condiciones en que viven las familias de los emigrantes; otro factor determinante la obtención de la información debido a que en el proceso del desarrollo de la investigación de campo se presenta el inconveniente de proporcionar datos relacionados a los ingresos económicos provenientes del extranjero, ya que proporcionar esta información es difícil por la incertidumbre de las familias debido a la gran inseguridad que existe en todo el país y en el estado de Chiapas debido al índice delictivo que ha generado gran intranquilidad específicamente a este pequeño rincón chiapaneco.

# EL IMPUESTO A LOS DEPÓSITOS EN EFECTIVO (IDE): UN ANÁLISIS DE LA REPERCUSIÓN FINANCIERA EN LAS MYPES MEXICANAS

**Dra. Maria lourdes lópez lópez**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[maria.lourdes@uas.edu.mx](mailto:maria.lourdes@uas.edu.mx)

**Dra. María Consuelo González Pérez,**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[mcgp\\_4@hotmail.com](mailto:mcgp_4@hotmail.com)

**M.C. Julio Cesar Rodríguez Valdez**

Universidad de Occidente, campus Guasave.

[jcrvaldez@prodigy.net.mx](mailto:jcrvaldez@prodigy.net.mx)

## Resumen

En los últimos años, el Sistema Tributario Mexicano (STM) ha estado en constante búsqueda de un incremento en la recaudación por lo que ha implementado el IDE, lo que representa una carga tributaria generalizada para los contribuyentes por el hecho de generar un depósito en efectivo a las cuentas bancarias, involucrando con ello al Sistema Financiero Mexicano (SFM) que forma parte importante en la recaudación del mismo. Las micros y pequeñas empresas (PyMes) vienen a ser las más afectadas en sus finanzas con esta imposición fiscal, esto en base a la investigación aplicada en este sector de la economía, en la cual el método cualitativo utilizado sirvió de base para estudiar las leyes, reglamentos y documentos que sirvieron de referencia para analizar la implementación de este impuesto. El objetivo de esta investigación también incluye el análisis de la economía informal como finalidad de esta estrategia recaudatoria de la política fiscal. Aun cuando también la intencionalidad de implementar este impuesto, ha sido combatir la economía informal, el resultado obtenido ha favorecido la recaudación y como consecuencia se ha reflejado un saneamiento en las finanzas públicas y en el aumento del padrón de contribuyentes.

**Palabras claves:** Impuesto a los Depósitos en Efectivo, Economía Informal, Política Fiscal Recaudatoria, PyMes,

## Introducción

Las micros y pequeñas empresas, tienen una gran participación en la aportación del ingreso para el gasto público, por lo que significa que conforman la mayor parte del motor

económico de México y su fortalecimiento redundará en un bienestar nacional, sin embargo; la implementación del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE) que entro en vigor en julio de 2008, delimita su crecimiento y permanencia, ya que el desembolso económico para el pago no considera una deducción a sus utilidades o riqueza generada.

**Está claro que el legislador al establecer un tributo tiene una facultad que va más allá del afán o fin recaudatorio, ya que las contribuciones son instrumentos eficaces de una política fiscal, a través de la cual se puede motivar o bien desincentivar la actividad en ciertos sectores de la economía nacional, considerando las cifras que se manejan en el sentido de que por cada contribuyente existen 2.3 personas que no pagan impuestos a pesar de que forman parte de la población económicamente activa, pues entonces es evidente que al lograr que estas personas se incorporen a la base de contribuyentes es una tarea primordial dentro de la política fiscal del país (Regalado, 2008)**

En numerosos casos la ley impositiva fija un destino específico para aplicar la recaudación de este impuesto. Esta circunstancia no afecta a la consideración del tributo como impuesto, ya que el hecho imponible se fija con independencia de la prestación directa de un servicio o la realización de una obra. En base al acercamiento con los diferentes actores que intervienen en esta investigación: autoridades hacendarias, empresarios, y representantes bancarios, es que se considera analizar la repercusión que conlleva a los efectos del desarrollo de la mismas empresas.

### **El IDE y la propuesta fiscal recaudatoria**

En México, el IDE se remonta al 20 de junio de 2007, fecha en que el Ejecutivo Federal presentó ante el Congreso de la Unión un paquete de iniciativas a las que se denominó “Reforma Integral de la Hacienda Pública” mediante las cuales propuso; entre otras, la aprobación de dos nuevas leyes de impuestos originalmente denominadas “*Ley de la Contribución Empresarial de Tasa Única*” y “*Ley del Impuesto contra la Informalidad*”, denominaciones que fueron cambiadas por los legisladores, por las de “Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única” (LIETU) y la que nos ocupa en esta investigación, “Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo” (LIDE), respectivamente (Hernández, 2009).

De acuerdo con la iniciativa, el nuevo gravamen (IDE) constituye una medida de control y facilita la identificación de personas físicas o morales que obtienen ingresos que no declaran a las autoridades fiscales y que deberían pagar impuestos, lo que representa una competencia desleal para todos aquellos contribuyentes que cumplen con las regulaciones que establece el sistema fiscal del país. El IDE tiene dentro de sus principales objetivos: la generación de ingresos que contribuyan al saneamiento de las finanzas públicas, reducir el sector informal y obtener información de los cuentahabientes de las instituciones bancarias.

El 1º. de octubre de 2007, la secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) dio a conocer en el Diario Oficial de la Federación, (DOF) la nueva LIDE que entro en vigor a partir del 01 de Julio del 2008, como se establece en el artículo primero transitorio de la misma ley.

Originalmente la propuesta se hizo para que se gravara con una tasa de 2% a los depósitos en efectivo excedentes a veinte mil pesos durante el transcurso de un mes, mediante retención por la institución financiera correspondiente. Esta propuesta fue modificada por los legisladores en el monto mencionado, quedando la tasa del 2% pero sobre los depósitos en efectivo excedentes a veinticinco mil pesos en el transcurso de un mes en una o varias cuentas de una misma institución financiera. De igual forma se propuso que el IDE pudiera ser acreditado contra el ISR a cargo del contribuyente en su declaración mensual o anual, lo cual fue aprobado por los legisladores.

### **Las MyPes mexicanas y el IDE**

En las últimas décadas se ha observado un crecimiento en el rol que desempeñan las micros y pequeñas empresas en la creación de empleos y en la promoción del crecimiento y desarrollo en México, toda vez que son estas las que de manera directa interactúan con el consumidor en pequeña escala y cubriendo las necesidades más apremiantes de productos comerciales, industriales y de servicios.

La empresa, independientemente de la forma en que esté constituida, tiene un fin preponderantemente económico, mismo que traslada con la misma importancia a lo social. Una empresa debe ser lo suficientemente capaz de generar las utilidades que le permitan continuar con su actividad, siendo claro que la exploración de su mercado, la competencia y la oportunidad, no necesariamente producen efectos inmediatos. Es común que la maduración de la misma pudiera superar un periodo de tres a cuatro años, sino es el caso, que tipo de empresario pudiera seguir apostando su dinero para perder. El uso debido del escudo fiscal, entiéndase por este el conjunto de elementos que armonizados le permiten a la empresa aprovechar debidamente sus recursos y reinvertirlos, no es más que una herramienta que le permite a la empresa presupuestar y sostener la adecuada marcha del negocio (Smith, 1992).

En este mismo sentido Rodríguez (2002), menciona que al iniciar el siglo XXI, existe un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por el potencial de la micro y pequeña empresa. Hasta la década de los 70, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo, dos decenios después (1980 y 1990) se ha dado una revaloración de la micro y pequeña empresa por sus bondades por contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo, por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad.

Las PyMes en México están consideradas como una de las principales fuentes generadoras de ingresos en efectivo, además de ser las de mayor contribución impositiva al ingreso federal según (Castillo, 2001). Dichas empresas que contribuyen al éxito de una política fiscal recaudatoria, se han visto afectadas financieramente debido a la implementación de la política fiscal recaudatoria a través del IDE, aunado a esto, este impuesto además intenta minimizar la evasión fiscal de la economía informal.

A pesar de la problemática que enfrentan estas empresas, un nuevo impuesto (IDE) viene a incrementar la carga fiscal y administrativa de las micros y pequeñas empresas ya que esta retención le resta liquidez para la adquisición de materias primas e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades. En este sentido las PyMes del sector restaurantero como lo señala Regalado (2008) considera que las empresas que se desarrollan en este giro deben establecer diversas formas de interpretar los lineamientos marcados en las leyes y las implicaciones marcadas en ellas, ya que esta disposición les presenta un problema de liquidez por aproximadamente dos semanas y media ya que la retención de este impuesto es efectuada por la institución bancaria al último del mes, y no en el periodo de pago que le corresponde a la empresa.

En este tenor; a partir de la retención de este impuesto el SFM presento un incremento en la apertura de cuentas en los primeros meses de aplicación y durante el 2009, que vio disminuido considerablemente a partir de 2010, lo que también para las instituciones bancarias ha sido un problema adicional a la captación del efectivo, sin embargo; la aplicación del IDE viene a afectar principalmente a las PyMes en México, ya que deben continuar con su lucha por sobrevivir, aun cuando sus capacidades económicas se vean afectadas por el desembolso de esta imposición fiscal aun cuando realizan sus operaciones formalmente. La actual economía globalizada ha hecho reaccionar a las Mypes para lograr adaptarse al contexto actual a través de estrategias económicas diversas, ya que ninguna esfera de la vida económica permanece sin ser tocada por el Estado, considerando que estas deben desarrollarse bajo los conceptos de impuestos, gastos y regulaciones.

Es interesante señalar que este impuesto se ha introducido como un recurso en situaciones económicas críticas, en el manejo de las finanzas públicas. En este sentido, su utilización se planteaba como una estrategia temporal; sin embargo, se ha convertido en fuente de ingreso permanente, aunque altamente cuestionable de ingresos públicos. En general, la base del impuesto está constituida por los movimientos de cuentas bancarias e incluyen exclusivamente el efectivo en la modalidad del depósito.

Las características de las cuentas bancarias y las transacciones cubiertas en el impuesto se definen con el propósito de entorpecer su elusión, y tiene como objetivo que prácticamente todas las transacciones efectuadas a través del sistema bancario queden gravadas. Los

criterios para definir las transacciones exentas abarcan; por un lado, las que resultan claves para el funcionamiento del sistema financiero. Éstas, por lo general, incluyen las operaciones de depósitos que llevan a cabo los intermediarios financieros con el Banco Central. Sin embargo, algunos regímenes también contemplan las operaciones interbancarias y las relativas a títulos financieros<sup>292</sup>, aunque esto implica sacrificar recaudación. Por otra parte, se excluyen las transacciones de instituciones que están en general exentas del ISR, como son las representaciones de gobiernos extranjeros, sociedades sin fines de lucro y algunas agencias gubernamentales.

Finalmente, se eximen también ciertas transacciones con el propósito de evitar que el gravamen incida doblemente sobre algunas fuentes de ingreso, como es el caso de los pagos de nómina y las liquidaciones de impuestos, incluidas, por supuesto, las de transacciones bancarias. Si bien todas estas exenciones de una u otra manera se justifican, su introducción también abre formas de elusión del impuesto. En algunas ocasiones, los gravámenes se han introducido sólo como mecanismos de control de otros impuestos, al hacerlos acreditables contra estos últimos. Sin embargo, la mayoría de las veces constituyen una fuente independiente de ingresos gubernamentales.

### **El IDE y el combate a la informalidad**

La informalidad representa la raíz del problema en México ya que el gobierno en su pretensión por combatir este sector con la implementación del IDE viene a afectar la liquidez de las Mypes que generalmente realizan sus operaciones en efectivo y como consecuencia de ello, las instituciones bancarias se ven afectadas toda vez que los clientes que realizan operaciones en el sector informal no acuden a depositar el producto de las ventas. La información que presentan las instituciones bancarias mensualmente a la SHCP proporciona datos que identifican a personas que están trabajando en la informalidad y que el SAT requiere para que regularicen su situación fiscal, por lo que los contribuyentes de los regímenes pequeños a los que pertenecen en su mayoría las Mypes, han participado en las invitaciones a regularizar sus operaciones generando así el incremento en el padrón hacendario, cumpliendo así uno de los objetivos de la imposición de esta gravamen.

Esta situación del sector informal preocupa a los gobiernos, por lo que analizan la forma de regular este sector mediante la creación de nuevas estrategias que les permitan identificar los recursos provenientes de actividades informales, entre las que se identifica la implementación de un impuesto heterodoxo dirigido a las actividades informales a través de

---

<sup>292</sup> El concepto de “governabilidad” aparece en 1973 en el contexto de la guerra fría, en la recién nacida organización mundial “Trilateral”, en la que participan las principales empresas y gobiernos occidentales (Estados Unidos, Japón y la entonces Comunidad Económica Europea), la que vincula por primera vez el concepto de gobernabilidad para dar respuesta a lo que iba a ser el capitalismo sin fronteras, la nueva fase del sistema capitalista que hoy conocemos como globalización o mundialización.

los movimientos que se realizan en las instituciones del sistema bancario de cada país (Balke, 2010).

### **Objetivo y metodología**

Con este estudio se busca lograr el objetivo general de esta investigación que es identificar los efectos de la retención del IDE y las acciones planificadas por los empresarios para reducir sus repercusiones, así como el impacto en las instituciones bancarias y en el SAT. Para esta investigación se aplicó la metodología mixta, utilizando el enfoque cualitativo para la recolección de datos a través de la aplicación de entrevistas flexibles y abiertas a los sujetos de esta investigación como son: funcionarios de instituciones bancarias, profesionales de la contaduría pública, representantes de agrupaciones empresariales e instituciones relacionadas con las actividades empresariales; así mismo, se utilizó el enfoque cuantitativo para obtener la información requerida de los empresarios como actores principales de la investigación, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a los micros y pequeños empresarios; ambos enfoques, convergen en el cruce de las principales variables que arrojaron los elementos del análisis necesarios para determinar la repercusión financiera, fiscal y administrativa de la retención del IDE en las Mypes mexicanas.

### **Conclusiones**

El propósito de la creación del IDE, fue generar una nueva fuente de ingresos por parte del Estado; y otra como una herramienta importante de combate a la informalidad. Este impuesto tiene como objeto establecer un instrumento tributario flexible, neutral y competitivo, con la finalidad de obtener mayores recursos tributarios con efectividad, equidad y proporcionalidad, que permita la recaudación y el establecimiento de bases para impulsar el desarrollo sostenido del país especialmente en la figura de las PyMes.

Este ha sido un impuesto que lejos de cumplir con el objetivo de captar recursos del sector informal, ha venido a incrementar la carga administrativa de los contribuyentes que sí están cumpliendo con la obligación de pagar sus impuestos; si bien es cierto, en los primeros meses de su aplicación se vio rebasada la meta planteada en la captación de recursos, ya que sorprendió al sector informal con la retención de este impuesto por las instituciones bancarias.

Finalmente, la intencionalidad compromete a precisar la medida que busca encausar hacia la tributación sobre todo a las empresas generadoras de capital clasificadas en la economía informal, y promover las transacciones electrónicas desmotivando el uso del circulante. Esto tiende a conformar nuevos significados de comunicación en el ámbito de la actividad empresarial. Asimismo, se tiene un factor primordial, la función de la banca como actor principal en la retención del IDE, esto incrementa la relación de análisis para conocer las



líneas que entrecruzan el Estado, la banca y la empresa. Llevar a cabo esta investigación trae consigo ubicarse en el entorno local y establecer un espacio de reflexión que proyecta un sentido de acciones participativas que involucra a todos estos actores sociales.

Para las administraciones tributarias este impuesto tiene la finalidad de obtener información sobre las cuentas bancarias de los clientes, lo que ha llevado en un primer momento a identificar recursos provenientes de actividades informales y con ello elevar el padrón de contribuyentes; en segundo término identificar operaciones que se realizan por los empresarios formales con la finalidad de no pagar impuestos (González, 2008).

En esta investigación, se analizó la información necesaria y suficiente para conocer los efectos económicos de las micros y pequeñas empresas mexicanas ya sea de permanencia o crecimiento en el mercado, además de considerar la importancia de contribuir con el ingreso federal y el gasto público a través de la imposición de este gravamen, así mismo la efectividad de una política fiscal recaudatoria y aunado al interés del Estado de evitar la evasión fiscal por medio de una economía informal.

### **Referencias bibliográficas**

Balke, Daniel (2010). “La informalidad en América Latina: Un obstáculo al crecimiento”.

En: <<<http://certamenenlinea.com/2010/02/22/la-informalidad-en-america-latina-un-obstaculo-al-crecimiento/>>> consultado el 14 de septiembre de 2013

Castillo García, Gonzalo Eduardo (2001), La Política Fiscal, editorial Instituto Universitario Mariscal Sucre p. 12, Venezuela.

González, Pérez María Consuelo (2008), El IDE y sus efectos en la región del Évora, México, editorial Once Ríos Editores, México, ISBN 970-94824-2-4

Hernández, Álvarez Manuel (2009), La Recaudación del Impuesto a los Depósitos en Efectivo, Boletín Tributario, No.167, pp. 2-3, México.

Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo (2011), Prontuario Fiscal Correlacionado estudiantil 2011, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., México.

Regalado Rodríguez, Víctor, (2008). Análisis del IDE 3ra parte, p 6, en <<<http://entornofiscal.files.wordpress.com/2007/11/analisis-del-ide.pdf>>> consultado el día 13 de septiembre de 2013.

Rodríguez, Valencia Joaquín (2002), Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Quinta Edición, Editorial Thomson Learning, México.

Smith, Adam (1992), Una Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, Editorial Aguilar, España.

## **Siglas y acrónimos**

SAT	Servicio de Administración Tributaria
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
DOF	Diario Oficial de la Federación
LIDE	Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo
MyPes	Micros y Pequeñas empresas

## **GOBERNANZA GLOBAL: ¿UNA OPORTUNIDAD REAL PARA LOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA?**

**Dr. Miguel Ángel Meléndez Guerrero**  
Universidad Juárez del estado de Durango  
[huarache2007@gmail.com](mailto:huarache2007@gmail.com)

**M.A.P Delia Arrieta Díaz**  
Universidad Juárez del estado de Durango  
[darrieta@hotmail.com](mailto:darrieta@hotmail.com)

**Dr. José G. Ignacio Gómez Romero**  
Universidad Juárez del estado de Durango  
[gerardoignaciog@yahoo.com.mx](mailto:gerardoignaciog@yahoo.com.mx)

### **Resumen**

En la presente ponencia, reflexionamos sobre la globalización como fenómeno económico, político y social y sobre las posibilidades de representar para los países en desarrollo –como la mayoría de las naciones latinoamericanas– una oportunidad real de crecimiento y desarrollo, en las actuales condiciones de transformaciones globales y grandes desafíos. Este ejercicio, lo realizamos bajo una perspectiva organizacional, echando mano de los conceptos de gobernabilidad y gobernanza, mediante la gestión pública, así como, el de gobernanza global, que articula las nociones mencionadas. Del mismo modo, revisamos algunos de los impactos mundiales de la globalización en América Latina. Examinamos, de manera general dos de los diversos organismos multiláteras recientemente creados, como respuesta a algunas de las problemáticas globales y que ejemplifican los instrumentos creados para la gobernanza global. Finalmente, aproximamos algunas conclusiones que indican que los esfuerzos por gobernar el planeta, son dispersos, con beneficios para los países que tienen las condiciones para integrarse al proceso de globalización, pero con grandes inequidades para las naciones pobres; la gobernanza global seguirá siendo una materia pendiente para lograr un verdadero orden mundial.

Palabras clave: **Gobernabilidad, gobernanza; gobernanza global, gestión pública.**

### **Introducción**

La época que estamos viviendo, se inscribe en una globalización desgobernada, globalizando el capital, restringiendo cada vez más el trabajo al ámbito local, para impedir los movimientos migratorios y generando cada vez mayor pobreza, exclusión social y

efectos discriminatorios. Nuestro mundo se encuentra polarizado entre quienes reclaman más autonomía (democracia) y quienes la restringen, acentuando la distancia entre países desarrollados y países pobres a partir de la globalización.

Pero también, hacia adentro de los países se enfrentan los diversos grupos de poder, como consecuencia de la disminución de la función económica y social del Estado, afectando rubros como la flexibilización del trabajo y la privatización de las organizaciones públicas.

Por un lado, quedan los países poderosos, los grupos selectos de la política y los grupos económicos transnacionales, del otro lado quedan los excluidos y marginados sociales, los pequeños productores nacionales de los países subdesarrollados. Este panorama, está atravesado por la una débil gobernanza, y muchos países, sumidos en una crisis de gobernabilidad.

El presente trabajo, tiene como objetivo reflexionar si la globalización como fenómeno, económico, político y social representa una oportunidad real de crecimiento y desarrollo para los países subdesarrollados, especialmente los de nuestra región. Este análisis, lo realizamos a partir de los conceptos de gobernabilidad, gobernanza y desde la gestión pública, hacemos referencia al proceso de globalización en su marco histórico y revisamos dos organismos multilaterales para comprender los impactos de su accionar en la gobernanza global, sus bondades e incongruencias, a sabiendas de la gran cantidad de organismos que pretenden establecer el orden mundial.

Analizamos un ámbito que trasciende a la organización como unidad de análisis. Se trata de tener como referente a la acción social, por lo que no se construye a la acción de una organización sino a la del conjunto o redes de organizaciones de la sociedad civil organizada.

Nuestra idea, es crear relaciones desde las políticas públicas –o gestión pública– al análisis organizacional bajo la hipótesis de que el conocimiento de las primeras, adolece de lo organizacional, en cuanto a que su orientación ha privilegiado el análisis contextual, tanto de la Economía como de la Ciencia Política.

Se plantea que el desarrollo social, más que un problema de buen diseño, se refiere a las dificultades que resultan de su ejecución o instrumentación –o su gestión, en un sentido organizacional amplio– considerando que el desarrollo es, antes que nada, el resultado de una acción colectiva o social y deliberadamente orientada a estos fines .

Bajo esta perspectiva organizacional, las acciones del desarrollo no terminan en la fase del diseño, por más que se traten de decisiones del más alto nivel, puesto que se trata de prescripciones o bien de decisiones que aún se encuentran en una etapa de implementación y que requieren pasar por un proceso dinámico de interacción social para su construcción

total y definitiva como acciones. Se trata, como establece Maytz, (2002), pasar de un sistema formal de prescripciones al sistema real de acción.

Entre gobernabilidad y gobernanza existe una relación orgánica, cuyo discernimiento permite establecer el puente entre lo organizacional y lo político de la gestión pública, así como la transformación del desempeño, como una categoría eminentemente organizacional, a la capacidad institucional, como categoría social.

Con estos elementos, se define la capacidad institucional como la condensación compleja de recursos, mecanismos y dispositivos tanto de orden técnico y organizacional como de naturaleza política que un gobierno dispone para la conducción de la acción social o colectiva orientada al desarrollo y bienestar de una comunidad o territorio histórica y socialmente determinada (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011).

Acorde a los planteamientos anteriores, la gobernanza incluye la gobernabilidad en tanto que requiere de la acción de un gobierno capaz y eficaz pero el gobierno competente es sólo uno de los actores requeridos en la dirección de la sociedad y para lograr una conducción exitosa son indispensables todos los actores de la sociedad. Como lo señala Aguilar (2006), la gobernanza significa el paso de un centro a un sistema de gobierno en el que se requieren y activan los recursos del poder público, del mercado y de las redes sociales.

Mayntz (2001), coincide con esta visión al definir este sistema como una gobernanza corporativa que para llevarse a cabo requiere de crecientes formas de asociación y corresponsabilidad entre las agencias del gobierno y las organizaciones privadas y sociales.

Enseguida, desarrollamos los conceptos centrales de la temática, que no pretenden ser exhaustivos, pero nos acercan teóricamente a los aspectos relevantes de la ponencia.

### **Gobernabilidad y gobernanza**

El concepto de gobernanza tiene su simiente en la noción de gobernabilidad<sup>293</sup>, (Crozier, Huntington y Watanuki, 1975), donde se plantea la necesidad de superar el desajuste entre unas demandas en expansión y, la crisis financiera y de eficiencia del sector público que caracteriza la década de los años setenta. Un segundo uso del término gobernabilidad, designa la consolidación de las democracias en transición (O'Donell, 1978; Przeworski, 1998; Prats, 2002).

La tercera corriente ha sido utilizada por las agencias internacionales, partiendo de una definición que la explica como sinónimo de gobernanza (Kauffman, Kraay y Labatón, 2000). La utilización más explícita del concepto la han hecho el Banco Mundial (BM) y el

---

<sup>293</sup>Explica los procesos, a través de los cuales se diseminan y generalizan ciertas formas institucionales que suponen prácticas homogéneas asociadas a ciertas expectativas sobre los resultados que se obtendrán.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quienes han utilizado el término para referirse, a la capacidad de los gobiernos para gestionar los recursos de manera eficiente y formular, implementar y reforzar políticas y regulaciones.

La cuarta corriente clave que confluye en el estudio de la gobernabilidad, es aquella surgida a raíz del análisis del proceso de construcción europea. Durante los años noventa, apareció una gran cantidad de literatura que trataba de explicar a partir del concepto de gobernanza, la gobernabilidad de la Unión Europea (Mayntz, 2000, Hérítier, 1999 y Scharpf, 2000 y 2001). Se abordó una nueva forma de entender las políticas públicas en clave multinivel y de red, donde la formulación y la implementación se producen en arenas y niveles políticos diferentes, por actores con distintas capacidades y preferencias.

Distinguir entre gobernabilidad y gobernanza, resulta imprescindible para reconocer analíticamente nuestro objeto de estudio, es decir, su causalidad. La gobernanza, tiene sus raíces en el institucionalismo<sup>294</sup>, movimiento que se encuentra al centro de la discusión de las distintas problemáticas que se abordan desde la gobernabilidad.

Según Stron y Müller (1999), por gobernanza debemos entender los procesos de interacción entre actores estratégicos. Conviene fijarse que dichos patrones de interacción, tienen su fundamento en las reglas del juego, es decir, en las instituciones formales e informales que restringen el comportamiento de los actores que cumplen una doble función: solucionar dilemas distributivos (Bardhan, 1999), y resolver problemas de información (Shepsle y Weingast, 1994), bajo contextos diferenciados con más o menos igualdad, con mayores o menores dotaciones económicas, y de conocimiento u otros.

Si entendemos por gobernanza la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional, entonces la gobernabilidad debe entenderse como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas.

Mayntz (2002), recuerda que la propia palabra gobernanza, está experimentando una interesante evolución semántica: inicialmente gobernanza se utilizó como sinónimo de gobernanción o proceso de gobernar a través de las organizaciones de gobernanción. Pero — advierte— el campo semántico de la palabra se ha ampliado con dos nuevas acepciones: primero, hoy se recurre a gobernanza, para indicar un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación, y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de redes de decisión mixtas, entre lo público y lo privado.

---

<sup>294</sup> En cuanto a la composición, el criterio que prosperó fue el de reducir la inclusión a un total de 12 países, que representaran a los distintos continentes, los cuales se sumaron a los integrantes del G-7. De esta manera, se sentaron a la mesa Argentina, Brasil y México (América Latina); China, India, Indonesia y la República de Corea (Asia); Arabia Saudita (mundo árabe); Sudáfrica (por el africano) Federación Rusa y Turquía (en representación de Eurasia) y Australia (por Oceanía).

En segundo lugar, se está recurriendo a gobernanza, para indicar algo mucho más amplio, para designar toda forma de coordinación de las acciones de los individuos y las organizaciones, entendidas como formas primarias de la construcción del orden social. Para Prats (2001), esta segunda acepción amplía de modo tal el campo semántico, que la gobernanza pierde pie en la teoría política, para convertirse en una teoría general de las dinámicas sociales.

Así pues, la gobernanza se refiere a las estructuras y procesos mediante los cuales los actores políticos y sociales llevan a cabo prácticas de intercambio, coordinación, control y adopción de decisiones en los sistemas democráticos. Esta concepción nos remite a la clásica de Kooiman, quien propone definir la gobernanza, como: “los patrones y estructuras que emergen en un sistema sociopolítico, como el resultado común de los esfuerzos de intervención interactiva de todos los actores implicados” (Kooiman, 1993:258), entonces, puede decirse, que existen otros dispositivos y principios de autorregulación social, cuya mayor o menor vitalidad aumenta o disminuye la cohesión social.

La gobernanza constituye así, una nueva forma de estrategia política destinada a garantizar la gobernabilidad de las sociedades y, a mantener la legitimidad de las instituciones, a cambio de la cesión de autoridad política a los actores económicos y sociales. Mayntz (2002) afirma, que por definición, la gobernanza se refiere a la solución de problemas colectivos y del logro del bienestar público; no se refiere a la dominación de por sí.

Los procesos de negociación son el núcleo de la gobernanza. Es bien sabido que la negociación tiende hacia soluciones transadas, si es que no quedan totalmente bloqueadas por la incapacidad de llegar a un consenso. Scharpf (1993), apunta que la efectividad de las decisiones transadas para resolver problemas depende, en gran medida, de la composición del sistema de negociación, la orientación de los actores participantes y la distribución del poder entre ellos.

La gobernanza, también se explica como fruto de factores identificados con la complejidad de los procesos de gestión en un medio ambiente cuya dinámica impide que cualquier actor aislado, controle los procesos y la velocidad de los cambios.

En este sentido, la gobernanza se ha visto como la solución para gestionar políticas y proyectos donde los recursos son escasos, los problemas son complejos, hay muchos actores interesados, existe interacción de actores públicos, privados, centrales y locales, y se observa una creciente demanda de beneficios y de participación. De esta forma, la gobernanza, se impone hoy como un concepto central de las ciencias políticas, de la sociología de las organizaciones y de la gestión en general (Meléndez, Solís y Gómez, 2010).

Se puede explicar la gobernanza como estructura de toma de decisiones a través de redes de actores gubernamentales y no gubernamentales. Sobre esta base, se desarrolla un concepto

de gobernanza, como: la gestión consciente de las estructuras del régimen con la mirada puesta en el fortalecimiento de la legitimidad del espacio público. En esta definición, régimen y estructura de gobernanza significan lo mismo, ya que las estructuras se hallan basadas en normas. Un régimen, no es un conjunto de actores políticos, sino más bien, un conjunto de reglas fundamentales sobre la organización del espacio público.

Según Prats (1996), esto permite focalizar la gobernanza desde la perspectiva tanto analítica como normativa. Desde la primera, la gobernanza implica un marco conceptual para captar los arreglos institucionales de la sociedad y la gestión de los mismos, por los actores relevantes; desde la perspectiva normativa, la gobernanza compromete el liderazgo moral de los actores para mejorar las estructuras institucionales existentes en aras de mejorar la capacidad de solución de los problemas de acción colectiva.

Enseguida, revisamos el concepto que dio pie a la realización de esta ponencia, mismo, que ha sido investigado en muchas de sus vertientes, sigue despertando interés, en función de la dinámica del fenómeno.

### **Gobernanza global**

Para Renate Mayntz, Estado y sociedad civil cooperan entre sí, en diferentes niveles, a través de negociaciones neocorporativas y las redes políticas sectoriales “Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales componen conjuntamente lo que por lo general se denomina gobernanza global” (Mayntz, 2002:2).

También, se entiende por gobernanza global el conjunto de disposiciones pluralistas a través de las cuales, las diversas instituciones, organizaciones, movimientos, actores nacionales e internacionales, públicos y privados consigan regular o gobernar los diversos asuntos globales. Implica la construcción de un nuevo orden mundial, más seguro, justo y democrático basado en una ideología de cooperación fundamentada en los principios de la consulta, la transparencia y la rendición de cuentas (Comission Global Governance, Our Global Neighbourhood, 1995).

También, existen definiciones que intentan integrar visiones más plurales de la gobernanza, como la de Held y McGrew, quienes plantean que la gobernanza global es “un sistema de múltiples niveles, de múltiples dimensiones, y de múltiples actores en el que las instituciones y la política tienen mucho que decir respecto a la determinación de los resultados de las medidas políticas globales, es decir respecto de quien obtiene qué” (Held y McGrew, 2003:81).

En otras posturas, los más escépticos enfatizan las realidades de la política de poder o el capitalismo monopolista globalizado, dicen que existen algunos avances en derecho internacional, pero no creen que se haya producido una gobernanza global por parte de las instituciones globales y las agencias de la sociedad civil transnacional y mucho menos que



den sentido o dirección a los asuntos mundiales ((Held y McGrew, 2003:86-88). Consideran que los Estados Unidos determinan la dinámica de la gobernanza global.

Estas definiciones, incluyen al Estado y a la sociedad en la toma de decisiones de los asuntos públicos y se conceptualizan como un sistema o como un proceso, incluyente, multidimensional y multinivel, donde la política es fundamental en el planteamiento y en la solución de los diversos problema públicos globales e incluyen elementos de la nueva gestión pública y políticas públicas que impulsan la búsqueda de un orden mundial, más seguro, justo y democrático.

La globalización, según el documento “Globalización y desarrollo”, elaborado por la CEPAL (CEPAL-GLYDE, 2002), hace referencia a un sistema mundial con precedentes históricos, la creación de redes; la extensión de los mercados financieros y la difusión de los medios de comunicación; la extensión de la intensificación de la interdependencia económica entre países; un mercado mundial con empresas transnacionales, la aplicación de las nuevas tecnologías, la culminación a escala planetaria del proceso histórico de expansión capitalista.

En las teorías de la globalización, se pueden identificar dos tendencias la de los que afirman la globalización y la de los que la niegan, ambas tendencias comparten aspectos comunes:

- a) El incremento notable de las interconexiones económicas en las regiones con impactos multilaterales y desiguales en las últimas décadas.
- b). El desafío de la viejas jerarquías y la generación de nuevas desigualdades de poder, riqueza, privilegio y conocimiento con la introducción de la competencia política y económica en los ámbitos interregional y global.
- c) El creciente protagonismo de los problemas transfronterizos y transnacionales tales como el lavado de dinero y el terrorismo global, la rendición de cuentas de los gobiernos nacionales y recientemente el cambio climático.
- e) La expansión de la gobernanza internacional en lo regional y global, a través de organismos multilaterales como: la Organización Mundial de Comercio (OMC), el G-20, y los BRICS, entre muchos otros, que permiten plantear cuestiones normativas sobre el tipo de orden mundial que se está construyendo y los intereses a los que sirve.

Así como, otras formas de regulación política efectivas y de control democrático (Held y McGraw, 2003).

La naturaleza de la globalización, tiene los siguientes orígenes: 1) La aceleración de los ritmos de apertura económica y de los intercambios de mercancía y servicios. 2) La liberalización de los mercados de capitales. 3) La revolución de las tecnologías de la informática y la comunicación.

### **La globalización en América Latina**

Nuestra región, no ha sido ajena a las transformaciones globales, se pueden identificar algunos hechos destacados en el tránsito a la actual fase de la globalización como: a) La volatilidad financiera. b) La reestructuración productiva y tecnológica. c) Las desigualdades y asimetrías del orden global. d) La vulnerabilidad macroeconómica, la volatilidad de los flujos de capital. e) El acelerado proceso de internacionalización, ha provocado cambios drásticos en los regímenes de incentivos a la inversión, a la producción y al comercio. f) La relación entre reestructuración productiva y sustentabilidad ambiental depende de los patrones de explotación de recursos naturales, del perfil exportador y de la relevancia de la inversión extranjera directa. g) El agotamiento de recursos naturales y el deterioro ambiental. h) La migración fuera de la región, preferentemente a los Estados Unidos y la migración internacional a menor intensidad. i) Los rezagos educativos, la precariedad laboral y vulnerabilidad social, se han hecho más evidentes ante las demandas de competitividad y los riesgos de inestabilidad macroeconómica (OCDE/CEPAL, 2011).

La globalización llegó, como un factor agravante o detonante de la crisis de gobernabilidad. En general, esta se encuentra limitada por la fragilidad de las instituciones, consecuencia de un modelo económico excluyente, como el de nuestra región, donde campea la desigualdad y la marginación social. Se hace necesario, buscar alternativas que propicien la inclusión social y la reducción de las desigualdades.

Tanto la disminución del estado-nación, como el proceso globalizador se han unido para acelerar la crisis de gobernabilidad. Para Fleury (2002), la situación de América Latina se asocia a la crisis estructural del Estado, atribuible a tres características: patrimonialismo, autoritarismo y exclusión que distorsionaron las relaciones del Estado con la sociedad, estos factores han minado al Estado achicándolo e incluyéndolo en el nuevo orden global.

En el fondo, esta crisis está dada por la ausencia del verdadero sentido de la democracia, es decir, de la existencia “de reglas legítimas de competencia política en la cual se permita la participación del componente demográfico, más amplio y no discriminado” (Calderón, 1995:57). Compete a la democracia la adhesión a las reglas del juego y la incorporación de los sectores dominados.

Enseguida, ejemplificamos mediante dos organismos multilaterales de reciente creación, algunos de los aspectos relacionados con la gobernanza global.

## **El G-20**

El G-20 surgió a partir de la preocupación de las principales potencias económicas por la inestabilidad del sistema financiero mundial y las crisis que se venían sucediendo en las economías más endeudadas, con un fuerte componente de contagio. Esta crisis ponía en evidencia no solo la inestabilidad del sistema financiero global, sino también el fracaso de las instituciones del Bretton Woods para prevenirlas o disminuir sus efectos.

En vista de esta dificultad y de la crisis de legitimidad que venía atravesando el Fondo Monetario Internacional (FMI), el G-7 decidió crear en 1999 en primer foro que reunió en su seno tanto a países desarrollados como a países en desarrollo. La idea provino del Canadá, que la justificó en la necesidad de hacer copartícipes de la discusión de los problemas globales a los países en desarrollo.

En paralelo al surgimiento del G-20, el G-7 creó otros dos organismos que dejarían bien en claro que este diálogo Norte-Sur no buscaría eliminar ni sustituir las instituciones financieras internacionales existentes, como el FMI, sino, por el contrario, consolidarlas.

Para evitar la burocratización, el G-7 decidió que el G-20 no tuviera secretaría permanente. Para suplir esta ausencia, y a propuesta nuevamente de Canadá, se convino en que el liderazgo del G-20 fuera compartido a través de una triada de países que participan de manera conjunta, aunque con niveles distintos de responsabilidad, en la organización de la cumbre anual.

Así funcionó el G-20 hasta 2008, cuando la crisis financiera con epicentro en los Estados Unidos modificó su dinámica para darle mayor visibilidad pública y dinamismo. Frente a la nueva situación económica mundial el G-20 reemplazó las reuniones ministeriales por la convocatoria directa a presidentes y primeros ministros. Con ello se buscaba dar claras señales de interés y preocupación compartida por resolver la crisis.

Uno de los aspectos que distingue al G-20 de otras experiencias conocidas de “cumbrismo” es la composición de su membresía<sup>295</sup>. La literatura caracteriza al G-20 como el primero foro de diálogo entre países de distinto nivel de desarrollo en temas vinculados a la economía y las finanzas globales.

Si bien en ningún lado se explican los criterios de selección, al comparar los perfiles económicos de los países surgen tres denominadores comunes: en primer lugar pertenecen al grupo de las llamadas economías emergentes, cuyo peso en la economía global ha ido aumentando recientemente (60% del crecimiento global en los últimos 20 años) y que representan en la actualidad más de 30% del PIB mundial. En segundo lugar, lideran proceso de integración regional. Y por último, fueron actores principales de crisis financieras (Botto, 2010).

Pero, además de estos países, el G-7 incluyó en la membresía del G-20 a otro tipo de actores, instituciones y organismos internacionales<sup>296</sup>. Estos organismos ejercen una fuerte influencia en la agenda del G-20, en virtud de su conocimiento técnico y del dominio y

---

<sup>295</sup> El FMI, el Banco Mundial (BM) y la OMC, El Banco de Basilea y el Organismo Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO). A diferencia de los gobiernos, estos actores tienen voz pero no voto en las decisiones.

<sup>\*\*</sup> Docente de posgrados de la Universidad libre en el área de Política públicas y Gestión; Docente investigador de la Escuela Superior de Administración Pública-Esap- en el área de Políticas públicas y Gobernabilidad; Investigador del Grupo “Gestión y Políticas Públicas” (Categoría A de Colciencias), de la Universidad del Valle, en la línea de servicios públicos domiciliarios.

manejo de estadísticas e información global. También, se integraron actores privados, como especialistas y académicos que participan de los talleres, grupos de trabajo y de discusión y se organizan de manera previa a las cumbres.

La agenda del G-20, permite constatar la relevancia de este foro como ámbito de discusión global. Esta cambia según el tiempo y los intereses y prioridades de los países anfitriones y de las coyunturas del momento: Prevención / solución de crisis, desafíos de la globalización; combate al terrorismo; desarrollo y ayuda; abuso / crimen financiero; reforma del sistema financiero; demografía; integración regional, vigilancia de política doméstica; Reformas Bretton Woods; *commodities* e impacto financiero; política fiscal; reactivación y crisis, trabajo; cambio climático. La emergencia de nuevos problemas globales ha introducido los nuevos temas (Botto, 2010).

### **Los BRICS**

El actual sistema internacional, se caracteriza por la presencia de varios mercados emergentes clave, que adquieren mayor espacio e influencia como actores globales. Goldman Sachs recurrió a las iniciales de Brasil, Rusia, India y China, y acuñó el acrónimo BRIC, para identificar el creciente potencial de estos cuatro países y predijo que hacia el año 2032 sus economías podrían alcanzar una envergadura semejante a las del G-7 (O'Neil y Stupnytska, 2009).

Una vez que Sudáfrica se unió al grupo en abril de 2011, el término BRICS se convirtió en un símbolo muy utilizado para describir el cambio de eje del poder global, desde las economías desarrolladas hacia los principales países en desarrollo. Cuando se habla de potencia económica emergente, se alude a un concepto teórico que define la dinámica de los países en desarrollo, pero que no refleja adecuadamente su impacto en el contexto geopolítico mundial.

Resulta complejo trasladar el poder económico a la influencia internacional (por ejemplo, en lo que respecta a la contribución a los bienes públicos internacionales y a la posibilidad de cambiar el modo de pensar y el comportamiento de los demás). De todos modos, las economías en cuestión han sido identificadas como potencias emergentes para hacer referencia a su mayor incidencia global (Haibin, 2012).

Durante la última década, los miembros de las BRICS han adoptado una intervención más activa dentro de los asuntos internacionales. A nivel individual, estos países constituyen actores importantes a la hora de preservar la seguridad regional y afrontar los desafíos económicos, ya sea a través del trabajo en las instituciones continentales o, a veces, mediante la coordinación con potencias externas.

Las respuestas políticas a las crisis –conflictos nucleares en Corea del Norte e Irán, mantenimiento de la paz en Haití, golpe de estado en Honduras y escisión de Sudan– se

llevaron a cabo bajo la asistencia o el liderazgo de los principales miembros del BRICS. Al mismo tiempo, el grupo BASIC (Brasil, Sudáfrica, India y China) realiza una tarea constante para lograr avances en las negociaciones sobre cambio climático derivadas de la cumbre de Copenhague de 2010; el IBSA (India, Brasil y Sudáfrica) promueve la reforma del Consejo de Seguridad de la ONU y el desarrollo regional en África; y el BRICS, como tal, apunta a crear un orden mundial más justo, para lo cual enfatiza la necesidad de modificar las actuales instituciones financieras internacionales.

La postura proactiva en el escenario internacional demuestra cómo ven su futuro las potencias emergentes, que buscan profundizar la integración dentro del sistema global. Aunque a estos países muchas veces se los identificó como baluartes regionales, la proyección de su incidencia a escala mundial no puede depender únicamente de las bases continentales a las que pertenecen. De hecho, sus liderazgos regionales siguen siendo controvertidos; por ejemplo, China y Brasil aún se enfrentan a fuertes obstáculos impuestos dentro de su ámbito de influencia o por superpotencias externas.

Más allá de estos desafíos, la mayoría de los miembros del BRICS han establecido importantes lazos políticos y económicos con el resto de la región y desempeñan un papel de liderazgo o apoyo en materia de cooperación. Sin embargo, en última instancia, las potencias emergentes tienden a adoptar una estrategia global para desarrollarse (Haibin, 2012).

## **Conclusiones**

Resulta frecuente, que la gente culpe a la globalización económica y al libre comercio del avance de las desigualdades mundiales. Hay economías en los países en desarrollo, que están más desprotegidas y son más vulnerables, de allí que se requiera un marco institucional adecuado. Los Estados han perdido gran parte de su soberanía y los líderes políticos han reducido su capacidad de influencia en los acontecimientos.

El efecto más importante del G-20 ha sido el de establecer consensos sobre agendas y pisos de protección básicos allí donde las instituciones tradicionales habían fracasado. La presencia en el G-20 tiene un lado negativo, que es el compromiso de adoptar normas y reglas de conducta internacionales allí consensuadas.

El gran desafío, para nuestros países es alcanzar acuerdos Sur-Sur en temas de interés compartidos, de modo de fortalecer y potenciar su voz en el diálogo con los países del Norte. Los países pobres, están lejos de afrontar el reto de la gobernanza global asociada a un mundo cada vez más integrado en que la regla es la interdependencia.

Para lograr que los BRICS o países emergentes se incorporen al sistema, es necesario un proceso de adaptación mutua y gradual. La clave, en este caso, consiste en promover un enfoque de cooperación y pragmatismo, que prevalezca sobre el pensamiento en bloque y la

opción de todo o nada. Con su mayor poder, los países de los BRICS tendrán la capacidad necesaria para aumentar la contribución a los bienes públicos internacionales.

Finalmente, nos quedan una gran cantidad de interrogantes que el desarrollo de nuestra ponencia ha generado, preguntas, que pueden servir para orientar investigaciones y reflexiones más acabadas sobre los temas abordados, algunas de ellas, las planteamos enseguida: ¿Cuál es el papel de los Estados nacionales en la gobernanza global? ¿Cómo puede la sociedad civil decidir en materia de asuntos globales? ¿Se puede democratizar la gobernanza global? ¿Es posible implantar y consolidar una gobernanza democrática en América Latina? ¿Cómo atender las demandas ciudadanas en un contexto de transformaciones globales y de constantes desafíos? ¿Gobernanza o desgobernanza global?

## Referencias

Aguilar, V. Luis (2006). *Gobernanza y Gestión Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Banco Mundial, (1995). *Informe sobre el desarrollo mundial: el papel de las políticas públicas*. Washington. D.C.

Bardhan, Pranab. (1999). *Democracy and development complex relationship*. En Shapiro, I, (Eds.), *Democracy's Values*, Cambridge University Press.

Bott, Mercedes. (2010). *El G-20 y la gobernanza global: ¿un cambio en la arquitectura o en los procedimientos?* Nueva Sociedad N° 229, SEP-OCT., ISSN: 0251-3552 [www.nuso.org](http://www.nuso.org)

Calderón, F. (1995) *Governance, competitiveness and social integration*. En *CEPAL Review*

CEPAL- GLYDE, (2002). *Globalización y desarrollo*, CEPAL, Santiago de Chile.

CEPAL-LADEAL, (2004), *La democracia en América Latina, hacia una democratización*

Crozier, Michael; Huntington, Samuel y Watanuki, Joji (1975). *The Crisis of Democracy: Report on the Governability of Democracies to the Trilateral Commission*. New York University Press,

Haibin, Niu. (2012). *Los BRICS en la gobernanza global*. Fundación Friedrich Ebert Stiftung, Perspectiva, Nueva York.

Held, D. y McGrew, A. (2003). *Globalización/Antiglobalización, sobre la reconstrucción del orden mundial*, Paidós Barcelona.

Héritier, Adrienne. (1999). *Elements of democratic legitimating in Europe: an alternative perspective*. *Journal of European Public Policy*, 2, Pp. 269–282.

Kaufmann, Daniel; Kraay, Aart y Lobatón, Pablo (2000). Aggregation Governance Indicators. Policy Research, Journal of Public Economics, 76, Pp. 459–493.

Kooiman, Jan (1993). Governance and Governability. En Modern Governance, GB, SAGE Publications.

Mayntz, Renate (2000). Nuevos desafíos de la teoría de la Gobernanza. RSC, 98/50.

Mayntz, Renate (2001). Los estados nacionales y la gobernanza global. Revista del CLAD, 24, Caracas, Venezuela.

Mayntz, Renate. (2002). Los estados nacionales y la gobernanza global, en Reforma y democracia CLAD, No. 24.

Meléndez, Miguel, A.; Solís, Pedro, C.; Gómez, Ignacio, G. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. Revista de Ciencias Sociales, Vol. XVI, n.2. Maracaibo, pp. 210-225

O'Neil, Jim y Stupnytska, Ana. (2009), The long-term Outlook For the BRICs and N-11 Post-Crisis, Goldman Sachs Global Economics Paper, No.192, 3.

OCDE/CEPAL, (2011). Transformaciones del Estado para el desarrollo, OECD Publishing, <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2012-es>

O'Donnell, Guillermo (1978). Reflections on the Patterns of Change in the Bureaucratic-Authoritarianism State. American Research Review, v.XIII, n.1, Pp. 3–38.

Prats, Joan., (1996). Gobernabilidad y Libre Cambio en el Mediterráneo. Una perspectiva institucional. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Prats, Joan. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano, marco conceptual y analítico, Revista Instituciones y Desarrollo, N° 10, Pp. 103–148, Institut Internacional de Catalunya.

Prats, Joan. (2002): La Gobernabilidad local en la Sociedad de la información y el conocimiento,

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Informe sobre el desarrollo humano (1997).

Przeworski, Adam (1998). Democratic as an equilibrium, working paper. New York, University, Quarterly Journal of Economics, Vol. 109, 4, Pp. 83–92.

Ramírez, G.; Vargas, G.; De la Rosa, A. (2011). Estudios Organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. Revista electrónica Forum Doctoral. No. 3 Ed. Es. Enero-abril. ISSN: 2027-2146.

Scharpf, Fritz (1993). Games in hierarchies and networks: Analytical and empirical approaches to the study of governance Institutions. Book (ISBN 3593346974 ), Pp. 448.

Scharpf, Fritz (2000). Institutions in Comparative Policy Research. Comparative Political Studies; 33: Pp. 762–790.

Scharpf, Fritz (2001). European governance. Common Concerns vs. the challenge of diversity. Working Paper. Mountain or Molehill? A Critical Appraisal of the Commission White Paper on Governance-Brussels, 25.7., COM. 428.

Shepsle, K. y Weingast, Barry (1994). Positive Theories of legislative institutions. Legislative Studies Quarterly, vol. 19.

Strom, Kaare y Müller, Wolfgang (1999). Coalition Governance Institutions in Parliamentary Democracies, Grupos de trabajo conjuntos del ECPR.

UOC, Barcelona.

Williamson, Oliver (1997). The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. The Free Press, New York.



# LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO MUNICIPAL DE LA COMISIÓN DE AGUA Y SANEAMIENTO DE XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO

**Erika Nathalie Aguilar Acevedo**

Universidad Veracruzana

[eriaguilar@uv.mx](mailto:eriaguilar@uv.mx)

**Luis Alejandro Gazca Herrera**

Universidad Veracruzana

[lgazca@uv.mx](mailto:lgazca@uv.mx)

## Resumen

La gestión pública de los municipios requiere contar con recursos propios para proporcionar los servicios ofrecidos a una sociedad. La calidad de los servicios públicos debe dar un giro en cuanto a una estrategia de cambio, debe orientarse hacia la calidad del servicio ofrecido que a su vez genere una mayor satisfacción al “cliente”, que es la ciudadanía en general. Esta investigación se sitúa en el contexto de un Departamento de Atención al Usuario dentro de una Comisión Municipal de Agua y Saneamiento, en Xalapa, Veracruz, México y se plantea llevar a cabo bajo la identificación de variables que mantengan estricta relación con la satisfacción del usuario, con el fin de identificar la relación de ésta con el aumento de la cartera vencida de la organización, y generar una metodología que mejore la gestión de la calidad en el servicio, agregando valor al servicio en respuesta de necesidades y demandas del propio usuario.

**Palabras Clave:** Calidad en el servicio, Servicio público, Satisfacción al Cliente.

## Introducción

Generalmente, todas las organizaciones tienen el objetivo de obtener resultados favorables cumpliendo con la misión institucional que las sostiene, para ello examinan los puntos centrales de su gestión como son: la cobertura de sus servicios, la satisfacción de sus clientes y la eficiencia de sus procesos. Aunque la satisfacción de los clientes no asegura la lealtad de los mismos, diferentes investigaciones (Heskett, 1997), (Roldán 2010), han demostrado el alto grado de correlación entre insatisfacción y el abandono o deserción de clientes.

La calidad de los servicios en la administración pública es un tema de actualidad y de gran importancia para el desarrollo actual y futuro de la gestión pública.

Los clientes son los evaluadores primordiales de toda organización, ya que lo hacen todo el tiempo inconscientemente, basados en sus experiencias nace su idea de satisfacción o

insatisfacción con el servicio recibido. La calidad percibida hacia un producto o un servicio se basa en una comparación básica: percepción *versus* expectativas.

El contexto de esta investigación se delimitará al Departamento de Atención a Usuarios de la Comisión Municipal del Agua y Saneamiento (CMAS) en la ciudad Xalapa, ya que se estudiará el impacto de la calidad del servicio al usuario brindado en las instalaciones de esta dependencia en relación al alto incremento que ha sufrido la cartera vencida de las cuentas por cobrar de la entidad, la cual es equivalente al 40% a partir del 2012, y presenta un 25% en promedio anual en los últimos 3 años.

Una vez expuesta la base teórica que sustentará este trabajo, es necesario aclarar que en este momento se está llevando el proceso de aplicación de los instrumentos, que proporcionarán los datos para el diagnóstico inicial del servicio que se presta en CMAS Xalapa y con la metodología propuesta en el presente artículo, se pretende llegar a una situación deseada mejorando la calidad en el servicio actual.

### **Revisión literaria**

El convencimiento de que el sector público debe tener un papel fundamental en la renovación económica, social y medioambiental - por tratarse del principal protagonista económico que impulsa el crecimiento en la sociedad - es cada vez mayor. (Salta, Gobierno de la Provincia de Salta, 2012).

La Administración Pública tiene ante sí el reto de mejorar la eficacia, la productividad y la calidad de sus servicios, no obstante, todas estas metas deben alcanzarse con los mismos presupuestos o incluso, en algunos casos, con presupuestos más bajos. De allí la importancia de que los servicios públicos de la Administración Pública, se brinden con calidad. (Salta, Gobierno de la Provincia de Salta, 2012)

### **Calidad**

La importancia que ha tomado en la actualidad el término de “calidad” ha sido sumamente relevante para la teoría de la administración, por las repercusiones que ésta tiene en el entorno y en las actividades de las empresas. (Medina, 2010)

La norma ISO 8402-94 define la calidad como el conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas. (Pillou, 2004)

Para Edwards Deming (1989), la calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará.

Según Crosby (1996), calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las decisiones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.

Para efectos de este artículo, se puede definir calidad como el grado de cumplimiento de los requerimientos y especificaciones buscados por un cliente contra la satisfacción de sus necesidades y las expectativas de sus deseos.

### **Servicios Públicos**

De acuerdo al derecho administrativo se denomina servicio público a toda actividad que lleva a cabo una entidad u organismo público con la finalidad de satisfacer la necesidad de interés general directa o indirecta, de la Administración Pública activa o autorizada a los particulares, que ha sido creada y controlada para asegurar – de manera permanente, general regular y continua – la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general, sujeta a un régimen especial de derecho público. (Serra, 1985)

El servicio público es la misión de las organizaciones pertenecientes a la Administración Pública. La actividad de ésta se encamina a la satisfacción de necesidades colectivas, principalmente en la forma de servicios públicos o mediante órdenes dirigidas a que se cumplan los fines del Estado. (Quiroga, 1999)

Las diversas organizaciones públicas, tales como: la Administración Pública federal centralizada, descentralizada y desconcentrada; la Administración Pública estatal y la Administración Pública municipal, tienen a su cargo diversos servicios públicos: la educación pública, la distribución del agua y la electricidad, la asistencia social, etcétera. (Quiroga, 1999)

Con base a estas referencias, se puede decir que los servicios públicos son las actividades encaminadas a la satisfacción de necesidades colectivas, principalmente mediante servicios y órdenes dirigidas a que se cumplan los fines del Estado.

### **El triángulo del Servicio Público**

El triángulo del servicio es uno de los elementos fundamentales del enfoque de la gerencia de servicios que puede aplicarse a los servicios públicos, de igual manera, representa un proceso, más que una estructura que incluye al usuario en la concepción del servicio público. (Quiroga, 1999)

Quiroga (1999) en su artículo “La Calidad en el Servicio de la Administración Municipal” hace una analogía a partir del modelo de estrategia de servicios que plantea Zempke (1990) y que a su vez, comprende cuatro factores clave:

- Una visión o estrategia de servicio
- El personal de contacto con el cliente
- El sistema de prestación del servicio
- El cliente

Quiroga (1999) aplicó este modelo a los servicios públicos, y obtuvo los siguientes factores:

- Una estrategia de servicios públicos.
- El personal al que tiene contacto con el público orientado al usuario.
- El sistema de prestación del servicio público.
- El usuario del servicio público.

Así mismo, Zempke (1990), señala:

*“La estrategia del servicio está estrechamente relacionada con la misión del servicio público que está bajo la responsabilidad de la administración municipal, por lo que las dependencias y entidades de la Administración Pública municipal deben desarrollar una idea unificadora acerca del servicio público que prestan a la población, es decir, deben de definir la misión del servicio público que atienden.*

*Los directivos y mandos medios de la Administración Pública municipal deben estimular y ayudar a los servidores públicos a mantener su atención fija en las necesidades del usuario. El servidor público debe enterarse de la situación actual del usuario, su estado de ánimo y sus necesidades y expectativas. Esto conduce a un nivel de sensibilidad, atención y voluntad de ayudar que impacta al usuario y evita las quejas constantes de los servicios que presta la administración municipal”.*

Basándose en lo anterior, se puede identificar que en la prestación del servicio público municipal también debe hacerse un estudio de las necesidades de los usuarios y no pasar por alto que la gestión del talento humano también recobra importancia para brindar un servicio público de calidad.

### **Calidad en el servicio**

La calidad en el servicio tiene que ver con el trato humano que todo cliente desea recibir de una organización con la que mantiene una relación. Se debe considerar un valor agregado que se brinda a los clientes, esperando obtener de ellos lealtad y negocios futuros. (Díaz, 2011)

Para Cantú (2006), la calidad del servicio es difícil de medir, porque no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar al resultado, no tiene vida, su duración es corta, se ofrece bajo demanda y depende mucho de las personas y su

interacción. Todo esto hace que la calidad de un servicio la juzgue el cliente al instante en que lo está recibiendo.

Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la calidad en el servicio se logra manteniendo una mínima distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras el recibimiento del mismo.

### **Calidad en el servicio público**

Si algo define a la gestión de los servicios públicos en los países desarrollados en los últimos años, es el intento de incorporar un conjunto de iniciativas de modernización dirigidas a la búsqueda de calidad en la prestación del servicio a partir de su orientación hacia las necesidades concretas del ciudadano. (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, 2010)

Si bien es cierto, la calidad en el servicio público ha cobrado importancia en primera instancia, por una creciente demanda de la ciudadanía de la mejora de los servicios públicos. En segundo lugar, el imparable desarrollo de la sociedad de la información, en la que el desarrollo tecnológico ha abierto nuevas perspectiva de mejora de la gestión de los servicios y cambios en las formas de relación entre la Administración y ciudadanos. (Sancho, 2007)

El desarrollo de fuertes expectativas sociales de mejora de la gestión de lo público, es un fenómeno que se puede detectar en todos los países, hecho que influye directamente, a través de los procesos de elección democráticos, en las prioridades de los responsables políticos, que intentan dar respuesta a la demanda ciudadana. Pero en otro sentido, el entorno de escasez de recursos en el que se mueven las Administraciones, provoca que no siempre sea fácil asumir e implementar las innovaciones y mejoras demandadas por la sociedad. (Sancho, 2007)

Así mismo, Sánchez Royo (2007) en su ponencia denominada “La Prestación del Servicio Público” esquematiza algunas estrategias de mejora en la gestión de servicios públicos introducidas en los últimos años en los países desarrollados y que para efectos de este artículo se retomarán como métodos para medir la calidad en el servicio de CMAS Xalapa:

- Aplicación de encuestas a los usuarios, comprobando su grado de satisfacción con la gestión de los servicios provistos por la entidad.
- Verificación de los sistemas que faciliten el contacto directo entre gestores públicos y los usuarios de sus servicios.
- Analizar los canales para la detección de demandas o sugerencias, como teléfonos gratuitos o buzones de sugerencias.

- Uso de las nuevas tecnologías de información como las Webs o el servicio de correo electrónico para recibir información de los afectados en un determinado procedimiento.

Todas estas estrategias remontan el nuevo enfoque que se plantea para la gestión de la calidad de servicios públicos, el cual trata de escuchar la opinión del “cliente”, es decir, al ciudadano; y también al usuario, que es el que “utiliza” el servicio.

No hay que olvidar que el servicio está completamente ligado a las personas que los producen, por lo que suma una especial relevancia las políticas de recursos humanos al servicio de las organizaciones.

En este sentido, Ramió (2013) menciona que los estatutos de la función pública tienden a flexibilizarse para conseguir adecuar el personal a las necesidades de los ciudadanos, a la vez que para premiar el esfuerzo personal en el logro de objetivos de rendimiento. Del mismo modo, se intenta otorgar más poder al empleado de primera línea para una actuación administrativa más acorde con los problemas concretos planteados por la ciudadanía. Por otro lado, Ramió (2013) también señala que esta participación requiere políticas de información sobre el funcionamiento de la organización, recompensas basadas en rendimiento global y posibilitar sistemas para aportar ideas y contribuir en la adopción de decisiones.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar si existe una relación entre la calidad en el servicio al usuario y el incremento de la cartera vencida de cuentas por cobrar de la Comisión Municipal de Agua y Saneamiento de Xalapa.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar una revisión de la teoría existente, a fin de establecer un marco relativo a la calidad en el servicio público y los métodos para medir el grado de calidad en el servicio municipal.
- Identificar si presenta correlación la calidad en el servicio ofrecido y el índice de cartera vencida de cuentas por cobrar.
- Proponer propuestas de mejora
- Obtener conclusiones y presentar reporte a CMAS.

### **Metodología de la investigación**

La investigación será de tipo descriptivo, exploratorio y correlacional. El Universo de la investigación la conforman todos los Departamentos de Atención a Usuarios de las

Comisiones Municipales de Agua y Saneamiento de todos los municipios del Estado de Veracruz.

La población a estudiar dentro de esta investigación recae en el Departamento de Atención a Usuarios de CMAS Xalapa. El método de investigación del presente trabajo será Cuantitativo, pues se recogerán y analizarán datos cuantitativos sobre variables. La técnica utilizada en esta investigación, para la recolección de información será una Encuesta con preguntas de opción múltiple.

Posteriormente, se iniciará con la clasificación de las encuestas en el paquete estadístico SPSS, una vez capturadas las encuestas se realizará el cruce de variables, para obtener tablas de resultados que se analizarán y discutirán para concluir con la propuesta de mejora.

### **Resultados esperados**

Tras haber realizado el estudio por medio de los instrumentos descritos en la revisión literaria de esta investigación, y habiendo identificado la situación actual que presenta la calidad en el servicio brindado por el personal del Depto. de Atención al Usuario de CMAS Xalapa a la ciudadanía, se procederá a enlistar estrategias que se consideren necesarias para mejorar la calidad en el servicio de este organismo público.

El resultado final de esta investigación será la generación de un plan metodológico de calidad específico, donde se describirán las tareas a realizar en el diseño del Plan propiamente mencionado, de su sistema de seguimiento y plan de extensión a todos los involucrados en el Departamento.

Se busca que con la aplicación de las tareas contenidas en el plan metodológico, el Departamento de Atención a Usuarios sea capaz de reorientar sus estrategias de gestión y las formas de prestación del servicio, con el objetivo primordial de ofrecer un mayor valor al servicio ofrecido en respuesta de necesidades y demandas.

El impacto se verá reflejado en brindar una mejor atención al usuario, y de esta manera, CMAS Xalapa genera confianza, buena percepción y una mejor disposición al pago de servicios en cumplimiento, evitando caer o incrementar el índice de cartera vencida en las cuentas por cobrar de esta entidad municipal.

### **Bibliografía**

Banco Mundial. (2012). *Banco Mundial en línea*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/>

Camarasa, J. J. (2004). La Calidad en la Administración Pública. *Educación en el 2000*, 20.

Castro, J. (2013). *La Calidad de Los Servicios Publicos en La Administracion Municipal*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/23994583/La-Calidad-de-Los-Servicios-Publicos-en-La-Administracion-Municipal>

Chagoya, L. A. (1999). *INAP*. Obtenido de Como servir mejor a los ciudadanos: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/como%20servir%20mejor%20a%20los%20ciudadanos.pdf>

Crosby, P. (1996). *Quality is free*. McGraw-Hill.

Díaz, J. V. (2011). *Calidad en el Servicio*. Xalapa: Arana Editores.

Guillermo, M. (2001 ). LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL AMBITO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA. *VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública*, (pág. 16). Buenos Aires.

López, J. (1998). La Gestión de la Calidad en la Administración Local. *Papers de Formació Municipal*, 36.

Medina, R. (2010). *La calidad como estrategia de mejora continua para las PyMES mexicanas*. Xalapa, Veracruz.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2010). *OCDE online*. Obtenido de <http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

Pillou, J.-F. (2004). *Kioskea*. Obtenido de <http://es.kioskea.net/contents/606-calidad>

Quiroga, G. (1999). *Juridicas UNAM*. Obtenido de La Calidad del Servicio en la Administración Municipal: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/45/ens/ens2.pdf>

Ramió, C. (1993). *Lecturas de Teoría de la Organización*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Ramió, C. (2011). LOS PROBLEMAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LATINAS: ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LATINAMODELO DE ESTADO Y CULTURA INSTITUCIONAL. *Reforma y Democracia*, 28.

Salta, G. d. (2008). *La Calidad en los Servicios Públicos*. Obtenido de [http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs\\_la\\_calidad\\_en\\_los\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf)



Salta, G. d. (2012). *Gobierno de la Provincia de Salta*. Obtenido de <http://www.salta.gov.ar/organismos/secretaria-general-de-la-gobernacion/13>

Sancho, D. (2007). La prestación del servicio público: ¿Qué es lo que el ciudadano entiende por calidad? *Jornades sobre bona administració de justícia i tutela judicial efectiva*, 16.

Serra, R. (1985). *Derecho Administrativo*. México: Porrúa.

Serrano, A. (2007). Gestión de la calidad en servicios: una revisión desde la perspectiva del management. *Cuadernos de Gestión*, 33-49.

Zempke, A. y. (1990). *Gerencia del Servicio*. Colombia: Legis.

# ¿LA POLÍTICA PÚBLICA DE REGULACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TICS) EN COLOMBIA ES DE CORTE NEOLIBERAL?

**Raúl Andrés Tabarquino Muñoz**

Escuela Superior de Administración Pública ESAP

[ranta05@hotmail.com](mailto:ranta05@hotmail.com)

## **Resumen**

La Unión internacional de Telecomunicaciones (UIT) define a las TICs como una gama amplia de servicios, aplicaciones, y tecnologías que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos que se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones. El propósito de esta ponencia es mostrar los avances de la investigación doctoral en el tema de política pública de TICS en Colombia bajo la pregunta de investigación ¿En qué medida las políticas públicas de regulación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICS) en Colombia están regidas por lineamientos neoliberales?, teniendo como unidad de análisis la política pública de regulación del servicio público de Tics en marcada en la ley 1341 de 2009 y explorar como se llenan los vacíos producidos por la regulación, el mercado y el Estado.

## **Palabras clave**

Modelo de regulación; servicios públicos; política pública; tecnologías de información y comunicaciones en Colombia.

## **Key words**

Model of regulation; Public Services, Public policy. information and communications technologies in Colombia,

## **Clasificación jel**

L51; L96; K23

## **Antecedentes**

Para entender la metamorfosis de la política pública de regulación del servicio público de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS) en Colombia, se debe realizar una crónica histórica sobre la dinámica en cuanto a la estructuración de política pública y regulación del servicio, bajo el referente legal en donde el punto de referencia es antes y después de la constitución política de 1991, con la cual se redirecciona el accionar del

Estado colombiano con ideología de bienestar a una ideología de carácter regulatorio y mercantilista.

### **Antes de la Constitución de 1991**

Antes de la década de 1990, la prestación de los servicios públicos domiciliarios en Colombia era responsabilidad del Estado, sin el mínimo de anuencia y alianza de agentes privados, a menos que se implementara el esquema de concesión aplicando pautas del derecho público y condiciones que resguardaban el campo de acción de las entidades estatales.

Para el tema específico de tecnologías de la información y comunicación en Colombia, en cuanto al proceso de dinámica de política pública de las mismas, tiene sus orígenes en la Ley 98 de 1892, en donde el Estado Colombiano reclama el monopolio del servicio, porque a inicios del siglo XIX por decisión privada se crean empresas telefónicas en diferentes ciudades del país; el servicio fue descentralizado en 1921 por medio de la Ley 41 que facultad a los departamentos en la construcción y operación de las redes de larga distancia en sus pertenecientes jurisdicciones, posteriormente en 1929, se conforma la primera empresa interdepartamental del país, llamada Compañía Telefónica Central, que más tarde es comprada en 1947 para crear la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (TELECOM) con autonomía administrativa y patrimonio propio, este hecho solo se pudo dar porque, en 1943 la ley 6 permite nacionalizar las telecomunicaciones, autorizando al gobierno a comprar empresas existentes y a crear una empresa que unificara los servicios bajo el control estatal (Uribe, 2005, pág. 7 y 8).

La Ley 72 de 1989, promulgo principios y objetivos de los servicios de telecomunicaciones y el Decreto 1900 de 1990 en el artículo 4, fundamentó las bases para la participación privada, la eliminación de los monopolios y clasificó los servicios de telecomunicaciones, como se esboza en el siguiente cuadro 1:

**Cuadro 1. Clasificación de los Servicios de Telecomunicaciones**

<b>Categoría</b>	<b>Servicio</b>
Servicios Básicos	Telefonía Fija
	Telefonía Móvil
	Telefonía Móvil – celular
	Telegrafía y Telex
Servicios de Difusión	Televisión

	Radio
Servicios Telemáticos	Telefax
	Videotex
	Datafax
Servicios de Valor Agregado	Correo Electrónico
	Transferencia Electrónica de Fondos
Servicios Auxiliares	Meteorología
	Navegación Aérea o Marítima
Servicios Especiales	Radioaficionados
	Investigación

Fuente: Tomado del Decreto 1900 de 1990.

En lo referente a la regulación del servicio, se puede decir que con la expedición del Decreto Ley 3069 de 1968, se buscó en primera instancia ordenar de manera general las tarifas de servicios públicos, creándose para ello la Junta Nacional de Tarifas de Servicios Públicos adscrita al DNP que tenía como fin regular, vigilar y controlar la prestación y cobro de los servicios públicos por parte de las empresas municipales, regionales y departamentales. El método para la fijación de las tarifas fue el avalúo catastral, el cual se mantuvo en la estructura tarifaria durante quince años y se generó un cambio con la Ley 14 de 1983 que adopta el método de la Estratificación Socioeconómica de las viviendas (materiales de construcción, ubicación, vías de acceso, etc. (Tabarquino, 2011, pág. 17).

### **Después de la Constitución Política de Colombia de 1991**

A comienzos del decenio de 1990 en Colombia, el Estado dejó de realizar algunas funciones que ejerció durante más de cuatro décadas, como el caso de la provisión exclusiva de los Servicios públicos domiciliarios, permitiendo funciones estratégicas de la empresa privada, por lo cual, el Estado se convirtió esencialmente en agente planificador, regulador, vigilante y controlador de las acciones del sector privado (Sánchez y Villegas, 2001).

El Decreto 2122 de 1992, determina las funciones al Ministerio de Comunicaciones, creando nuevas dependencias como la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones en la función de Unidad Administrativa Especial y también la Ley 37 de 1993 que reglamentó la prestación del servicio de Telefonía Móvil Celular, incluyendo la figura de los contratos

de asociación Joint Venture (una entidad estatal se puede asociar con agentes privados para la prestación de los servicios, compartiendo los ingresos y riesgos propios del negocio), esta figura abrió la posibilidad de que los particulares entraran a prestar, en asocio con empresas estatales, servicios de telecomunicaciones (Uribe, 2005, pág.14, Párr. 2).

### **Ley 142 de 1994 – Ley de Servicios Públicos Domiciliarios**

Para tal fin, en 1994, con la aprobación de la ley 142 de 1994, se inicia el camino para el establecimiento e implementación de la política pública de regulación y los diferentes modelos tarifarios para cada uno de los servicios públicos domiciliarios , definiendo qué espacio corresponde a cada uno de estos (acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible, telefonía fija pública básica conmutada, telefonía local móvil en el sector rural); la ley parte de una formulación expresa para afirmar el principio de libertad de empresa en el artículo 10 y luego define la función social que posee la propiedad en las empresas prestadoras de servicios públicos en el artículo 11 (Varela, 1999, pág. 4).

#### **Esquema 1. Estructura de la Ley 142 de 1994**



Fuente: Construcción del Autor.

Por otra parte, el artículo 126 de la Ley 142 de 1994, establece que las fórmulas tarifarias tendrán una vigencia de cinco años y que, vencido dicho período, continuarán rigiendo mientras la comisión no fijara unas nuevas.

A continuación se observa un cuadro que contiene las diferentes resoluciones emitidas por la comisión para el sector en materia de regulación en cuanto a criterios de prestación del servicio, metodología y fórmulas tarifarias:

**Cuadro 2. Telecomunicaciones después de la ley 142 de 1994**

Comisión de regulación	Servicio Público	Resoluciones Marco regulatorio	Régimen de regulación
CRT – Comisión Reguladora de Telecomunicaciones	TPBCL – Telefonía pública básica conmutada local	Resolución 087 de 1997	Régimen de Libertad Vigilada
	TPBCLE – Telefonía pública básica conmutada local extendida	“Por medio de la cual se regula en forma integral los servicios de Telefonía Pública Básica Conmutada	
	TPBCLD – Telefonía pública básica conmutada de larga distancia	(TPBC) en Colombia”.	
	TPBCLDN – Telefonía pública básica conmutada de larga distancia nacional	Resolución 575 de 2002	
	TPBC – Telefonía pública básica conmutada	“Por la cual se modifica la numeración de la Resolución CRT 087 de 1997 “se actualizan sus modificaciones en un solo cuerpo resolutivo”  Resolución CRT 1250 de 2005 Por la cual se modifica el Título V de la Resolución CRT 087 de 1997 y se dictan <b>otras</b> disposiciones”	

Fuente: Tabarquino (2011), pág. 179 y 180.

El Ministerio de Comunicaciones genera el Decreto 2870 de 2007 o Decreto de Convergencia, el cual, tiene como esencia establecer un marco regulatorio, que propenda por la convergencia en los servicios públicos de telecomunicaciones y en las redes de telecomunicaciones del Estado, asegurando el acceso y uso de las redes y servicios a todos los habitantes del territorio, promoviendo la competencia entre los diferentes actores de la facultad.

### **Plan Nacional de TICs 2008- 2019**

El Gobierno colombiano se comprometió con un Plan Nacional de TIC 2008- 2019 (PNTIC), cuyo objetivo, es que la población colombiana se informe y se comunique haciendo uso eficiente y productivo de las TICs, mejorando de manera sustancial la inclusión social y la competitividad, que son indicadores macro de bienestar; el plan está estructurado por, cuatro ejes verticales (Educación, Salud, Justicia, y Competitividad Empresarial) y cuatro transversales (Comunidad, Marco regulatorio, Investigación, Desarrollo e Innovación y Gobierno en Línea).

Los ejes transversales, contienen las acciones que tienen influencia sobre todos los sectores:

- **Comunidad**, “acceso masificado a las TIC, haciendo énfasis en la población vulnerable y en los discapacitados, y crear una cultura nacional de uso y apropiación de TIC”.
- **Gobierno en Línea**, “acciones orientadas a mejorar los servicios prestados por el Gobierno nacional y regional, para lograr un crecimiento sustancial en el desarrollo económico y en la inclusión social de los colombianos”.
- **Investigación, desarrollo e innovación**, “para jalonar cada uno de los sectores de los ejes transversales y posicionar a Colombia entre los tres países con mejor ubicación en los indicadores internacionales de uso y apropiación de TIC.”
- **Marco regulatorio e incentivos**, “la base necesaria para fomentar acciones de infraestructura, uso y apropiación de las TIC en todos los ejes verticales”.

Los Ejes verticales, enmarcan las acciones de uso y apropiación de TICs en sectores específicos considerados críticos:

- **Educación**, “incorporar las TIC en el proceso educativo y de formación, para apalancar el cubrimiento y la calidad”.
- **Salud**, “medidas que permitan impulsar la calidad de la gestión, la promoción, la prevención y la prestación eficiente de los servicios de salud a la población”.
- **Justicia**, “el despliegue recursos de TIC y acciones que impulsen la eficiencia y la eficacia en la prestación de justicia”.

- **Competitividad empresarial**, “acciones orientadas a dar un salto en el desarrollo del sector productivo del país y en la adopción de soluciones tecnológicas adecuadas, con énfasis en las MIPYMES”.

### **La Estructuración de La Ley 1341 de 2009**

La política pública de regulación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en Colombia, se encuentra en marcada en la ley 1341 de julio 30 del 2009, la cual, tiene como objetivo principal la definición de los principios y conceptos en lo concerniente a la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), y además de crear la Agencia Nacional del Espectro.

Esta ley se estructura con 73 artículos que regulan la competencia en lo concerniente a redes y mercados, constituye la política del espectro radioeléctrico, avala la competencia y da incentivos a la inversión; el Estado por medio de esta busca lograr mayor penetración, cobertura y acceso a servicios de banda ancha, fortaleciendo el desarrollo socioeconómico del país. (Aldana y Vallejo, 2010, pág. 175).

La ley 1341 del 2009, en el artículo 2, plantea ocho principios orientadores (Prioridad al acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; Libre competencia; Uso eficiente de la infraestructura y de los recursos escasos; Protección de los derechos de los usuarios; Promoción de la Inversión; Neutralidad Tecnológica; El Derecho a la comunicación, la información y la educación y los servicios básicos de las TIC; Masificación del gobierno en línea), los cuales responde a la política pública en donde las TICs, deben servir al interés general y es deber del Estado promover su acceso eficiente y en igualdad de oportunidades, a todos los habitantes del territorio nacional.

La ley define en su artículo 6 que las TICs, son un conjunto de recursos de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, cuya finalidad es la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información (voz, datos, texto, video e imágenes). En cuanto a cómo se compone sector de las TICs en Colombia, la ley lo define en el artículo 9 por industrias manufactureras, comerciales y de servicios, cuyos productos recogen, procesan, crean, transmiten o muestran datos e información electrónicamente.

### **Referentes teóricos**

#### **Política pública**

Durante las últimas dos décadas, en Colombia la expresión “Políticas Públicas” viene siendo frecuente y ampliamente utilizada por los medios de comunicación, algunos sectores sociales, la ciudadanía y, por supuesto, por sectores académicos, con un gran campo de significación y aplicación. Sin embargo, para llegar a un real significado de la expresión, se



hace necesario tener en cuenta la significación de sus componentes (“políticas” y “público”), así como la relación entre lo público, lo privado y lo estatal.

En tal sentido, las políticas públicas fueron originalmente un concepto que surgió en las comunidades académicas de habla inglesa donde era factible distinguir semánticamente la expresión *policy (ies)*, de la fórmula tradicional *politic*. En tal distinción originaria, las *policies* eran las del ámbito propio de la acción gubernamental, lo que posteriormente denominarían los tratadistas el estudio del “Estado en acción”; en tanto que la *politic* implicaba una vuelta al sentido original de la política, como espacio de lucha social por el control del poder.

La política pública no se pregunta, ni se interroga sobre la totalidad de los asuntos inmersos en el análisis del poder, descartando fundamentalmente los factores instrumentales referidos a la adquisición, conservación y amplificación del poder, lo cual ha sido tradicionalmente el terreno de la lucha política, incluso expresada en sus últimos extremos: la violencia y la guerra como herramientas preeminentes para la adquisición, conservación y amplificación del poder político.

Sin embargo, en la lengua castellana no es posible hacer tal diferenciación semántica, por lo cual se ha venido utilizando la expresión plural “políticas” atada al concepto “públicas” para traducir aquello que en la cultura política anglosajona se denomina *public policies*. En este sentido, por “política pública”, se entiende la definición y la implantación de un curso o cursos de acción<sup>297</sup> lo que implica necesariamente llevar a cabo procesos de planeación estatal con miras a lograr objetivos, deseables y cuantificables, en aras de resolver situaciones socialmente problemáticas (Varela, 2005).

En este contexto, por política pública se entiende lo siguiente: “Un conjunto conformado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables y por medios y acciones que son tratados, por lo menos parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática” (Roth, 2002).

Otra definición similar pero con un elemento diferenciador es la del Profesor Muller, quien expresa lo siguiente: “...Cada política pública es, primero, un intento por actuar sobre un campo de la sociedad, a veces para retrasar su evolución y, lo más frecuentemente, para transformarla o adaptarla (...) Esta acción sobre la sociedad pasa por la definición de

---

<sup>297</sup> Se trata en consecuencia de elaborar un camino y definir unas herramientas y metodologías que permitan llegar al mismo a partir de la utilización de los recursos institucionales, primordialmente de tipo legal o sancionatorio, promocionales o consensuales, y de los recursos propiamente materiales o tangibles tales como la utilización por parte del Estado del presupuesto o las finanzas públicas requeridas para lograr una meta; la utilización de instrumentos de políticas, los cuales se desglosan primordialmente en términos de “recursos humanos”.

objetivos que van a su turno a ser definidos a partir de una representación del problema, de sus consecuencias y de las soluciones posibles para resolverlas” (Muller, 2006). Obsérvese que la política pública no siempre está diseñada para resolver estructuralmente una situación socialmente problemática, por el contrario, muchas de ellas son pensadas para paliar de forma incremental un problema que se ha exacerbado socialmente y que por ende es objeto de política pública.

Para el análisis de las políticas públicas, es condición *sine qua non* considerar el elemento estatal, ya que sólo puede clasificarse como una política pública aquellos cursos de acción que cumplan con los principios de universalidad, soberanía territorial en sus diferentes niveles e inclusión<sup>298</sup>. En este campo disciplinar coexisten diferentes tipologías de análisis. Entre las más generales se pueden mencionar las políticas públicas territoriales y sectoriales<sup>299</sup>

Las primeras se caracterizan por ser transversales a la dinámica social, donde los entes territoriales tienen un mayor poder de reconfigurarlas – adaptarlas – a las demandas de los grupos de interés y de presión, y de la ciudadanía en los territorios. En este sentido, las autoridades territoriales (llámense Gobernadores, Alcaldes, Asambleas Departamentales y Concejos Municipales) tienen un mayor grado de autonomía frente al Gobierno Central, por lo cual su análisis y evaluación es mucho más complejo, puesto que en ellas convergen diferentes políticas sectoriales. Las cuales “(...) implican un rango de decisión de tipo nacional que cubre a toda la sociedad en un campo de intereses de formulación, diseño e implementación de política determinada (...) tales políticas cubren a las instituciones públicas, privadas o mixtas que existen en nuestra sociedad y con ella se conserva el carácter coactivo, universalista, inclusivo (...) como criterios para la definición de una política pública” (Varela, 2012).

## **La Sociedad de la Información y el Conocimiento**

Del acelerado cambio tecnológico, se deriva la Sociedad de la Información y el Conocimiento, afianzándose con la aparición de nuevos sectores económicos sustentados en el hardware, software y la convergencia tecnológica, estructurando un gran sector

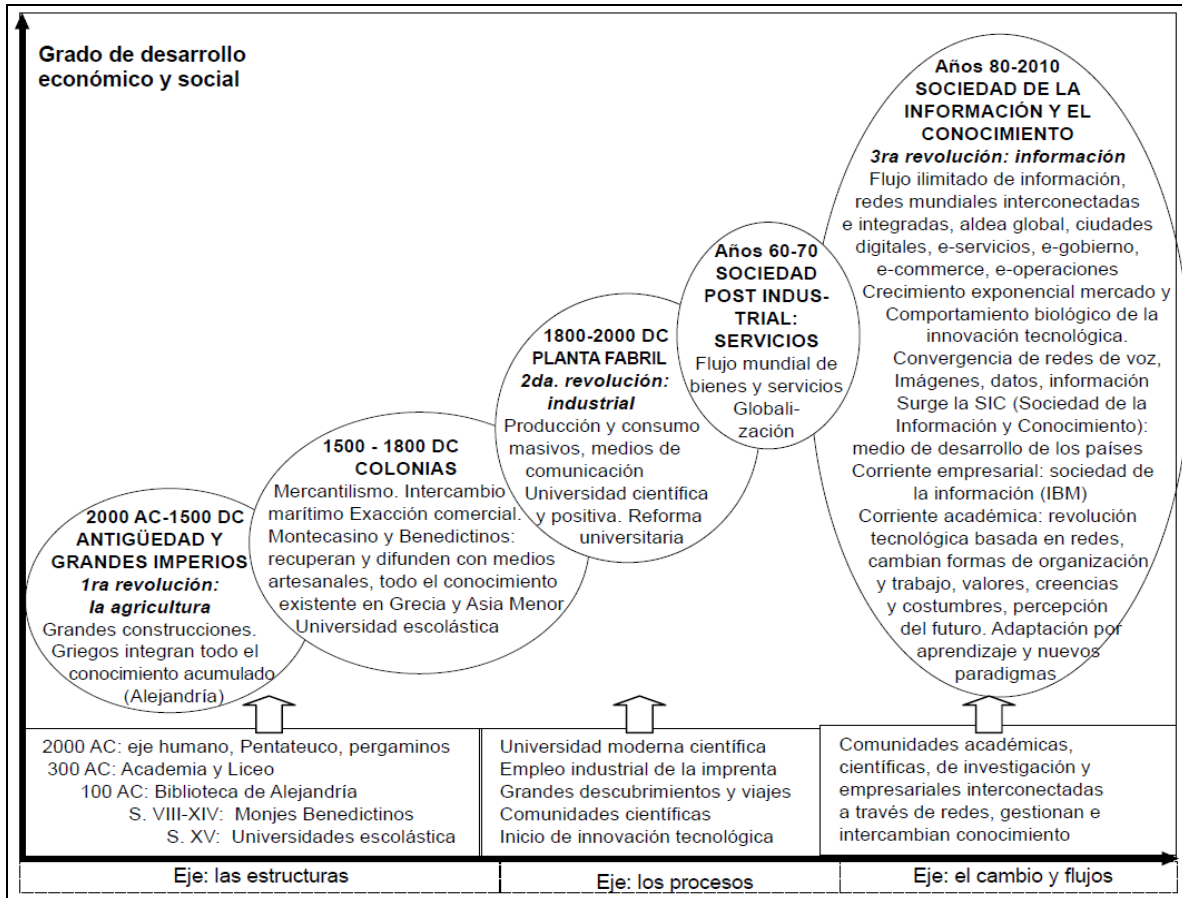
---

<sup>298</sup> Para un análisis más exhaustivo y realista de las políticas públicas es necesario tener en cuenta los procesos de reconfiguración y transformación que ha experimentado el Estado – Nación en el marco de la globalización y la apertura económica, los cuales han implicado la aparición y profundización de un vasto espectro de espacios de decisión sobre políticas públicas, que finalmente son registradas como tales por los aparatos gubernamentales de los Estados nacionales, pero que surgen y son determinados en un contexto internacional (Zurbriggen, 2011). En consecuencia, las políticas públicas que usualmente estuvieron monopolizadas bajo el concepto de Soberanía territorial por los Estados – Naciones, hoy se ven desafiadas en dos frentes: En primer lugar, por un proceso de mayor autonomía por parte de la sociedad civil frente al poder hegemónico del Estado, la hipertrofia burocrática y el asistencialismo (Varela y otros, 2012) y en segundo lugar, y este es el aspecto más importante en la actualidad, por la interdependencia e interconectividad que implican los flujos globalizadores que hacen que la productividad de las políticas públicas esté cada vez más centrada en ámbitos transnacionales.

<sup>299</sup> El análisis de las políticas públicas también se puede clasificar: según el enfoque, en estructuralistas (hegemónicas, transaccionales y de dominación) y neomarxistas (de legitimación y de acumulación); según la finalidad, en promocionales y compensatorias; según su nivel de procedencia, en endógenas y exógenas; según el ámbito de actuación, en supranacionales, nacionales, regionales y locales; entre otras (Salazar, 2009).

denominado TICs; la Sociedad de la Información y el Conocimiento, se caracteriza por la capacidad de los ciudadanos, empresas y gobiernos, para gestionar el conocimiento derivado del acceso instantáneo a la información pertinente, desde cualquier lugar y forma (Acevedo, Linares y Cachay, 2009, pag. 9 y 10).

## Esquema 2. Ejes Focales en el Camino hacia la Sociedad del Conocimiento



Fuente: (Acevedo, Linares y Cachay, 2009, pág.12)

En las últimas décadas el fenómeno de las TICs ha adquirido un papel fundamental como motor de cambio cultural, político y económico de las sociedades, de otra manera, una revolución tecnológica, medida por las TICs, la cual, modifica la sociedad, la economía y el Estado constantemente; cabe aclarar que las TICs no determinan la sociedad y a su vez la sociedad no dictamina el curso del cambio tecnológico, porque , la invención e iniciativas personales, son parte del proceso del hallazgo científico y por ende la innovación tecnológica y las aplicaciones sociales depende de un complejo modelo de interacción; “la tecnología es sociedad y ésta no puede ser comprendida o representada sin sus herramientas técnicas” (Castells, 1999, pág. 4)

## Teoría de la Regulación

La teoría de la regulación, enmarca un enfoque tradicional o moderno, donde el primero parte del análisis de las fallas de mercado para lograr soluciones óptimas; la intervención del Estado se justifica para corregir las fallas del mercado, las cuales contribuyen a disminuir el bienestar de la población. Y el segundo plantea que en la actividad regulativa se presentan barreras que limitan la capacidad de alcanzar la eficiencia señalada por la teoría tradicional; el Estado regulador benevolente y omnipotente, que busca alcanzar el máximo bienestar social, actuando sólo en los casos donde se presenten fallas de mercado (Baron, 1995, pág. 10-62)

La regulación se puede definir como (Tabarquino 2008, pág. 51):

- “Sistema a través del cual el gobierno puede formalizar e institucionalizar su compromiso de proteger a los consumidores y a los inversionistas” (Tenenbaum, 1995)
- “Un tipo de control del comportamiento, sin importar su naturaleza” (C. Sánchez y L. Villegas, 2001)
- “La regulación es una serie de instrumentos mediante los cuales los gobiernos establecen requerimientos sobre la libre actividad de las empresas y de los ciudadanos” (Rodríguez, 1998; Vidal, 1997)

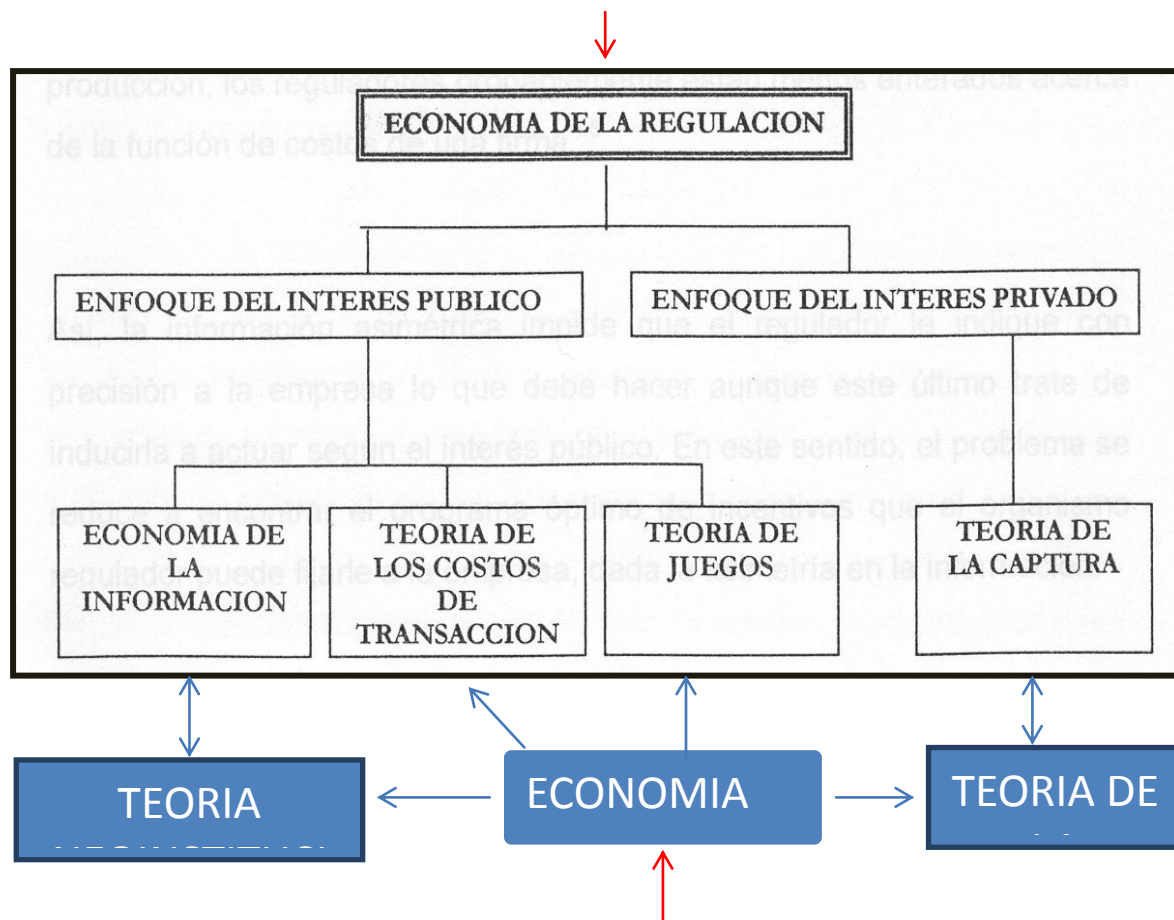
Donde los objetivos principales de la regulación son:

- Promover la eficiencia en la asignación de los recursos y en la productividad.
- Minimizar los costos de información debido a la asimetría de la información entre el órgano y la empresa regulada.

Utilizando las bases de la teoría económica para explicar este tipo de situaciones, se destacan dos corrientes teóricas la economía de la regulación y la economía de las organizaciones que pretenden enfrentar y analizar los problemas de la regulación

**Esquema 3. La Economía de la Regulación y La Economía de las Organizaciones.**

**Fuente: CRA. “Marco Teórico de la Regulación”. En: Revista Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, No. 4, Pág. 13. Santafé de Bogota, 1998.**



**Fuente: Seminario de Economía de las Organizaciones. Doctorado en Administración. Universidad del Valle.**

Fuente: Tabarquino (2012).

En estas dos corrientes teóricas, presenta elementos conceptuales fuertes para el análisis de la regulación de TICs

**Cuadro 3. Axiomas Fuertes desde la Economía de la Regulación y la Economía de las Organizaciones para el Análisis de Tics**

NUCLEO CONCEPTUAL	AXIOMA FUERTE
<p><b>Teoría de Juegos</b></p> <p>*Shubik M</p> <p>*Kaplíński, O., &amp; Tamošitienė, J. (2010).</p>	<p>El intercambio no en competencia perfecta, sino desde la existencia o no de acuerdos cooperativos.</p>

*Gibbons, R. (1992)	
Costos de Transacción *Hernández (2008). *Ricketts, Martin (1994). *Simon, Herbert A (1991). *Williansom (1994).	Las organizaciones en cuanto a su formación no solo están en función de la estructura organizacional sino que tiene diferentes limitadores como los recursos, ingresos y preferencias.
<b>Teoría neo-institucional.</b> *DiMaggio, P.J. and Powell, W.W., (1991). *DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). *Zucker, L.G. (1987). *Selznick, P. (1957). *Williamson, Oliver. 1979. *North, D:C: 1990, *Williamson, O.E. 1985, *Richardson, George. 1972. Eccles, *Robert. 1981. “Hennart, Jean-Francois. 1993. *Ménard, Claude. 1996	Desarrollo centrado en las transacciones en el mercado, en las relaciones de poder y la información imperfecta.  Enfoque microeconómico, se centra en el estudio de las actividades y de la conducta del individuo.
<b>Teoría de la Agencia</b> *Ricketts, Martin (1994). *Dosi, Giovanni (1994). *Foss, Nicolai (2000) *Nelson, Richard (1994)	La existencia de costos para la adquirir la información, que sin embargo, no deja de ser parcial o incompleta a la hora de tomar decisiones, dado que existe cierta información que es difícil o imposible de obtener en el mercado o porque tiene costo muy alto su adquisición.

Fuente: Construcción Propia (2013)

## **¿La política pública de regulación del servicio público de las tecnologías de la información y las comunicaciones (tics) en Colombia es de corte neoliberal?**

En Colombia, antes de la promulgación de la Constitución Política de 1991 o específicamente entre los años 30 a los 80 del siglo pasado, el sector de las telecomunicaciones era prestado casi en su totalidad por la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (TELECOM), entidad estatal creada en 1947. De tal manera que el modelo regulatorio de este sector era ejercido por parte del Ministerio de las Comunicaciones e incluso, el propio operador empresarial monopólico ejercía funciones regulatorias (juez y parte) debido a la inexistencia de agencias de regulación independientes. En este periodo no se hacía referencia al conjunto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), ya que la economía colombiana se desarrollaba en el marco del modelo de sustitución de importaciones, lo que limitaba los impactos de la tercera revolución tecnológica, desarrollada a mediados del siglo XX. Estas transformaciones tecnológicas rompieron el monopolio estatal y por tanto, este sector se transforma en un mercado abierto, segmentado y competitivo, altamente impactado por las dinámicas, flujos de inversión y transnacionalización de los derechos de propiedad en la globalización.

Con las reformas institucionales generadas con la expedición de la Constitución Política de 1991 y específicamente con los artículos 365 al 370 de la misma, y con la sanción de las leyes 142 y 143 de 1994, con lo cual se produjo un nuevo diseño institucional en la provisión y gestión de los SPD en Colombia, quitándole el monopolio de la prestación al Estado y abriendo el sector a la inversión del capital privado nacional y extranjero bajo la lógica de un mercado regulado, lo cual también incidió en el sector de las comunicaciones, al abrirlo a la competencia internacional. Incluso, hoy se puede hablar de una “ciudadanía digital” enormemente expansiva e invasiva.

De tal manera que en el pasado la regulación de las TIC en el marco del Estado de Bienestar era débil, fragmentaria y dispersa ya que no estaba estructurada sistémicamente como una política pública, existiendo reglamentaciones separadas para los usuarios, las tarifas, las empresas, etc. No obstante, en los países desarrollados sí había una regulación explícita sobre las tecnologías de la comunicación.

En este contexto, las políticas de regulación se ejercen sobre los diferentes ámbitos de las TICs: producción, mercados y consumo. Por el carácter relativamente reciente y dinámico dado el alto nivel de innovación en este sector, su regulación es embrionaria y la política pública es reactiva y no se ejerce sobre la producción, sino sobre la estructura del mercado y el consumo.

### **El Plan Vive Digital 2011 en Colombia: Un Rasgo de Incidencia Neoliberal**

El plan vive digital tiene como objetivo masificar el servicio de acceso a internet en Colombia y precisar los aspectos que actualmente limitan o dificultan la consecución de dicho logro; el plan esboza barreras asociadas a la oferta y demanda en el uso y acceso del internet, las cuales son:

**Cuadro 4. Barreras Asociadas a la Oferta y Demanda de Tics en Colombia**

<b>Barreras asociadas a la oferta</b>	<b>Barreras asociadas a la demanda</b>
<p>Los elevados costos y complejidades para desarrollar infraestructura, especialmente la geografía del país.</p> <p>Los limitados recursos públicos o del Estado para invertir en infraestructura.</p>	<p>La insuficiencia en el poder adquisitivo de los ciudadanos, específicamente para adquirir terminales y costear la disponibilidad del servicio de acceso Internet.</p> <p>La falta de percepción de necesidad de Internet de los ciudadanos y las microempresas.</p>

Fuente: Vive Digital (2011), pág. 19

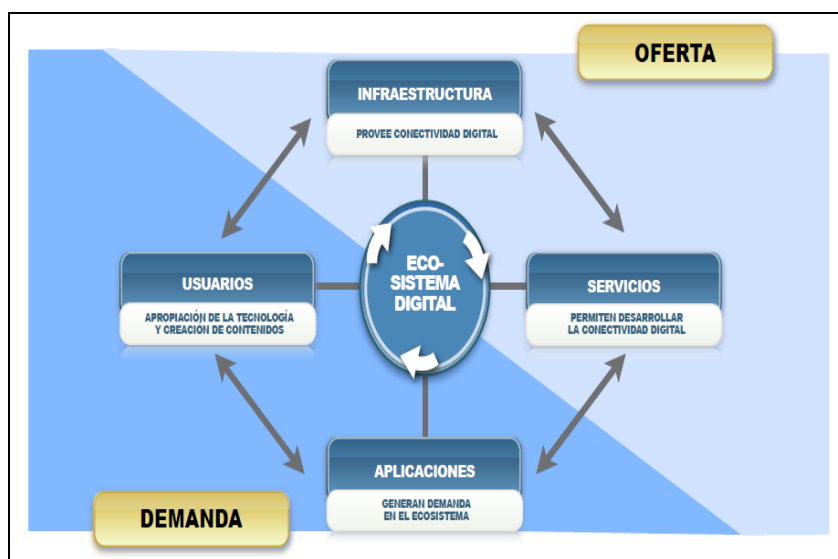
En relación con la masificación del uso de internet en la sociedad colombiana, el plan vive digital 2011 fija un conjunto de metas para el año 2014 (Vive digital 2011, pág. 20):

- “Triplicar el número de municipios conectados a la autopista de la información. En el momento, alrededor de 200 municipios del país están conectados a la red de fibra óptica nacional. Queremos expandir esta infraestructura para llegar al menos a 700 municipios del país”.
- “Conectar a Internet al 50% de las MIPYMES y al 50% de los hogares. Actualmente, sólo el 27% de los hogares y el 7% de MIPYMES tienen conexión a Internet. Queremos, en el 2014, llegar al 50% tanto de hogares como de MIPYMES”.
- “Multiplicar por 4 el número de conexiones a Internet. En el momento, existen 2.2 millones de conexiones a Internet (contando conexiones fijas de más de 1024kbps e inalámbricas de 3G/4G), y queremos llegar a 8.8 millones en 2014”.

Para lograr estas metas, el Plan Vive Digital desarrolla el Ecosistema Digital, el cual, es un modelo de Oferta (infraestructura y servicios que son ofrecidos por los operadores) y Demanda (se genera por parte de los usuarios que usan las aplicaciones) para el mercado de TICs desarrollado por el banco mundial (Vive digital, 2011, pág. 22 y 23)



#### Esquema 4. El Ecosistema Digital



Fuente: Vive digital (2011), pág. 22.

Este modelo dinamiza la convergencia, porque, se concentra en la apropiación por parte de los usuarios, en cuanto al desarrollo de aplicaciones y contenidos locales de TICs, y no del desarrollo de la infraestructura y servicios de comunicaciones. Por lo cual, la Política Pública de Regulación del Servicio Público de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia, no responde a un juego estratégico entre los responsables de las decisiones de la empresa prestadora del servicio y objeto de regulación (Agente), y el organismo encargado de establecer las políticas reguladoras de las mismas, en este caso, la comisiones de regulación (Principal); en términos sistemáticos, el problema general se evidencia en que el Principal no trata de crear incentivos para un Agente tomador de decisiones que afectan al Principal, porque no busca el propósito de que actúe de una forma que contribuya en la mayor medida a los objetivos del Principal (Vickers y Yarrow, 1991). Bajo este aspecto, se viola el supuesto que tanto el Principal como el Agente no comparten los mismos intereses, siendo remplazado por el supuesto en que el principal es parte de la estructura del agente, es decir, que el Principal, que está representado por el gobierno, que tiene como objetivo maximizar el bienestar social no lo consigue; mientras que el Agente, que está representado por la empresa, maximiza los beneficios; en últimas la política pública regulación en Colombia es de corte neoliberal porque: i) el regulador que se preocupa por garantizar los principios de un servicio público como son la igualdad de acceso, la calidad del servicio, la no discrecionalidad en el cobro de tarifas por medio de la regulación de los precios, la calidad y la cobertura no lo consigue de manera directa; y ii) la empresa maximiza sus beneficios operando con objetivos y resultados contrarios a los requeridos para la maximización del bienestar colectivo.

## **Bibliografía**

ACEVEDO BORREGO, Adolfo; LINARES BARRANTES, Carolina, CACHAY BOZA, Orestes (2009). *La Economía y la Sociedad del Conocimiento. Hacia la Tercera Revolución: La Información.*

AGHION, P. and TIROLE, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy*, 105:1-29.

ALDANA, Ana Teresa J y VALLEJO, Azucena. (2010). *Telecomunicaciones, Convergencia y Regulación.* Revista de Economía Institucional Vol. 12.

ALCHIAN, A., y DEMSETZ, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62, 316-25..

ARENAS VEGA, Luis Alberto. (1992). *Las Telecomunicaciones en Colombia: Historia, desarrollo y normas*, CAT Editores, Citado por URIBE, evolución del servicio de las telecomunicaciones durante la última década, Bogotá: Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, Universidad de los Andes, 2005, p. 75.

BARON, D. (1995). The Economics and Politics of Regulation: Perspectives, agenda, and approaches. En: Banks, J (ed). *Modern Political Economy.* Cambridge University Press. Pp 10-62.

CASTELLS, Manuel. (1999). *La Red y el Yo. La era de la Información tomo I, Economía, Sociedad y Cultura.* Prólogo.

COASE, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*. 4, 386-405.

DIMAGGIO, P. y Powell, W. (1991). El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional

GIDDENS, A. (1984). *The constitution of society.* Los Angeles, University of California Press.

HODGSON (1998). Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, 179-201.

Muller, Pierre (2006). *Las políticas públicas.* 2ª Edición. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Cambridge: University Press.

Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2008-2019. Ministerio de Comunicaciones. República de Colombia.

Plan Vive Digital Colombia (2011).Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. República de Colombia.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2009). Ley 1340 sobre la competencia.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2009). Ley 1341 sobre las TIC en Colombia.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1994). Ley 142 sobre los servicios públicos domiciliarios.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1991). Constitución Política de Colombia.

Richardson, G. (1972). The Organisation of Industry. *Economic Journal* 82, 883- 96.

ROTH, André-Nöel. (2002). Políticas públicas. Formulación, interpretación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora.

RODRIGUEZ, Libardo. “Derecho administrativo general y colombiano”. Bogotá: Temis, (1998).

SÁNCHEZ GARCÍA, Carlos Andrés y VILLEGAS CARRASQUILLA, Lorenzo. (2001). Regulación de los servicios públicos: redefinición constitucional del Estado colombiano. Un estudio crítico constitucional de las comisiones de regulación de los servicios públicos domiciliarios”. Barreto, Antonio (Coor). Derecho constitucional. Perspectivas críticas. Universidad de los Andes. Bogotá: Legis.

SALAZAR VARGAS, Carlos (2009). La evaluación y el análisis de políticas públicas. *Revista Opera*, núm. 9, 2009, pp. 23-51, Universidad Externado de Colombia.

SHUBIK M. (1996) Teoría de Juegos en las Ciencias Sociales. Conceptos y soluciones. FCE.

TABARQUINO MUÑOZ, Raúl Andrés. (2012). La Política Pública de Regulación y Competitividad de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia: Una mirada desde la Economía de las organizaciones. Ponencia. II Congreso Internacional de Red Pilares. La transformación de las organizaciones en América Latina: Investigación y Praxis en Administración y Estudios Organizacionales.

------. (2011). Los Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia: Una mirada desde la Ciencia de la Política pública y la Regulación. [www.eumed.net/libros/2011c/997/conclusiones.html](http://www.eumed.net/libros/2011c/997/conclusiones.html)

------. (2008). La Política Pública de Regulación de Los Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia. Tesis de Grado. Universidad del Valle.

TENENBAUM, Bernard. “The Real World of Power Sector Regulation”. *Viewpoint*, No. 50. Washington: Banco Mundial, (1995).

URIBE BOTERO, Eduardo. (2005). Evolución del Servicio de Telecomunicaciones Durante la Última Década. Bogotá D.C.: Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico - CEDE, Universidad de los Andes. Colombia.

VARELA BARRIOS, Edgar. (Octubre de 2012). Comunicación personal con el autor.

----- (2005a). La mercantilización de lo público – Ensayos sobre Gestión y Políticas Públicas. 1ª Edición. Santiago de Cali: Programa Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

----- (2005b). Desafíos del interés público. Cali: Centro Editorial de la Universidad del Valle. Segunda edición corregida y aumentada.

----- (1999). El nuevo esquema de prestación de servicios públicos y sociales bajo el modelo de descentralización territorial en América Latina – Algunas experiencias relevantes. México: IV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

VIDAL PERDOMO, Jaime. “Derecho administrativo”. Bogotá: Temis, (1997).

VICKERS, John. “El programa de privatizaciones británico. Una evaluación económica”. En: Revista Moneda y Crédito, No. 196, pp. 70 – 131, (1993).

----- y YARROW, George. “Un análisis económico de la privatización”. México: Fondo de Cultura Económica, (1991).

WILLIAMSON, O. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. American Economic Review, 61, 112-23.

ZURBRIGGEN, Cristina. (2011). La utilidad del Análisis de Redes de Políticas Públicas. Argumentos, vol. 24, núm. 66, mayo-agosto, 2011, pp. 181-208 Universidad Autónoma Metropolitana. Distrito Federal, México.

# **LA POLÍTICA PÚBLICA DE REGULACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC) EN COLOMBIA: LOS DERECHOS DE ACCESO, EQUIDAD Y UNIVERSALIDAD COMO PRINCIPIOS RECTORES.**

**Raúl Andrés Tabarquino Muñoz\*\***

Universidad del Valle

[ranta05@hotmail.com](mailto:ranta05@hotmail.com);

## **Introducción**

La disertación del tema de las Tic en Colombia, es de vital preeminencia, porque, es un eje del desarrollo local y regional de la sociedad; el acceso y uso eficiente de las Tic permite a los ciudadanos mejor información, de manera rápida y oportuna, facilitando el desarrollo sustentable de los pueblos, en relación a las oportunidades y condiciones para potenciar el capital humano, permitiendo una sociedad más igualitaria, integrada, democrática y solidaria. Las Tic se reconocen como herramientas que permiten la disminución de las desigualdades sociales, dinamizan el crecimiento y el desarrollo económico; porque son una gama amplia de servicios, aplicaciones, y tecnologías que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos que se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones. Por eso hoy en día los centros de pensamiento y desarrollo tecnológico consideran que el sector de comunicaciones es decisivo para el progreso de un país, lo cual, requiere un marco de política pública con objetivos bien definidos en su diseño e implementación, haciendo posible que las plataformas generen dinámicas de inversión y movimientos en diferentes contextos como la educación y la salud, así como competitividad y la eficiencia de los procesos de producción y de comercialización de los bienes y servicios, generando más y mejor valor agregado.

El propósito de esta investigación es analizar el modelo regulatorio en Colombia en la provisión de Tics, identificando los cambios institucionales en este sector y los contenidos de la política pública en materia de regulación, con el fin de determinar si el proceso regulatorio de la política pública de Tic, responde de manera directa a condiciones de bienestar y mercantilización de la prestación del servicio en materia de convergencia, calidad, tarifas decrecientes y ampliación de cobertura; como características de los principios Acceso, Equidad y Universalidad ; la pertinencia de esta investigación radica que la política pública de regulación de las TIC en Colombia permite analizar la generalidad de

---

\*\* Docente de posgrados de la Universidad libre en el área de Política públicas y Gestión; Docente investigador de la Escuela Superior de Administración Pública-Esap- en el área de Políticas públicas y Gobernabilidad; Investigador del Grupo "Gestión y Políticas Públicas" (Categoría A de Colciencias), de la Universidad del Valle, en la línea de servicios públicos domiciliarios.

la regulación de las TIC y por tanto, se está avanzando en la identificación de un paradigma que en América Latina y en Occidente tiende a ceñirse a un modelo regulatorio cuyos lineamientos generales provienen de organismos internacionales como la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y del desarrollo científico-técnico por la misma dinámica de los mercados que se han basado en integraciones verticales y horizontales que han permitido la cuasi-universalización de un servicio público con una creciente mercantilización.

Para el desarrollo del propósito se plantea en primer lugar caracterizar el modelo regulatorio colombiano de las TIC, antes de la expedición del actual marco normativo expresado en la Constitución Política de 1991 y en la Ley 1341 de 2009 o Ley TIC y en posteriores decretos reglamentarios, con el fin de identificar los cambios institucionales en este sector; en segundo lugar determinar si las políticas públicas de las TIC en Colombia responden a las megatendencias globales que son dominantes en este sector, y si es así, precisar sus especificidades; y finalmente identificar a través de los estudios de caso si el actual modelo de regulación de los servicios de las TIC en Colombia ha contribuido a la realización de los principios de Acceso, Equidad y Universalidad.

Esta propuesta de investigación es de corte cualitativo donde se privilegia análisis documental, fortaleciéndolo con recolección de datos, análisis estadístico, técnicas de análisis de contenido, consulta a expertos, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales que involucran a actores institucionales y organizacionales que conocen la dinámica del diseño e implementación institucional de las TIC en Colombia; haciéndose operativa a través de los estudios de caso de la adjudicación del espectro electromagnético para internet de alta velocidad, más conocido como tecnología 4G, y el caso de la extinta empresa de telefonía móvil OLA Telecomunicaciones (Colombia Móvil) con respecto a las tarifas como variable estratégica para captura y segmentación de mercados.

Los campos disciplinares que guiarán esta investigación son la política pública, las redes de política pública y la regulación, que permitirán discernir sobre el actual modelo de regulación de los servicios de las TIC con la finalidad de la universalidad y acceso como principios rectores del eje bienestar de la política pública en estudio. Por otra parte, la filosofía, la sociología y la economía son elementos complementarios y transversales de esta investigación, que permitirán discernir sobre los conceptos fundamentales de Acceso, Equidad y Universalidad.

### **Planteamiento del problema de investigación y justificación**

En América Latina, durante los años 1980 y 1990, se adelantó un proceso de transformación en las modalidades de prestación de los servicios públicos domiciliarios (acueducto, alcantarillado, electricidad, gas por red y telecomunicaciones, entre otros) y no

domiciliarios (educación, salud, etc), cuyo fin era el de introducir la dinámica del mercado en las relaciones sectoriales y reorientar la gestión de las empresas bajo criterios mercantiles; en Colombia aconteció que el Estado sede funciones substanciales o exclusivas relacionadas con el bienestar a la empresa privada, es el caso de la provisión monopólica de servicios públicos no domiciliarios y domiciliarios, por lo cual, la finalidad del Estado como núcleo o medula central de la sociedad colombiana en la década de los 90 , responde a criterios de agente planificador, regulador , vigilante y controlador de la participación y acciones del sector privado (Corrales 2004; Cuervo 1998, 2002; Sánchez y Villegas 2001; Tabarquino 2004, 2008, 2011; Varela 1999, 2005, 2005<sup>a</sup>, 2008b).

En este nuevo rol del Estado, la Constitución Política de 1991, la ley 143 de 1994 y la Ley 142 de 1994 o Ley de Servicios Públicos domiciliarios<sup>300</sup>, fortalecen la competencia en la prestación de los servicios públicos domiciliarios, bajo condiciones de: \*eficiencia; \*mayor viabilidad económica; \*promoción de la inversión y gestión del sector privado con el fin de incorporar nuevas fuentes de capital en las actividades sectoriales; \*libre acceso a las redes de distribución; \*racionalización del régimen tarifario; \*vigilancia y control estatal para garantizar el respeto a las leyes y normas; \*asegurar la buena gestión de las empresas prestadoras de los servicios públicos domiciliarios; \*garantizar la administración transparente y adecuada de los subsidios, \*consecución de niveles más elevados de bienestar social -cobertura y calidad del servicio- ;\*regular las actividades monopólicas con el objeto de evitar abusos y proteger al usuario (Álvarez 2004, Tabarquino 2008, 2011 ; Varela 2008b).

Organismos multilaterales como las Naciones Unidas a través de la UIT, formulan lineamientos de política pública de regulación de las Tic en diferentes ámbitos (educación, salud, gobierno, etc.). Estas instituciones organizaron dos cumbres mundiales para tratar y analizar los temas asociados a la Sociedad de la información (Ginebra 2003 y Túnez 2005); de dichas reuniones surgieron la “Declaración de Principios y Plan de Acción de Ginebra” y el “Compromiso de Túnez y el Programa de Acciones de Túnez para la Sociedad de la Información”, que han servido de lineamientos y guías a diversos países para definir su agenda digital (Ruiz, 2010, p.1).

Los lineamientos principales son:

- Desarrollar un marco institucional y normativo para las TIC.
- Las TIC como jalonadoras del crecimiento y transversalidad en el sector productivo.

---

<sup>300</sup>\*La Constitución Política (1991) estableció que los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado y consagró los siguientes principios básicos: derecho a la libre iniciativa empresarial y a la competencia (art. 333), derecho a la prestación eficiente (art. 365, 367- 370).

\*La Ley 143 define e el régimen para las actividades de generación, interconexión, transmisión y distribución de electricidad.

\*La Ley 142 establece el régimen legal para la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, distribución de gas combustible y telefonía básica conmutada y telefonía local móvil en el sector rural, a las actividades que realicen las personas prestadoras de servicios públicos (Ley 142, artículo 1).

- Ampliar el uso y la apropiación de las TIC en la cotidianidad, en la productividad, en el sector empresarial y en el gobierno.

En relación con Colombia, el DNP en el año 2005 propone un marco de política pública de largo plazo consignado en el Programa Colombia Visión 2019, en donde se promueven metas que buscan de manera concreta, el rediseño del rol del Estado como agente estratégico y visionario de las TIC. Este programa buscaba garantizar niveles apropiados de acceso y servicio universal en todas las comunicaciones, alcanzar la inclusión digital y masificar la banda ancha, así como desarrollar capacidades en la población para el uso y la apropiación de las TIC, masificar la información, y desarrollar incentivos para la generación, difusión y uso de la información.

Por lo cual, el rediseño del rol del Estado en el sector de las TIC radica en pasar de un Estado de Bienestar, proveedor de redes y servicios hacia un Estado centrado en la regulación, promoción de la competencia y garante de la equidad. Es así como este nuevo rol estatal se expresa en la transformación del Ministerio de Comunicaciones en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia (MInTIC)<sup>301</sup>.

En la Declaración del Milenio, Colombia, se comprometió a hacer un uso y desarrollo adecuado de las TIC, como respuesta a la inclusión social y lucha contra la pobreza; los compromisos suscritos fueron: (i) el desarrollo de infraestructura de la información y las comunicaciones; (ii) acceso a la información y al conocimiento; (iii) creación de capacidades para uso y apropiación de las TIC; (iv) fomento de confianza y seguridad en la utilización de estas tecnologías y (v) promoción de un entorno propicio para las mismas. (CRC, 2010, p. 7). Por lo cual, el gobierno generó estrategias para el fomento de las TIC a través del documento Conpes 3072 del 2000 (Agenda de Conectividad), la Ley 1341 de 2009, el Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2008-2019 y el Plan Vive Digital Colombia 2011.

De tal manera que el sector de las TIC en Colombia ha experimentado, entre otros, los siguientes cambios institucionales:

---

<sup>301</sup> Algunas de las principales funciones del MinTIC consignadas en el artículo 18 de la Ley 1341 de 2009, son Diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las TIC. Promover el establecimiento de una cultura de las TIC en el país, a través de programas y proyectos que favorezcan la apropiación y masificación de las tecnologías, como instrumentos que facilitan el bienestar y el desarrollo personal y social. Coordinar con los actores involucrados, el avance de los ejes verticales y transversales de las TIC, y el plan nacional correspondiente, brindando apoyo y asesoría a nivel territorial. Gestionar la cooperación internacional en apoyo al desarrollo del sector. (...) Ejercer la representación internacional de Colombia en el campo de las TIC, especialmente ante los organismos internacionales del sector, en coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y bajo la dirección del Presidente de la República. Así como, regir en correspondencia con la Ley las funciones de vigilancia y control en el sector. Propender por la utilización de las TIC para mejorar la competitividad del país; procurar ofrecer una moderna infraestructura de conectividad y de comunicaciones, en apoyo para los centros de producción de pensamiento, así como el acompañamiento de expertos, en la utilización de las TIC, capaces de dirigir y orientar su aplicación de manera estratégica.



- El Estado ya no es el único agente proveedor de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios.
- El marco normativo incentiva la competencia y la inversión extranjera.
- El método para la fijación de las tarifas de servicios públicos domiciliarios pasa del avalúo catastral a la estratificación socioeconómica de las viviendas, articulado al índice de precios al consumidor.
- La eficiencia y productividad de las TIC inciden en la inclusión social y la competitividad de la economía.
- La masificación del servicio de acceso a internet en Colombia, por medio de la implementación del modelo del ecosistema digital.

Y a esto se suma que en nuestro país la distribución del ingreso es bastante desigual, la riqueza está muy concentrada en un porcentaje reducido de la población y el crecimiento económico no soluciona este problema (Coeficiente de Gini en el año 2010 fue de 0,56 y en el 2011 de 0,54). El común denominador de los países de América Latina es el alto número de asentamientos humanos marginados o cuasi marginados a veces sufriendo la extrema pobreza. Asimismo, hay poblaciones bastante dispersas y lugares donde la densidad demográfica es muy baja y la infraestructura vial es muy incipiente, donde aun no se dispone de servicios públicos domiciliarios básicos como agua potable, electricidad y telefonía básica conmutada.

El gobierno nacional viene impulsado la incorporación de las TIC a partir de la instrumentalización de las políticas públicas, respondiendo a la desigualdad frente al acceso de las TIC e inclusión social. Las políticas públicas de TIC son concebidas de manera general, sin entrar a reflexionar sobre los contextos específicos en los cuáles serán instrumentalizadas, de allí que a veces esos esfuerzos aislados de los entes locales y actores de carácter no público que arrojan resultados más significativos en los procesos de acceso y apropiación de TIC debido al manejo adecuado de la información de la poblaciones a las que están encaminadas sus acciones (Zambrano, 2009, pp. 7 - 8).

Debido a lo anterior, el regulador de las TIC en Colombia, en este caso la CRC, tiene como eje central la generación de marcos regulatorios coherentes con la nueva realidad de la convergencia, con políticas especiales orientadas a remover las barreras que enfrentan los sectores de menor capacidad adquisitiva y a que los usuarios tengan a disposición los medios idóneos para asegurar la defensa de sus derechos y hacer exigible el acceso a servicios de calidad.

### **Pregunta de Investigación**

¿El actual modelo de regulación de los servicios de las TIC ha contribuido a la realización de los principios de Acceso, Equidad y Universalidad de los usuarios y de la ciudadanía?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar si el actual modelo de regulación de los servicios de las TIC ha contribuido a la realización de los principios de Acceso, Equidad y Universalidad de los usuarios y de la ciudadanía.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar el modelo regulatorio colombiano de las TIC, antes de la expedición del actual marco normativo expresado en la Constitución Política de 1991 y en la Ley 1341 de 2009 o Ley TIC y en posteriores decretos reglamentarios, con el fin de identificar los cambios institucionales en este sector.
- Determinar si las políticas públicas de las TIC en Colombia responden a las megatendencias globales que son dominantes en este sector, y si es así, precisar sus especificidades.
- Identificar a través de los estudios de caso si el actual modelo de regulación de los servicios de las TIC en Colombia ha contribuido a la realización de los principios de Acceso, Equidad y Universalidad de los usuarios y de la ciudadanía.

## **Marco teórico**

¿Qué son las políticas públicas?

Harold Lasswell (1951), considerado el padre de las políticas públicas, las visualizo, como un medio para mejorar el gobierno, basado en la razón y diferencia que planteo Adam Smith en Inglaterra entre la Pólice y la Policy, en donde la primera se refiere a la administración de la ciudad como congregación cívica y la segunda al conocimiento de las reglas y principios, como el arte del buen gobierno. Las políticas públicas, son un campo del saber que abarca y denota lo pluridisciplinario, respondiendo a las características específicas de una disciplina o ciencia social especializada; el objeto o materia de las políticas públicas es el gobierno, de forma más específica la acción de este y es por tal razón que las políticas públicas buscan perfeccionar como campo disciplinar esta acción de modo más racional, contribuyendo de manera directa al fortalecimiento de la colaboración social o desestimulación del conflicto (el patrón de conducta del gobierno , en donde el gobierno decide si hacer o no hacer, respondiendo axiomas de la teoría de las decisiones); el valor agregado de esta disciplina, está en la capacidad de generar conocimiento y técnicas de control, evaluación y dirección, para que los gobiernos se desenvuelvan en escenarios de incertidumbre, complejidad, riesgos y contingencias (Guerrero, 1993, pp. 83 – 88).

Las políticas públicas como objeto de conocimiento en su debida explicación, se han sometido a varios paradigmas emanados de la investigación en ciencias sociales, como lo son: i) Positivismo, ii) Postpositivismo, iii) Teoría crítica y iv) Constructivismo; y además marcos de análisis que combinan diferentes teorías inspiradas en los diferentes paradigmas enumerados anteriormente como lo son: i) Marco secuencial o ciclo de política, ii) Marco de las teorías de la elección racional y del Public Choice, iii) Marco Institutional Analysis and Development (IAD), iv) Marco de análisis Advocacy Coalitions, v) Marco de análisis por el referencial y vi) marco de análisis narrativo de Emery Roe.

### **Teoría de la Regulación**

La teoría de la regulación, enmarca un enfoque tradicional o moderno, donde el primero parte del análisis de las fallas de mercado para lograr soluciones óptimas; la intervención del Estado se justifica para corregir las fallas del mercado, las cuales contribuyen a disminuir el bienestar de la población. Y el segundo plantea que en la actividad regulativa se presentan barreras que limitan la capacidad de alcanzar la eficiencia señalada por la teoría tradicional; el Estado regulador benevolente y omnipotente, que busca alcanzar el máximo bienestar social, actuando sólo en los casos donde se presenten fallas de mercado (Baron, 1995, pp. 10-62).

La regulación se puede definir como (Tabarquino 2008, p. 51):

- “Sistema a través del cual el gobierno puede formalizar e institucionalizar su compromiso de proteger a los consumidores y a los inversionistas” (Tenenbaum, 1995)
- “Un tipo de control del comportamiento, sin importar su naturaleza” (C. Sánchez y L. Villegas, 2001)
- “La regulación es una serie de instrumentos mediante los cuales los gobiernos establecen requerimientos sobre la libre actividad de las empresas y de los ciudadanos” (Rodríguez, 1998; Vidal, 1997)

Donde los objetivos principales de la regulación son:

- Promover la eficiencia en la asignación de los recursos y en la productividad.
- Minimizar los costos de información debido a la asimetría de la información entre el órgano y la empresa regulada.

### **Las Redes de Política Pública**

La principal contribución del enfoque de redes de políticas públicas, es la elaboración de una concepción que trascienda la distinción tradicional entre agente y estructura, es decir, que ha desarrollado una concepción que trasciende las visiones sociocéntricas y Estado-

céntricas. Como los sistemas no son observables directamente, entonces su estudio se hace por medio del examen y la observación de sus procesos internos, por lo cual, el análisis desde las redes de políticas públicas ofrece un medio para establecer un lazo entre las explicaciones de nivel micro y de nivel macro. Aunque el objetivo final no es sólo la explicación del comportamiento individual, esta aproximación considera que explicarlo o comprenderlo de manera suficiente es un paso intermedio y necesario para la explicación del funcionamiento del sistema político, ya que se considera que el comportamiento del sistema es la resultante de las acciones de sus partes componentes. (Zurbriggen, 2011, Pág. 203)

A continuación se esbozaran algunas definiciones de policy networks:

- Las redes de políticas públicas son patrones regularmente estables de relaciones sociales entre actores interdependientes, que toman forma alrededor de los problemas y/o de los programas de políticas (Klijn, 1998, Pág. 5).
- Las redes de políticas públicas son un conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica e interdependiente que vinculan a una variedad de organizaciones públicas, privadas y sociales que comparten intereses comunes en referencia a una política, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes (Börzel, 1997, Pag. 2).
- Las red de políticas públicas es una estructura configurada por los vínculos, más o menos estables, que mantienen un determinado número de actores, públicos y privados, que intercambian recursos, materiales e inmateriales, en razón de su mutua dependencia en el proceso de formulación, decisión y ejecución de la políticas públicas dentro de un determinado ámbito sectorial o subsectorial. (Porrás, 2001, Pág. 5).
- Las redes de políticas públicas son como un “complejo de organizaciones conectadas a las demás a través de dependencias de recursos y distinguidas de las otras por rupturas en las estructuras de dependencia de recursos” (Benson, 1982: 148, citado por Klijn, 1998, Pág. 33).
- Las policy networks “apunta hacia el estudio de los vínculos entre los actores públicos y privados de carácter corporativo que toman parte en el desarrollo de las políticas” (Petrizzo).
- La noción de policy networks o redes de políticas públicas se propone para afrontar las dificultades que experimentan los análisis tradicionales basados en la acción primordial de la burocracia, para explicar las políticas desde distintos ámbitos sectoriales, es decir, que el análisis de esta es relevante o no relevante cuando se introduce el Estado como una categoría teórica; en el análisis de políticas públicas, la incorporación del concepto de policy networks es una manera de visualizar que las políticas públicas emergen también a partir de la interacción entre actores

públicos y privados, aceptando que en el esquema de análisis la administración ya no es un actor jerárquico y dominante en la elaboración e implementación de políticas públicas, a pesar de que sea un punto de referencia en el juego de actores y ejecución de roles. (Jordana, 1995, Pág. 77).

- El análisis de las redes de políticas articula la teoría de la elección racional y neoinstitucionalismo, las cuales, apuestan que cada sector de actividad pública está conformado por una red de actores públicos y privados, cuyas relaciones se dan en un marco institucional e influyen tanto en el comportamiento de los actores como en los resultados de políticas. Los actores públicos y privados no son libres, pues enfrentan una serie de posibilidades y restricciones provenientes del marco político-institucional más o menos permanente en el espacio y el tiempo. Pero se parte de que la creación institucional es un proceso continuo, sustentado sobre la base de reglas construidas socialmente en determinados contextos históricos y políticos, pero a pesar de esto, por muy sólida y permanente que aparezca una institución, los agentes pueden elegir determinadas opciones y romper determinadas reglas. Éstas, entonces, no son permanentes y pueden cambiar, en parte, en función de las decisiones estratégicas de los agentes dentro de la estructura, y estas decisiones estratégicas representan respuestas tanto a factores endógenos como exógenos (Zurbriggen, 2011, Pág. 19)

### **Metodología propuesta**

Esta propuesta de investigación es de corte cualitativo donde se privilegia análisis documental, fortaleciéndolo con recolección de datos, análisis estadístico, técnicas de análisis de contenido, consulta a expertos, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales que involucran a actores institucionales y organizacionales que conocen la dinámica del diseño e implementación institucional de las TIC en Colombia; haciéndose operativa a través de los estudios de caso de la adjudicación del espectro electromagnético para internet de alta velocidad, más conocido como tecnología 4G, y el caso de la extinta empresa de telefonía móvil OLA Telecomunicaciones (Colombia Móvil) con respecto a las tarifas como variable estratégica para captura y segmentación de mercados

### **Información Primaria**

- Datos suministrados por la SSPDD, la Superintendencia de Industria y Comercio, la CRC y entes de reguladores de otros países.
- Entrevistas a expertos en el tema de regulación.
- Entrevistas a gerentes u operados de TIC.
- Resoluciones emitidas por la comisión de regulación de comunicaciones en materia de regulación.

## Información secundaria

- Revisión, particularmente de los enfoques más recientes y más relevantes, de la teoría de la regulación clásica y moderna, políticas públicas, Economía del conocimiento, sociedad del conocimiento, teoría de grafos con el fin de identificar paralelos con el actual marco regulatorio en Colombia y de las experiencias de privatización de servicios públicos en el Mundo.
- Análisis documental y casos a nivel nacional e internacional sobre políticas públicas de regulación y competitividad de TIC.
- Revisión documental sobre Casos de regulación, competitividad y política pública de Argentina, Chile, Brasil, Estados Unidos e Inglaterra relacionados con las TIC.
- Información a partir de la revisión documental del marco legal de TIC en el caso colombiano Ley 142 de 1994 y ley 1341 de 2009.
- Clasificación de documentos de entidades como la CEPAL, el CLAD, ACODAL y CEDE y UTI, en materia de regulación de TIC.
- De manera complementaria, se consultarán las distintas páginas web, revistas y artículos relacionados con el tema de las políticas públicas, análisis de redes, regulación, servicios públicos, sociedad del conocimiento.

## Fases y Resultados

La propuesta de investigación se estructura en tres fases metodológicas, que se esbozan a continuación:

- Caracterizar el modelo regulatorio colombiano de las TIC, antes de la expedición del actual marco normativo expresado en la Constitución Política de 1991 y en la Ley 1341 de 2009 o Ley TIC y en posteriores decretos reglamentarios. A Partir del trabajo de revisión, clasificación y análisis de la información de fuentes primarias (información institucional de ministerios y demás entidades gubernamentales) y secundarias (informes, artículos, libros, estudios, etc.) con el objeto de mejorar el estado del arte que se presenta en este proyecto y dar cuenta de los rasgos principales que determinan las acciones de la estructura reguladora.
- **Determinar si las políticas públicas de las TIC en Colombia responden a las megatendencias globales que son dominantes en este sector, y si es así, precisar sus especificidades.** Inicialmente se realizará una selección bibliográfica de artículos y libros, con el objeto de complementar y afinar el marco teórico que se presenta en este proyecto y dar cuenta de los principales mecanismos que se utilizan en el diseño y vigilancia del servicio público de Tics y contrastar lo esbozado, con el marco legal de la Política Pública de Regulación del servicio público de Tics en Colombia.
- **Identificar a través de los estudios de caso si el actual modelo de regulación de los servicios de las TIC en Colombia ha contribuido a la realización de los principios de Acceso, Equidad y Universalidad de los usuarios y de la ciudadanía.** A partir del trabajo de revisión y análisis de la información recabada, en la fase 1 y 2 tanto en las

fuentes primarias y secundarias, se llevará a cabo un proceso de caracterización institucional y sectorial para determinar si existen efectos positivos o negativos en indicadores concernientes al bienestar y a la mercantilización de la prestación del servicio en materia de convergencia, calidad, tarifas y cobertura; como características de Acceso, Equidad y Universalidad.

### **Bibliografía del anteproyecto doctoral aprobado**

ALDANA, Ana Teresa J y VALLEJO, Azucena. (2010). Telecomunicaciones, Convergencia y Regulación. Revista de Economía Institucional Vol. 12.

ÁLVAREZ H., Carlos Guillermo, (2004). Las reformas liberales de los servicios públicos. El caso de la reforma eléctrica colombiana. Observatorio de la Economía Latinoamericana, No. 29.

ANGULO HOYOS, Enrique Carlos. (2009). Las TIC en Colombia Trazos y retrasos.

ANSORENA Claudio. (2008). Competencia y Regulación en las Telecomunicaciones: El Caso de Nicaragua. La CEPAL - Serie Estudios y Perspectivas No 101-. México.

BARON, D. (1995). The Economics and Political of Regulation: Perspectives, agenda, and approaches. En: Banks, J (ed). Modern Political Economy. Cambridge University Press. Pp 10-62.

CALVIÑO SANTAMARÍA, Nadia (2006). Regulación y Competencia en Telecomunicaciones: Los Retos Derivados del Nuevo Marco Normativo. Revista ICE- Información Comercial Española-. Telecomunicaciones y Audiovisual: Regulación, Competencia y Tecnología. Septiembre-Octubre 2006. N° 832.

CEPAL (2010). Las TIC para el crecimiento y la igualdad: renovando las estrategias de la sociedad de la información. Tercera Conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe Lima, 21 a 23 de noviembre de 2010.

CEPAL (2005). “Políticas Públicas para el Desarrollo de Sociedades de Información en América Latina y el Caribe”. Santiago de Chile, Chile.

CONPES. 3072 (2000). Agenda de Conectividad.

CORRALES, María Elena. (2004). “Desafíos de la regulación de los servicios de agua y saneamiento en América Latina”. Caracas: Asociación mundial del agua SAMTAC, Comité técnico asesor Sudamérica. La Campaña.

CUERVO, Luís Mauricio. (2002). “Significado político e implicaciones sociales del actual modelo de prestación de servicios públicos domiciliarios en Colombia”. Bogotá: ANDESCO, Primer Foro Jurídico “El derecho de los servicios públicos”.

----- (1988). “Economía política de los servicios públicos. Una visión alternativa”. Santa Fe de Bogotá: CINEP – Centro de Investigación y Educación Popular.

CRC- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2010). Análisis del Sector de TIC en Colombia: Evolución y Desafíos.

DE LEÓN Omar. (2010). Panorama de la Banda Ancha en América Latina, 2010. CEPAL– Colección Documentos de proyectos-. Santiago de Chile.

----- (2009). “Perspectivas de las Tecnologías de Telecomunicaciones y sus implicancias en los Mercados y Marcos Regulatorios en los Países de América Latina y el Caribe”. CEPAL – Colección Documentos de proyectos. Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.

FEDESARROLLO. (2011). Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Desarrollo y la Competitividad del País.

FINQUELIEVICH, Susana. (2004). La Sociedad Civil en la Economía del Conocimiento: TIC y Desarrollo Socio-económico. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Documento de trabajo no. 40

GUERRERO, Omar (1993). Políticas públicas: Interrogantes. En: Revista de Administración Pública No. 84, pp. 83 – 88.

HUICI, Héctor. (2002). Regulación de los Servicios Públicos. Revista política pública No. 11. Buenos Aires Argentina.

JAILLIER CASTRILLON, Erika. (2009). "Políticas Públicas sobre Tic en el Marco de la Sociedad de la Información en Colombia". En: Colombia Revista Q ISSN: 1909-2814 ed: Universidad Pontificia Bolivariana v.4 fasc.7 p.1 - 35,

JORDÁN, Valeria; GALPERIN, Hernán y PERES, Wilson. (2010). Acelerando la Revolución Digital: Banda Ancha para América Latina y el Caribe .La CEPAL, Santiago de Chile.

JURADO VARGAS, Romel. (2005). “Diagnostico de las Políticas de TIC en el Ecuador”. Red Infodesarrollo.



KATZ, Raúl. (2009). “El Papel de las Tic en el Desarrollo: Propuesta de América Latina a los Retos Económicos Actuales”. Fundación Telefónica y Editorial Ariel, S.A Barcelona (España).

MARISCAL, Judith; RIVERA, Eugenio. (2005). “Organización Industrial y Competencia en las Telecomunicaciones en América Latina: Estrategias Empresariales”. CEPAL - SERIE Desarrollo productivo N° 169. Publicación de las Naciones Unidas.

MONTOYA, Juan Fernando (2009). Análisis Descriptivo de los Mecanismos de Regulación Económica de la Telefonía Pública Básica Conmutada Local en Colombia entre los años 1990 – 2008. Tesis de Grado de Economía Universidad Autónoma de Occidente.

NIETZSCHE, Friedrich (2004) .Ecce Homo. Buenos Aires: Editorial Losada

OCDE. (2012). Políticas y Regulación de Telecomunicaciones en México, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166790-es>.

OVIEDO ARANGO, Juan Daniel; GUERRA DE LA ESPRIELLA, María del Rosario. (2011). De las telecomunicaciones a las TIC: Ley de TIC de Colombia (L1341/09). CEPAL - Serie Estudios y perspectivas - Colombia - N° 22

Plan Nacional de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2008-2019. Ministerio de Comunicaciones. República de Colombia.

Plan Vive Digital Colombia (2011). Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. República de Colombia.

QUINTANILLA ACOSTA, Edwin. (2004). Autonomía institucional de los organismos reguladores: revisión de literatura. Lima: Escuela de Administración de Negocios para Graduados, – 53 p. – (Serie Documentos de Trabajo n. ° 14).

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2009). Ley 1341 sobre las TIC en Colombia.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2007). Decreto 2870 de 2007, por el cual se adoptan medidas para facilitar la Convergencia de los servicios y redes en materia de Telecomunicaciones.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1994). Ley 142 sobre los servicios públicos domiciliarios.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1992). Decreto 2153 de 1992, por el cual se reestructura la Superintendencia de Industria y Comercio y se dictan otras disposiciones.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1991). Constitución Política de Colombia.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1990). Decreto 1900 de 1990.

RIVERA, Eugenio. (2007). Modelos de privatización y desarrollo de la competencia en las telecomunicaciones de Centroamérica y México. CEPAL - SERIE Estudios y perspectivas – Sede Subregional de la CEPAL en México.

----- (2004). Las teorías de la regulación en las perspectivas de las políticas públicas, publicado en la Revista Gestión y Política Pública, Volumen XIII, Número 2.

-----.(2004). Regulación y Competencia de las Telecomunicaciones en Centroamérica: Un Análisis Comparativo. CEPAL - SERIE Estudios y perspectivas – Sede Subregional de la CEPAL en México.

RODA, Pablo. “Impacto sectorial de los diez años de la legislación marco de servicios públicos domiciliarios en Colombia”. Bogotá: Estudio Técnico Económica Consultores, Superintendente de Servicios Públicos Domiciliarios, (2004).

ROTH D., André-Noël. (2007). Teorías y marcos de análisis para las políticas públicas. En: Fundamentos de Políticas Públicas, pp. 57 – 78. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia – Departamento de Ciencia Política.

----- (2004). “Políticas públicas. Formulación, interpretación y evaluación”. Ediciones Aurora, Bogotá

RUIZ DE ALONSO, Liliana. (2010). Políticas Públicas para Masificar las TIC. Instituto del Perú de la Universidad San Martín de Porres. Disponible en <http://www.acorn-redecom.org/papers/acornredecom2010alonso.pdf>

SÁNCHEZ GARCÍA, Carlos Andrés y VILLEGAS CARRASQUILLA, Lorenzo. (2001). “Regulación de los servicios públicos: redefinición constitucional del Estado colombiano. Un estudio crítico constitucional de las comisiones de regulación de los servicios públicos domiciliarios”. Barreto, Antonio (Coor). Derecho constitucional. Perspectivas críticas. Universidad de los Andes. Bogotá: Legis.

SALINAS DUARTE, Andrés Ernesto (2007). Obstáculos en la gestión de proyectos en Tecnologías de información y comunicación - TIC y posibles soluciones-. Especialización en Gerencia de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

SARTORI, Giovanni (2011). La idea de política. En: Cómo hacer ciencia política. Lógica, método y lenguaje en las Ciencias Sociales, pp. 69 – 91. Madrid: Santillana Ediciones Generales.

TÁBORA, Marlon. (2007). “Competencia y Regulación en las Telecomunicaciones: El Caso de Honduras”. La CEPAL - Serie Estudios y Perspectivas-.

TABARQUINO MUÑOZ, Raúl Andrés. (2012). La Política Pública de Regulación y Competitividad de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Colombia:

Una mirada desde la Economía de las organizaciones. Ponencia. II Congreso Internacional de Red Pilares. La transformación de las organizaciones en América Latina: Investigación y Praxis en Administración y Estudios Organizacionales.

------. (2011). Los Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia: Una mirada desde la Ciencia de la Política pública y la Regulación. [www.eumed.net/libros/2011c/997/conclusiones.html](http://www.eumed.net/libros/2011c/997/conclusiones.html)

------. (2010). El Modelo de Regulación del Servicio Público de Telecomunicaciones en Colombia. En: Enciclopedia virtual eumed.net. Disponible en: <http://www.eumed.net>.

------. (2008). La Política Pública de Regulación de Los Servicios Públicos Domiciliarios en Colombia. Tesis de Grado. Universidad del Valle.

------. (2004). La regulación del servicio público de gas domiciliario en Colombia – Evaluación de la política reguladora. Santiago de Cali: Universidad del Valle, Tesis de Grado.

URIBE BOTERO, Eduardo. (2005). Evolución del Servicio de Telecomunicaciones Durante la Última Década. Bogotá D.C.: Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico - CEDE, Universidad de los Andes. Colombia.

VARELA BARRIOS, Edgar (2008). Las Transformaciones de la Burocracia Pública en Colombia - El impacto de las Políticas neoliberales en el sector de Servicios Públicos Domiciliarios. Tesis del Doctorado en Administración (Management) Escuela de Altos Estudios Comerciales - Universidad de Montreal.

------. (2008b). Burocratización y modos de gestión en los servicios públicos. Bogotá: ECOE Ediciones – Universidad del Valle – Universidad Libre, Seccional Cali.

------. (2005<sup>a</sup>). “La mercantilización de lo público”, Cali: Facultad de ciencias de la Administración de la U del Valle,

------. (2005). “La mercantilización de lo público – Ensayos sobre Gestión y Políticas Públicas”. 1<sup>a</sup> Edición. Santiago de Cali: Programa Editorial Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

------. (1999). “El nuevo esquema de prestación de servicios públicos y sociales bajo el modelo de descentralización territorial en América Latina – Algunas experiencias relevantes”. México: IV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Varela, E., Tabarquino, R. A., Delgado, W., & Martínez, Á. M. (2009). Los servicios públicos en el municipio de Santiago de Cali: Condicionantes y catalizadores de su desarrollo urbano. En J. E. Medina, Á. Pío Gómez, & I. C. Gutiérrez, Cali 500 años. Visión 2036 - Diagnóstico Estratégico (págs. 67-114). Cali: Alcaldía de Santiago de Cali-Universidad del Valle.

VILASECA I REQUENA, Jordi y TORRENT I SELLENS, Joan. (2006). “Tic, Conocimiento y Crecimiento Económico: Un Análisis Empírico, Agregado e Internacional, sobre las fuentes de la Productividad”. Estudios de Economía y Empresa e Instituto Interdisciplinario de Internet (IN3). Universitat Oberta de Catalunya. Revista Economía industrial, N° 360, págs. 41-60.

ZAMBRANO ACOSTA, Juan Fernando. (2009). Las Políticas Públicas en TIC. Una Oportunidad de Cerrar La Brecha Social. En: Colombia Revista Q ISSN: 1909-2814 ed: Universidad Pontificia Bolivariana v.4 fasc.7 p.1 – 17.

WOHLERS, Marcio. (2008). Convergencia Tecnológica y Agenda Regulatoria de las Telecomunicaciones en América Latina. CEPAL – Colección Documentos de proyectos. Santiago de Chile.

# **RELACIÓN ENTRE LA CALIDAD DE VIDA Y EL USO DE LAS REDES SOCIALES ELECTRÓNICAS: EL CASO DE LOS ESTUDIANTES DE BACHILLERATO EN LA CIUDAD DE XALAPA, VERACRUZ**

**MCA. Jesús Ramírez Sánchez**  
Universidad Veracruzana  
[jesusramirezsanchez@hotmail.com](mailto:jesusramirezsanchez@hotmail.com)

**MCA Abraham Vásquez Cruz**  
Universidad Veracruzana  
[abraham\\_vasquez\\_cruz@hotmail.com](mailto:abraham_vasquez_cruz@hotmail.com)

## **Resumen**

El uso excesivo de las redes sociales por parte de los jóvenes puede desencadenar una serie de problemáticas que impactan negativamente en su calidad de vida, considerando que un joven que dedica muchas horas en la computadora, se convierte en una persona aislada, que puede perder el equilibrio en otras actividades como las escolares, familiares o simplemente actividades de contacto físico con personas de su edad como deportes, juegos de mesa, etc. Tomando en cuenta lo anterior, en este estudio se pretende demostrar que el uso excesivo de las redes sociales en los adolescentes impacta negativamente en su calidad de vida, considerando elementos de este concepto propios de su edad (Actividad física y Salud, Bienestar Psicológico, Relación con los padres, Apoyo Social y Pares, Ambiente Escolar y Actividades Culturales). La población universo que se consideró para el estudio son los estudiantes de bachillerato del sector público de la Ciudad de Xalapa, Veracruz, México, por lo que los resultados de la investigación pueden aportar información valiosa a las Autoridades Escolares del Estado, así como también se pueden abrir nuevas brechas de investigación relacionadas con esta temática.

**Palabras Clave:** Redes Sociales Electrónicas, Calidad de Vida, Estudio de percepción.

## **Introducción:**

La rápida expansión del Internet en la última década, ha facilitado que personas de casi todos los niveles socioeconómicos tengan acceso al mismo y con ello, romper con las barreras de la distancia, del tiempo y de la comunicación entre internautas. Las posibilidades de compartir experiencias, fotos, música, videos, ha dado lugar al auge de las redes sociales (Facebook, MySpace, Twitter, etc.), las cuales son aplicaciones que han influido fuertemente en el uso que los jóvenes le dan a esta tecnología principalmente para

socializar, dejando a un lado las ventajas que pudieran tener en la educación, la salud, el rendimiento escolar y en el desarrollo personal.

El presente documento muestra el desarrollo de una metodología, que permite identificar la relación existente entre el uso de redes sociales y la calidad de vida en la población adolescente de la Ciudad de Xalapa, Veracruz, México.

Así mismo, se incluyen los resultados obtenidos del análisis e interpretación de los datos recabados, a través de un conjunto de instrumentos aplicados a una muestra de adolescentes, estudiantes del nivel bachillerato. Mismos que permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación y corroborar la hipótesis planteada.

Finalmente, se presentan las conclusiones que servirán como elementos de discusión para futuros proyectos de investigación.

### **Revisión literaria:**

El uso que actualmente se le está dando al Internet ha tomado un giro radical al de los objetivos iniciales. De acuerdo con Minnicelli (2005), el Internet tiene sus inicios en la década de los sesentas, nace como una estrategia militar del departamento de defensa de los Estados Unidos de Norteamérica ante los ataques enemigos. En esa misma década se crea una primera red de prueba denominada ARPANET (Red de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada) siendo el primer nodo la Universidad de California en Los Ángeles, después se crearon los nodos de la Universidad de California en Santa Bárbara, el Instituto de Investigación de Stanford y la Universidad de Utah.

En 1984, ARPANET se hizo de dominio público cambiando su nombre a INTERNET como actualmente se conoce. Al finalizar esa década, el número de nodos superaba ya los 100,000; aunque los usos seguían siendo meramente académicos y de investigación. Para la década de los noventa, se retiran las restricciones para darle al Internet un uso comercial permitiendo la conexión a una gran cantidad de países rebasando los 5 millones de nodos a mediados de la década. A partir de ahí se empezaron a desarrollar las herramientas que funcionan a través del Internet, tales como: correo electrónico comercial, grupos de discusión, World Wide Web (WWW), navegadores y lo que actualmente está de moda, las redes sociales electrónicas (Minnicelli, 2005, p: 108-111).

De todas las herramientas que funcionan a través del Internet, las más populares entre los internautas hoy en día son las redes sociales. Es evidente la gran aceptación que están adquiriendo en muchos ámbitos (político, educación, negocios, socialización, etc.) y que seguramente lo seguirán teniendo en el futuro, tal vez en terrenos inimaginables. Es

importante destacar que los usos que actualmente se le están dando a las redes sociales ha aumentado en su variedad, Caldevilla retoma una clasificación realizada por Del Moral (2005) quien las clasifica como: Mantenimiento de amistades, Nueva creación de amistades, Entretenimiento y Gestión interna de organizaciones empresariales (Caldevilla, 2010, P: 9-10).

Tomando en cuenta lo anterior, hoy en día, el uso excesivo de estas herramientas, particularmente entre la población adolescente, ha originado que algunos investigadores se den a la tarea de realizar estudios que permitan conocer si los beneficios que ofrece el uso de estas tecnologías de la información y la comunicación, están siendo realmente aprovechados. Por ejemplo, Accordino (2011), realizó un estudio que tiene que ver con la evaluación de la experiencia de los estudiantes de sexto grado con la intimidación y el acoso cibernético, la información demográfica, la calidad de la relación padre-hijo, y las formas que se han ocupado en la intimidación - acoso cibernético. Por otro lado, Livingstone y Brake (2010), realizaron una investigación que se centra específicamente en las interdependencias entre las oportunidades y los riesgos, la necesidad de la educación digital o alfabetización mediática, la importancia de la construcción de las consideraciones de seguridad en el diseño y la gestión de los sitios de redes sociales, el imperativo de una mayor atención a los niños en particular, y la importancia del marco de los derechos del niño en el desarrollo de políticas basadas en evidencia en esta área. También una investigación interesante es la que realizó Espinar y López (2009), en la cual se analizó la percepción que los usuarios tienen de Internet, teléfonos móviles y videojuegos.

En México también se han realizado estudios sobre estos temas, Márquez y Tirado (2009), entrevistaron a un grupo de adolescentes de la Ciudad de México, para conocer su percepción en torno a la ciencia y a la tecnología, algunos resultados del análisis cruzado en reactivos respecto a la tecnología, indican que con mayor escolaridad se asume una mayor conciencia de los rasgos negativos de la tecnología, pero la valoración de la tecnología también aumenta.

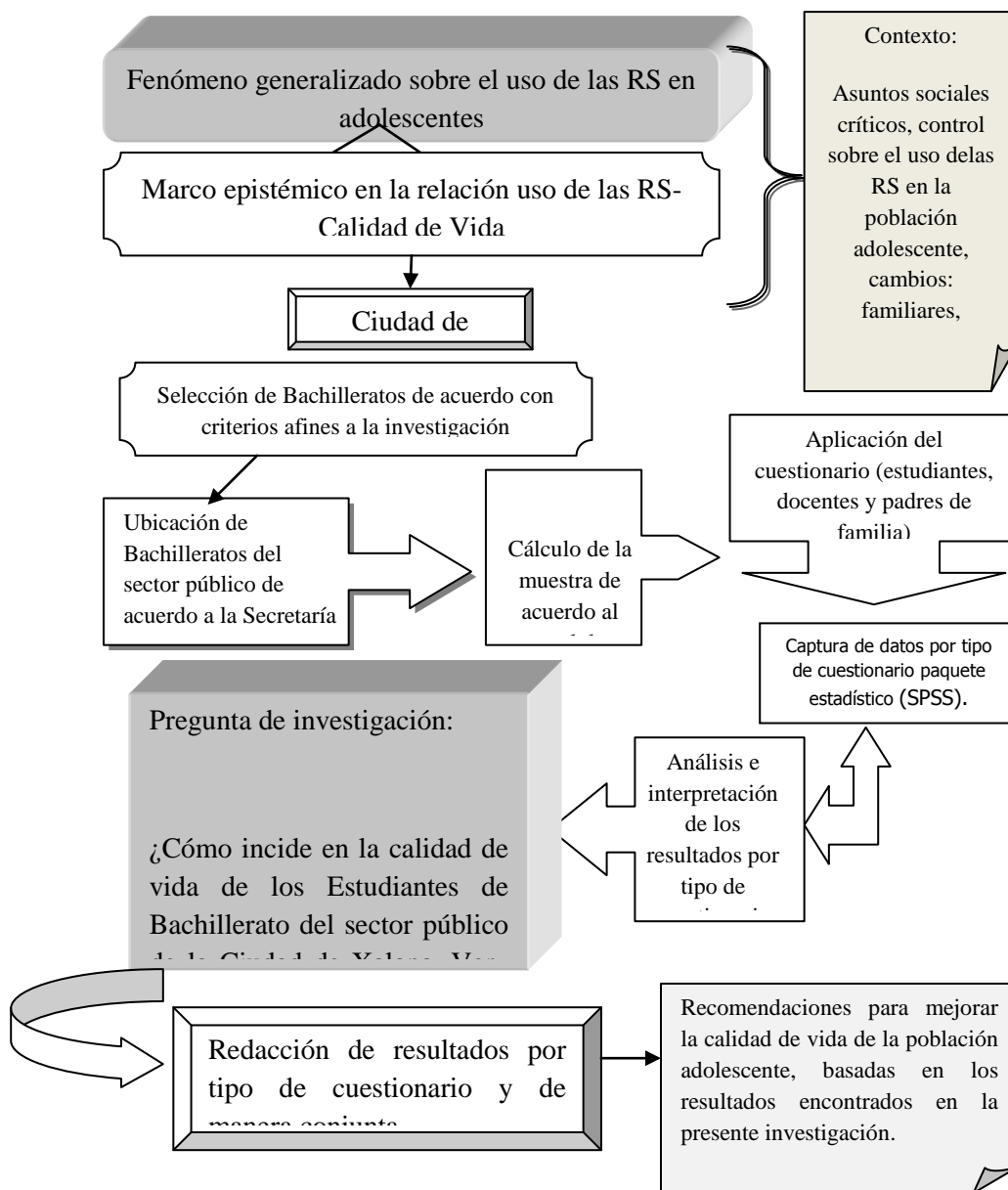
Como se puede notar en las investigaciones presentadas anteriormente, existen muchos estudios relacionados con las tecnologías de la información, centrándose la mayoría en los riesgos a los que se enfrentan los usuarios por el uso sin control de algunas herramientas. Ahora bien, si se analizan los objetivos y contenidos de dichas investigaciones, se puede notar que estos autores en sus estudios relacionan a la tecnología con algunos indicadores de Calidad de Vida como la relación padre e hijo, los derechos de los niños, etc., sin embargo, la Calidad de Vida es un concepto muy complejo que sería conveniente desagregar, ya que esta obedece a diferentes necesidades dependiendo de las etapas de la vida de los seres humanos, por ejemplo, las necesidades que responden a la calidad de vida de un adolescente difieren de las de una persona de 30, 40 o 50 años. En razón de lo anterior, en la presente investigación se pretende relacionar el uso de las redes sociales

electrónicas con la Calidad de Vida de los adolescentes estudiantes de bachillerato del sector público de la Ciudad de Xalapa, Ver.

**Metodología general de trabajo:**

La metodología general que se llevó a cabo en el desarrollo de la investigación se describe a través de la gráfica 1. Partiendo de la detección de un fenómeno que se puede observar como generalizado en un sector de la población, después se definen los criterios para la selección de la población universo, posteriormente se analiza la población universo para la selección del método que permitió el cálculo de la muestra. El instrumento fue aplicado en línea a través de una herramienta especializada, el cual fue contestado desde los centros de cómputo de cada bachillerato. Finalmente, se realizó el análisis e interpretación de la información, con lo que se permitió comprobar si la hipótesis fue verdadera o nula, así como generar algunas conclusiones y recomendaciones que tienen que ver con futuras investigaciones.





Gráfica 1. Metodología general de trabajo. Elaboración propia, 2012. Con la idea de Vázquez (2012).

### Hipótesis:

La proposición hipotética que se formula como guía en esta investigación es la siguiente:

Los jóvenes de bachillerato, subsistema preparatorias públicas en la ciudad de Xalapa, Veracruz, están empleando de forma inadecuada una cantidad de tiempo en el uso de las redes sociales electrónicas, lo cual está impactando de forma negativa en su calidad de vida.

En la hipótesis planteada anteriormente se identifican dos variables, una Independiente y otra Dependiente, las cuales se definen en la tabla 1.

**Tabla 1. Definición de variables.**

Tipo de variable	Variable	Definición
INDEPENDIENTE	USO DE LAS REDES SOCIALES ELECTRÓNICAS	“servicios basados en la web que permiten a sus usuarios relacionarse, compartir información, coordinar acciones y en general, mantenerse en contacto”. Orihuela (2008: 2), citado por Peña, Pérez y Rondón, (2010, p: 8)
DEPENDIENTE	CALIDAD DE VIDA	Tiene que ver con: <b>sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes.</b> Es un concepto muy amplio que está influido de modo complejo <b>por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno.</b> (OMS, 2012)  Serra-Sutton (2006) Citado por Urzúa, Cortés, Vega, Prieto, Tapia (2009) define calidad de vida como "la habilidad de participar plenamente en funciones y actividades relacionados con aspectos físicos, sociales y psicosociales apropiadas para la edad".

Fuente: Elaboración propia (2012).

### **Indicadores de Calidad de Vida:**

En el estudio realizado por Urzúa, et al. (2009) en el que midieron la calidad de vida de niños y adolescentes chilenos a través del cuestionario KIDSCREEN-27 consideraron los siguientes indicadores de calidad de vida: **actividad física y salud, bienestar psicológico, con los padres y autonomía, apoyo social y pares y ambiente escolar.** El objetivo de estos autores fue probar el instrumento KIDSCREEN-27 en Chile considerando que las costumbres y la cultura son diferentes que en otros puntos del planeta. Tomando en cuenta estos antecedentes y las opiniones vertidas por los autores que realizaron la investigación, en la cual afirman que los resultados fueron satisfactorios, se considera pertinente utilizar el mismo instrumento con los mismos indicadores de calidad de vida, considerando que la

población objetivo en ambas investigaciones se cruzan en el rango de edad, para ellos el rango de edad es de 8 a 18 años y para esta es de 15 a 18 años. También se consideró importante incorporar al instrumento la dimensión “Actividades Culturales” (tabla 2), ya que para los autores de la presente investigación es un elemento importante de la Calidad de Vida en este sector de la población. Dado que la intención es correlacionar las variables Calidad de Vida y Uso de las Redes Sociales, es también necesario integrar al instrumento, las dimensiones e indicadores para medir la variable independiente, tal y como se observa en la tabla 2.

**Tabla 2. Descripción de variables, dimensiones, indicadores e ítems.**

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
CALIDAD DE VIDA	Actividad Física y Salud (AFyS)	- Salud en General	2.1
		- Actividad Física	2.2, 2.3, 2.4, 2.5
	Bienestar Psicológico (BP)	- Bienestar Psicológico	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7
	Relación con los padres y Autonomía (RPyA)	- Apoyo de los padres (económico y moral)	4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7
		- Libertad de elegir (actividades y relaciones)	4.1, 4.2
	Apoyo Social y Pares (ASyP)	- Interacción con amigos	5.1, 5.2, 5.3, 5.4
	Ambiente Escolar (AE)	- Integración escolar	6.1, 6.3
		- Rendimiento escolar	6.2, 6.4
Actividades Culturales (AC)	- Participación en actividades culturales	7.1, 7.2, 7.3, 7.4	
USO DE LAS REDES SOCIALES	Tiempo de Uso (TU)	- Tiempo de uso de las redes sociales	8.7, 8.11, 8.12
	Objetivo de Uso (OU)	- Usos de las redes sociales	8.10
	Conocimiento de los peligros de las	- Riesgos de las redes sociales	8.8, 8.9

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem
	Redes Sociales (CPRS)		
	Disponibilidad de Tecnología (DT)	- Facilidad de acceso a las redes sociales	9.1, 9.2, 9.3

Fuente: Elaboración propia (07/12/2012).

### Selección de la muestra:

Dentro del Estado de Veracruz, México, el total de bachilleratos se encuentra distribuido por zonas. La zona que tiene el mayor número de bachilleratos y de alumnos es la 2 (Xalapa), con aproximadamente el 40% de la población total, tanto de planteles como de alumnos.

Tan solo en la ciudad de Xalapa se concentra más del 50% en planteles y más del 65% en alumnos del total que contiene la zona, esto fue una de las razones por la cual se decidió aplicar el instrumento en este municipio.

Una vez contextualizado la población universo, se procedió al cálculo de la muestra. La fórmula recomendada por un especialista<sup>302</sup> para el cálculo de la muestra se centró básicamente por el tipo de investigación (investigación de tipo social) y el universo planteado.

$$n = p(1 - p)\left(\frac{Z}{E}\right)^2$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

p = Proporción de la población. Para efectos de esta investigación se refiere a la proporción de la población que utiliza las redes sociales. Estudios han demostrado que dos de cada tres jóvenes entre los 14 y 18 años de edad utilizan las redes sociales (INTECO, 2008), por lo que el valor para esta variable es de 66% (0.66).

Z = Nivel de confianza. El especialista aconseja que normalmente en estudios de tipo social, el nivel de confianza aceptable es de 95%. Se refiere al área simétrica

<sup>302</sup> Dr. José Manuel Mávil Aguilera, docente de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana en Xalapa, Veracruz y especialista en Estadística aplicada.

bajo la curva normal que se toma como la confianza, que para un porcentaje de 95, la estimación es igual a 1.96.

E = Es el porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización. El especialista recomienda que para estudios de tipo social como este, el porcentaje de error debe ser de 5% (0.05).

Sustituyendo los valores anteriores en la fórmula, el resultado que se obtiene es el siguiente.

$$n = 0.66 (1 - 0.66) (1.96/0.05)^2 = 344.82 = 345$$

Aplicando las operaciones correspondientes, la fórmula arroja una muestra de 344.82, que utilizando el redondeo a la unidad más cercana queda una muestra final de 345.

Ahora bien, tomando en cuenta que el universo es de 8,043 estudiantes de bachillerato del sector público en los 14 planteles de la Ciudad de Xalapa, el especialista y los investigadores coinciden en que la muestra es aceptable y representativa.

**Recolección de datos:**

Se consideró representativo aplicar el instrumento de acuerdo al porcentaje de alumnos que cada plantel tiene respecto del total. El cálculo de cuestionarios que se aplicaron por plantel se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5. Número de cuestionarios aplicados por plantel a estudiantes.**

Plantel	No. de alumnos	Proporción correspondiente	Número de cuestionarios aplicados
Antonio María de Rivera Matutina	904	0.12	39
Antonio María de Rivera Vespertina	767	0.1	35
Artículo Tercero Constitucional Matutina	786	0.1	36
Artículo Tercero Constitucional Vespertina	672	0.08	28

Colegio Preparatorio de Xalapa Matutino	695	0.09	31
Colegio Preparatorio de Xalapa Vespertino	713	0.09	31
Constitución de 1917 Matutina	669	0.08	28
Constitución de 1917 Vespertina	513	0.06	21
Experimental Matutina	423	0.05	17
Experimental Vespertina	201	0.02	7
Ricardo Flores Magón	583	0.07	24
Unidad y Trabajo Matutina	407	0.05	17
Unidad y Trabajo Vespertina	135	0.02	7
Veracruz	575	0.07	24
<b>Total</b>	<b>8043</b>	<b>100</b>	<b>345</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la DGB del Estado de Veracruz (periodo: Agosto 2011 – Enero 2012).

Por otro lado, es importante mencionar que los cuestionarios en cada plantel se aplicaron en todos los semestres. Para que fuera proporcional y representativo, se dividió el número de cuestionarios entre el número de semestres. Por ejemplo, si el número de cuestionarios por aplicar en un plantel son 39 y el número de semestres activos en el presente periodo son 3 (2o, 4o y 6o), entonces el número de cuestionarios que se aplicaron por semestre son 13. Así mismo, se dice que la selección también es **aleatoria** porque una vez que se sabía cuantos cuestionarios se se aplicarían por semestre, la elección del estudiante se realizó de forma aleatoria.

## Resultados

En el cuestionario se incluyeron preguntas de tres tipos: discretas (por ejemplo la edad), dicotómicas (preguntas de dos opciones -sí, no-), preguntas de escala o de alternativa múltiple (de cinco posibilidades) en el cual se utilizó un criterio de codificación muy sencillo, por ejemplo, para el caso de las dicotómicas, el cero representa al -no- y el uno representa al -sí- y la celda vacía identifica a una pregunta no contestada u omitida. Así

mismo, para las preguntas donde el encuestado tiene la opción de seleccionar más de una respuesta, las elegidas se codificaron como –uno- y las vacías como –cero-.

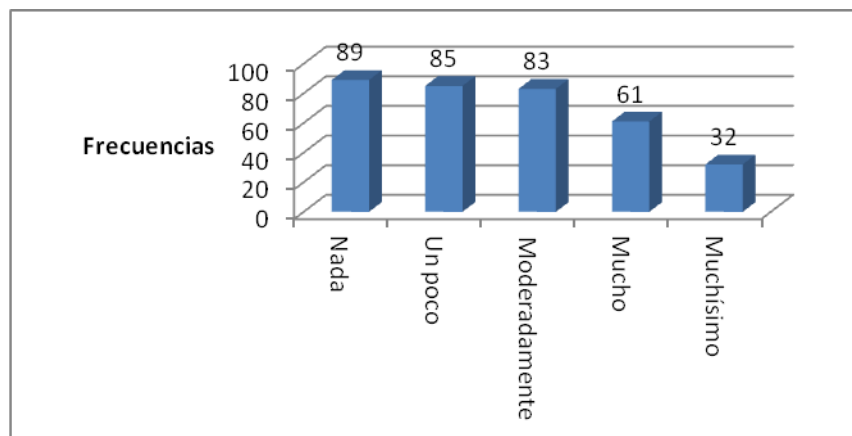
Por lo tanto, en este apartado se presenta el análisis de la información, donde se puede observar datos interesantes relativos a las opiniones vertidas por 345 Estudiantes entrevistados en los catorce Bachilleratos públicos del municipio de Xalapa dependientes de la Dirección General de Bachillerato del Estado de Veracruz, México.

### **Variables de Calidad de vida.**

**Tabla 6. Salud de los estudiantes encuestados.**

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala	7	2.0	2.0	2.0
Regular	26	7.4	7.4	9.4
Buena	169	48.3	48.3	57.7
Muy buena	101	28.9	28.9	86.6
Excelente	47	13.4	13.4	100.0
Total	350	100.0	100.0	

La tabla 6 describe los porcentajes obtenidos en relación a la salud de los estudiantes, se puede notar que la mayoría se consideran sanos, ya que más del 80% manifiesta tener entre buena, muy buena y excelente salud. Por otro lado, también algunos estudiantes dijeron tener regular y mala salud (7 y 26 personas respectivamente). Considerando a estos últimos como una proporción menor en relación a los que gozan de buena salud, no necesariamente su salud debe estar relacionada con el uso excesivo de las Redes Sociales.



**Gráfica 2. Práctica de actividades deportivas de los estudiantes encuestados.**

El deporte es considerado como uno de los elementos principales para sentirse bien, tanto física como mentalmente, sin embargo, observando la gráfica 2, los resultados no son muy alentadores en este rubro, ya que, 257 de los estudiantes encuestados (más del 70%) manifestaron hacer deporte de moderadamente a nada. Basandose en lo anterior, se puede afirmar que existe una causal que no esta permitiendo hacer uso del deporte en los adolescentes, es decir, están ocupando gran parte de su tiempo en actividades distintas al deporte, una de ellas podría ser el uso las Redes Sociales.

En relación a la dimensión Bienestar Psicológico de la variable dependiente Calidad de Vida, los resultados son alentadores, es decir, las calificaciones en estas variables son muy altas. A continuación se describen algunos de ellos.

- Más del 70% de los encuestados dicen que siempre y casi siempre están de buen humor, mientras que un porcentaje muy pequeño (poco más del 2%) manifiesta no estarlo.
- La mayoría de los adolescentes entrevistados normalmente no se sienten solos (casi el 60%), aunque también hay quien dice que sí (poco más del 7%), sin embargo, la diferencia entre los dos porcentajes es muy alta (más del 50%). Uno de los motivos por los que los adolescentes dicen no sentirse solos podría ser por la compañía de los amigos a través de las Redes Sociales.



**Tabla 7. Alumnos que han podido hablar con sus padres cuando has querido.**

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	1.4	1.4	1.4
Casi Nunca	21	6.0	6.0	7.4
Algunas Veces	70	20.0	20.0	27.4
Casi siempre	76	21.7	21.7	49.1
Siempre	178	50.9	50.9	100.0
Total	350	100.0	100.0	

También se puede notar que los padres de los adolescentes están dispuestos a hablar con ellos cuando los necesitan, ya que según la tabla 7, más del 70% de los alumnos así lo manifiesta. Por otro lado, también se puede notar que una cantidad muy pequeña de los encuestados (25 alumnos) dice no recibir atención de sus padres, estos adolescentes es muy probable que busquen sustituir la atención que requieren de otra forma, una de ellas puede ser a través de los amigos, ya sea de forma directa o de forma virtual.

**Tabla 8. Alumnos que han pasado tiempo con sus amigos/as.**

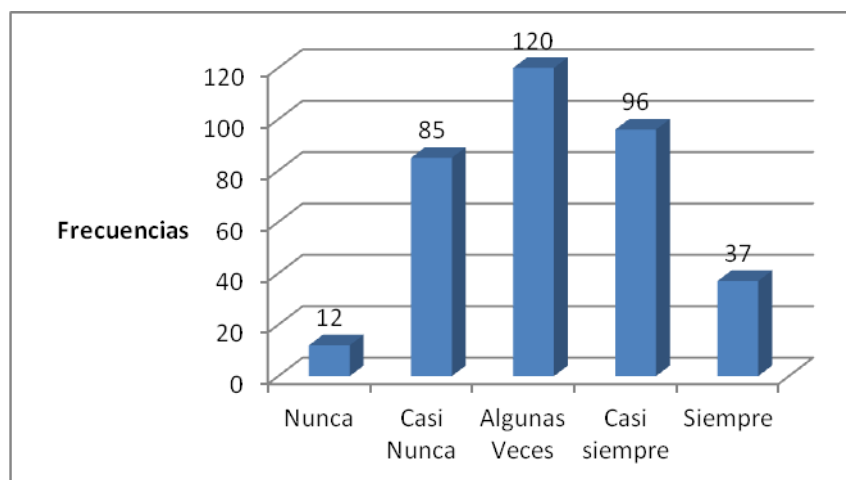
Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	1.4	1.4	1.4
Casi Nunca	14	4.0	4.0	5.4
Algunas Veces	79	22.6	22.6	28.0
Casi siempre	146	41.7	41.7	69.7
Siempre	106	30.3	30.3	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Puede ser lógico pensar que el aparente uso excesivo de los dispositivos tecnológicos en los adolescentes los orillarían al aislamiento o a la soledad, sin embargo, de acuerdo con la tabla 8, en este estudio se reflejan datos que dicen lo contrario, ya que más del 70% de ellos señalan que pasa tiempo con sus amigos. Por otro lado, aunque un porcentaje muy pequeño (5.4%) dice que nunca y casi nunca lo hace, aún siguen existiendo personas de esta edad que prefieren estar solos.

**Tabla 9. Alumnos que les han ido bien en el colegio.**

Opción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	.9	.9	.9
Casi Nunca	10	2.9	2.9	3.7
Algunas Veces	116	33.1	33.1	36.9
Casi siempre	161	46.0	46.0	82.9
Siempre	60	17.1	17.1	100.0
Total	350	100.0	100.0	

Esta gráfica trata sobre los alumnos que les va bien en los estudios, observe que la balanza se inclina hacia siempre y casi siempre. Según la tabla 9, más del 60% de los estudiantes obtiene buenos resultados en sus estudios, razón de peso para considerar un resultado positivo en esta variable. Así mismo, puede observarse que también hay estudiantes que no les va tan bien en la escuela (menos del 4%), aunque se considera un porcentaje mínimo, los motivos se desconocen, sin embargo, no hay que olvidarse que algunos encuestados manifestaron que además de estudiar también trabajan.



**Gráfico 3. Alumnos que practican la lectura.**

La lectura es un hábito que no se debe perder, sobre todo en las generaciones de jóvenes. A este respecto, la población entrevistada no arroja resultados muy alentadores, pero tan poco tan malos, ya que, si se analiza la gráfica 3, un poco más de la mitad tiene el hábito de la lectura. Si bien es cierto que el porcentaje de los que leen debería ser mayor, también es sorprendente el porcentaje de los estudiantes de bachillerato que si lo hacen, considerando que el nivel de lectura en México es relativamente bajo.

### **Variables de uso de las Redes Sociales.**

**Tabla 10. Días de uso de las redes sociales por semana.**

Uso	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 día por semana	27	7.7	7.9	7.9
2 a 3 días por semana	41	11.7	12.0	19.9
4 días por semana	50	14.3	14.7	34.6
5 a 6 días por semana	73	20.9	21.4	56.0
7 días a la semana	150	42.9	44.0	100.0
Total	341	97.4	100.0	

De acuerdo al esquema presentado en la tabla 10, se puede notar que, existe un uso recurrente de las redes sociales por parte de la población adolescente. Más del 60% hacen

uso de las redes sociales de 5 a 7 días a la semana, mientras que el 7.7% sólo las utiliza una vez en este periodo. Este dato nos deja ver que estas herramientas tienen una gran aceptación en este sector de la población y que se puede considerar como parte de sus actividades diarias.

**Tabla 11. Uso en horas de las redes sociales por los estudiantes.**

Horas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0-1 hora	58	16.6	17.0	17.0
1-2 horas	96	27.4	28.2	45.2
2-3 horas	88	25.1	25.8	71.0
3-4 horas	43	12.3	12.6	83.6
Más de 4 horas	56	16.0	16.4	100.0
Total	350	100.0		

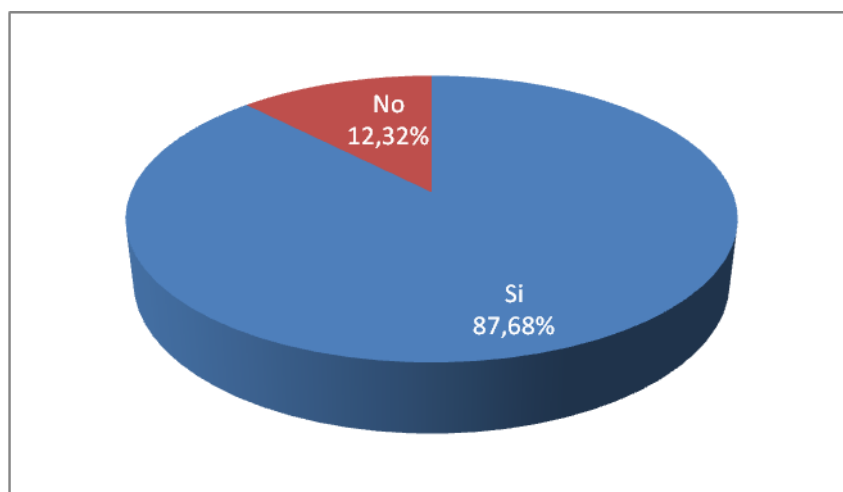
Respecto al número de horas de uso de las redes sociales, la tabla 11 nos dice que, el mayor porcentaje se centra en un tiempo de uso que va de 1 a 3 horas diarias, representado por más de 70% de la población entrevistada. Si relacionamos la tabla 10 con la tabla 11, la primera nos muestra que el uso que hacen los adolescentes de las redes sociales es diario, mientras tanto, en la segunda, se refleja un uso de moderado a poco en cuestión de horas. Ahora bien, si se analiza más a detalle la tabla 11, se tiene que, los mayores consumidores de las redes sociales permanecen de 1 a 2 horas diarias (96), seguidos de aquellos que navegan de 2 a 3 horas diarias (88), resultaría importante analizar si este tiempo de uso se considera mucho o poco. A este respecto, también se debe destacar que, un porcentaje importante están dentro de las redes sociales más de 3 horas al día (28.3%).

**Tabla 12. Dispositivo por el que acceden a Internet los estudiantes.**

Dispositivo	Frecuencia	Porcentaje
Computadora	270	77.1
Teléfono móvil	222	63.4

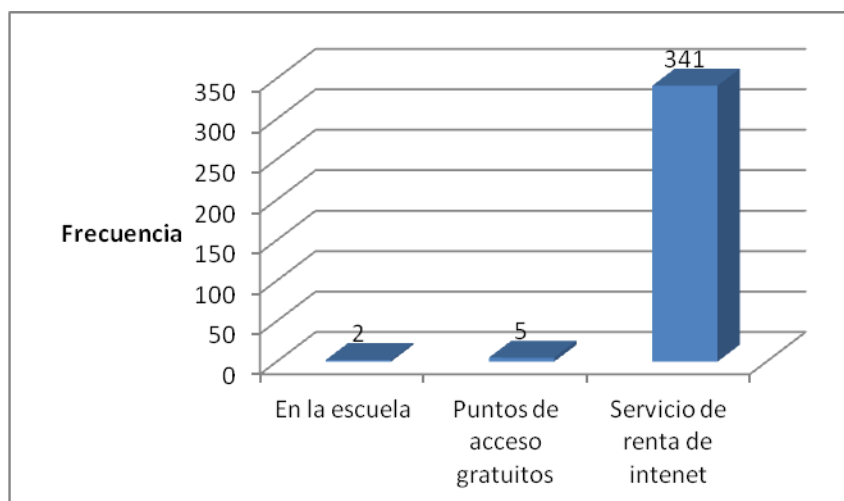
Ipod	57	16.3
Ipad	38	10.9
Otro	17	4.9

Existen cada vez más dispositivos que permiten el acceso a Internet y a través de él, a una gran variedad de programas y herramientas, entre ellas las Redes Sociales. De acuerdo con lo anterior, en la tabla 12, se muestra los dispositivos por los cuales los estudiantes actualmente están accediendo a Internet y a sus aplicaciones: Acceso por computadoras (77%), telefonía móvil (63.4%), Ipod (16.3%), Ipad (10.9%) y finalmente por otros dispositivos como consolas de video juegos, tabletas, etc. (4.9%). Se puede considerar que, el hecho de que existan cada vez más formas y dispositivos para acceder a las Redes Sociales, puede ser también una de las razones para que su uso sea cada vez mayor.



**Gráfica 4. Estudiantes que cuentan con Internet en su domicilio.**

En la actualidad, el uso del Internet se ha convertido en una herramienta indispensable en nuestros días, al grado de que familias con diferentes niveles socioeconómicos cuentan con el servicio desde su domicilio. Lo anterior se basa en la gráfica 4, en la cual, se observa que casi el 90% de la población encuestada manifestó tener el servicio de Internet en su domicilio, lo que podría ser una de las razones para que las herramientas que funcionan con él, como son las redes sociales, sean utilizadas cada vez más.



**Gráfica 5. Acceso a Internet fuera del domicilio.**

La necesidad de uso de Internet es tal, que los servicios de renta aún siguen teniendo éxito. En la gráfica 4.13 se puede corroborar lo dicho anteriormente, 341 estudiantes utilizan esta forma de acceso, a pesar de que la mayoría manifestó tener conexión de Internet en su domicilio (87.68%). Se presume que la demanda del servicio de renta de Internet puede deberse a la necesidad de acceso a las redes sociales cuando el estudiante se encuentra fuera de su domicilio, considerando este supuesto a datos ya manifestados como los días y el tiempo de uso.

Los resultados de algunas variables han demostrado que la mayoría de los estudiantes usan las Redes Sociales casi todos los días entre dos y tres horas (tablas 13 y 14). A este respecto, se cuestionó a los estudiantes sobre las actividades que realizan, es decir, en que ocupan su tiempo cuando están haciendo uso de ellas. Algunos resultados son los siguientes:

- Más del 60% de los encuestados utilizan las Redes Sociales para ver videos.
- La mayoría de los estudiantes utilizan las Redes Sociales para bajar música: 96 algunas veces, 87 casi siempre y 87 siempre, que corresponde al 27.4, 24.9 y 24.9 por ciento respectivamente, casi el 80%
- La herramienta que utilizan los adolescentes hoy en día para chatear, son las redes sociales, más del 70% de los encuestados las utilizan para este fin.
- En cuanto al uso de las Redes Sociales para hacer, enviar, y recibir tareas escolares por parte de los alumnos, la parte más fuerte esta entre algunas veces (30.3%) y casi siempre (34.9%), con estos datos, se puede concluir que las usan moderadamente para este fin.
- Compartir imágenes y fotografías es también una actividad muy común entre los adolescentes, casi el 80% sube estos materiales a las Redes Sociales con una

frecuencia de algunas veces a siempre. Si lo vemos en relación al número de alumnos, 274 de los 345 entrevistados casi siempre realizan esta actividad.

- Las noticias también son del interés de los estudiantes, más del 60% revisa las noticias de interés general. Con esto, se puede desvirtuar la idea que se tiene de que los adolescentes únicamente utilizan las Redes Sociales para actividades negativas o sin provecho.
- Una de las actividades más comunes en las redes sociales por parte de la juventud, es saber lo que publican los amigos, se comprueba que de los 345 estudiantes, 288 ocupan su tiempo en esta actividad, es decir, más del 80%.
- Las Redes Sociales han resultado ser una herramienta muy útil en la búsqueda de personas, a través de ellas puedes contactar amigos y familiares que por tiempo has dejado de saber de ellos. Sin embargo, más del 60% de los estudiantes no las usan para este fin, probablemente se debe a la edad o etapa de la vida en la que ellos se encuentran, por otro lado, tal vez los adultos tengan más esta necesidad y utilicen a las Redes Sociales para localizar a esas personas que han dejado de ver.
- De acuerdo al uso de las redes sociales en relación a la publicación de los sentimientos de los estudiantes, casi el 80% de los estudiantes manifestaron que no publica este tipo de información, Tal vez la percepción de la sociedad pueda decir lo contrario a lo que los estudiantes están manifestando, podría dar margen a pensar que ellos no están contestando honestamente, sin embargo, los resultados de la investigación muestran las respuestas que ellos revelaron.

## Conclusiones

Es preciso recordar que las variables están conformadas por dimensiones y estas a su vez por ítems, por ejemplo, a la variable **Uso de las Redes Sociales** pertenece la dimensión **Tiempo de Uso**, la cual está conformada por los Ítems: - En promedio, ¿Cuántas veces a la semana entras a las redes sociales? y En promedio diario, ¿Cuántas horas dedicas a las redes sociales? -. Ahora bien, en la sección de resultados se mostraron las gráficas más representativas de la variable Independiente (uso de las Redes Sociales) y de la variable Dependiente (Calidad de Vida) –, las cuales nos permitieron saber si la propuesta hipotética formulada es confirmada o no. De acuerdo con esto, si se analizan las gráficas de la variable Calidad de Vida, se puede ver que en la mayoría de las gráficas presentadas, las tendencias son muy altas, es decir, los porcentajes más altos se encuentran cargados en las opciones “casi siempre y siempre o mucho y muchísimo”, a excepción de la gráficas relacionadas con la lectura y el deporte. Por lo tanto, si bien es cierto que los estudiantes de bachillerato casi no hacen deporte y que leen poco, en términos generales se puede decir que su Calidad de Vida se encuentra entre buena y muy buena. Ahora, por lo que corresponde a las gráficas de la variable Uso de las Redes Sociales, los resultados demuestran que los estudiantes cuentan con las herramientas y las facilidades para usarlas

los siete días de la semana en promedio de dos a tres horas diarias, tanto dentro de casa como fuera de ella, lo que significa, que el uso de las redes sociales por parte de la población adolescente es de moderado a mucho. Tomando en cuenta los valores de las gráficas y el análisis anterior, se puede concluir que una variable no está afectando de manera significativa a la otra.

Para corroborar las presunciones anteriores, fue necesario apoyarse en el software SPSS Versión 18, con el cual se generó la siguiente matriz de correlación.

**Tabla 13. Matriz de correlación por Variable y Dimensión.**

Dimensión	Tiempo de uso	Objetivo de uso	Conocimiento de los peligros de las redes sociales	Disponibilidad de tecnología	USO_DE LAS REDES SOCIALES
Actividad física y salud	.057	.017	-.138	.000	-.013
Bienestar psicológico	.012	.110	-.068	-.084	-.008
Relación con los padres y autonomía	.050	.086	-.187	.018	-.010
Apoyo social y pares	.188	.268	-.129	.001	.122
Ambiente escolar	-.045	.075	-.179	-.078	-.087
Actividades culturales	.091	.251	.108	.093	.179
CALIDAD DE VIDA	.101	.215	-.151	.000	.055

**Fuente: Elaboración propia con los datos de las encuestas aplicadas a los estudiantes (2013).**

La matriz de la tabla 13, está conformada por dimensiones, las filas corresponden a la variable Calidad de Vida y las Columnas a la variable Uso de las Redes Sociales, donde cada dimensión se mide por una o varias preguntas (Items). Observe que donde se interceptan las dimensiones, los valores son muy cercanos al cero, incluso algunos son negativos, por ejemplo, la correlación entre las Dimensiones Tiempo de Uso y Actividad Física y Salud es .057. De acuerdo con Fernández y Díaz (2001), en la correlación de Pearson, cuando el valor es muy cercano al cero, significa en este caso que una dimensión tiene un impacto muy insignificante sobre la otra, incluso podría tomarse como no



correlación entre las dos dimensiones y cuando el valor es negativo cercano al menos uno, indica una correlación lineal o línea recta positiva perfecta (no es el caso en la presente investigación). La matriz también proporciona la correlación entre Variable y Dimensión, por ejemplo, la correlación entre la variable Calidad de Vida y la Dimensión Tiempo de Uso es .101 y la correlación entre la Variable Uso de las Redes Sociales y la Dimensión Actividad Física y Salud es -.013. Finalmente, la intercepción entre las dos variables en la matriz (Uso de las Redes Sociales y Calidad de Vida) da una correlación general de .055, valor muy cercano al 0.

Con base en el análisis e interpretación de los resultados y el valor que da la intercepción de las variables tanto Dependiente como Independiente en la matriz de correlación, se confirma que la hipótesis planteada “Los jóvenes de bachillerato, subsistema preparatorias públicas en la ciudad de Xalapa, Veracruz, están empleando de forma inadecuada una cantidad de tiempo en el uso de las redes sociales electrónicas, lo cual esta impactando de forma negativa en su calidad de vida” es **nula**, ya que, según los resultados, la población de estudio está empleando gran cantidad de su tiempo en el uso de las Redes Sociales, pero también tienen buena salud, rendimiento escolar alto, conviven con sus pares, conviven con sus padres y son felices.

## **Bibliografía**

Accordino, Denise B., Accordino, Michael P. 2011. *An Exploratory Study of Face-To-Face and Cyberbullying in Sixth Grade Students*. American Secondary Education 40(1) Fall 2011.

Caldevilla Domínguez, David (2010). *Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual*. Documentación de las Ciencias de la Información ISSN: 0210-4210, 2010, vol. 33, 45-68

Espinar Ruiz, Eva y López Fernández, Cristina. 2009. *Jóvenes y adolescentes ante las nuevas tecnologías: percepción de riesgos*. Athenea Digital - núm. 16: 1-20 (otoño 2009) - ARTÍCULOS-ISSN: 1578-8946. Redalyc Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Fernández, Pita y Díaz, Pértega (2001). *Relación entre Variables Cuantitativas*. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Juan Canalejo. A. Coruña. Cad Aten Primaria 1997; 4: 141-144. Actualización 30/03/2001.

INTECO – Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación. 2008. *Estudio sobre la privacidad de los datos personales y la seguridad de la información en las redes*. Consultado el 29/04/2012 en:

[https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/publicaciones/common/Estudios/est\\_inteco\\_redesso\\_022009.pdf](https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/publicaciones/common/Estudios/est_inteco_redesso_022009.pdf)

Livingstone, Sonia and Brake, David R. 2010. *On the Rapid Rise of Social Networking Sites: New Findings and Policy Implications*. CHILDREN & SOCIETY VOLUME 24, (2010) pp. 75–83. DOI:10.1111/j.1099-0860.2009.00243.x

Minnicelli, Gabriel (2005). *Internet y el deseo de comprar*. Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina.

Márquez Nerey, Ernesto y Tirado Segura, Felipe. 2009. *Percepción social de la ciencia y la tecnología de adolescentes mexicanos*. Portafolio CTS N° 2 – Julio 2009. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad ISSN: 1850-0013.

Peña, Pérez, Rondón (2010). *Redes sociales en Internet: reflexiones sobre sus posibilidades para el aprendizaje cooperativo y colaborativo*. Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales, núm. 16, enero-junio, 2010, pp. 173-205 Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. ISSN (Versión impresa): 1316-9505.

Urzúa, Alfonso; Cortés, Edith; Vega, Susana; Prieto, Lesley y Tapia, Kessia (2009). *Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Auto Reporte de la Calidad de Vida KIDSCREEN-27 en adolescentes Chilenos*. Terapia psicológica 2009, Vol. 27, N° 1, 83-92 Copyright 2008 by Sociedad Chilena de Psicología Clínica ISSN 0716-6184 (impresa) ISSN 0718-4808 (en línea)

## **LA MIGRACION COMO UN FENOMENO: Una política pública no atendida por el Estado**

**Dr. Oscar Priego Hernández**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[oscar.priego@ujat.mx](mailto:oscar.priego@ujat.mx)

**Dr. José Félix García Rodríguez**

**Dr. Miguel Ángel Ramírez Martínez**

### **Resumen**

La migración de personas es un fenómeno entre sociedades que comparten una frontera. En la frontera Sur México es un país atractivo para los flujos migratorios de personas que provienen de siete países centroamericanos. Los migrantes cruzan la frontera y se internan al país por los estados de Chiapas y Tabasco que es un paso obligado hacia Veracruz en su afán de cruzar el territorio mexicano y dirigirse a los Estados Unidos de América. Este proyecto consiste en realizar un estudio de los impactos socioeconómicos y culturales provocada por la migración de personas a su paso por México. Así como identificar las fortalezas y debilidades de la frontera que permita plantear estrategias que ayuden a mejorar las relaciones de las economías regionales que se han visto afectadas por falta de una política pública migratoria de y evaluar las condiciones de vida de los migrantes que cruzan la frontera de manera ilegal.

En esta frontera el Estado mexicano no ha atendido oportunamente la problemática del fenómeno migratorio de manera integral mediante una política pública y que amenaza en convertirse en un problema social mayor para esta región. El proyecto plantea la hipótesis de mejorar las relaciones migratorias entre México, Guatemala y Centroamérica mediante *las oportunidades de desarrollo económico y de seguridad en los estados de la región sureste*, por consiguiente, los migrantes tendrían mejores oportunidades. Este estudio diagnóstico responde a la pregunta principal de investigación ¿Cuál es la situación de los migrantes en la frontera Sur? Así como a otras interrogantes como: ¿Cuáles son los impactos regionales en esta frontera? ¿Es posible mejorar la situación de los migrantes?

**Palabras clave:** migración, Estado, políticas públicas

### **Introducción**

En la frontera Sur, sobre todo en los últimos años la región divisoria entre México y Guatemala se ha convertido en uno de los cruces más difíciles y peligrosos para los migrantes indocumentados provenientes en su mayoría de Guatemala, Honduras, el Salvador y Nicaragua. Ahí la multiplicidad de amenazas que enfrentan incluyendo el asalto, el robo y los accidentes, por nombrar sólo algunas, hace que esta región resalte precisamente por el alto grado de riesgo que presenta para los que intentan atravesarla.

Tradicionalmente se han estudiado dos tipos de movimientos migratorios: los de salida y los de llegada es decir, la emigración y la inmigración, pero si consideramos como orden de movilidad que primero se emigra de un lugar para inmigrar a otro, es lógico distinguir un tercer tipo de movimiento que sería el de retorno (o de regreso al lugar inicial de origen en un momento posterior en el tiempo). Este movimiento por tanto pondría fin a un ciclo migratorio y existe desde el momento en que se da un desplazamiento inicial, sobre todo si tenemos en cuenta que para muchos emigrantes siempre ha existido la idea del regreso, quizás porque nunca pensaron estar tanto tiempo fuera y siempre han esperado la oportunidad o circunstancias adecuadas para el regreso.

Este fenómeno migratorio sin embargo, no responde a un modelo de comportamiento ni de persona retornada en concreto, el retorno no está relacionado necesariamente con la edad, ni con el tiempo en la emigración, ni con los motivos que la originaron, ni con el lugar de origen ni de llegada, sino que su tipificación es más compleja.

La migración y la movilidad poblacional internacionales son un tema clave para México, ya que no sólo es el lugar de origen de un gran flujo de migrantes hacia la frontera Norte, sino que además recibe migrantes, y es lugar de tránsito para transmigrantes (principalmente centroamericanos) que se dirigen a Estados Unidos. Dentro de estos flujos, la movilidad internacional de guatemaltecos destaca por su importancia: una gran proporción de la población inmigrante es guatemalteca, y desde hace varios años un flujo importante de personas de ese país se desplaza con el fin de obtener mejores oportunidades de vida y trabajo en los Estados Unidos.

¿Por qué es importante un realizar un estudio regional de la migración? Los flujos migratorios en la frontera Sur es un tema de importancia de primer orden en la agenda política nacional e internacional y económica en esta región. Se trata de un fenómeno que amenaza con convertirse en un problema de tipo social y económico de grandes dimensiones. Por consiguiente, su estudio no está a discusión, es necesario realizar un trabajo de campo mediante un diagnóstico de la problemática para la reflexión y que sirva de base a los gobiernos para buscar soluciones y mejorar las relaciones comerciales y diplomáticas en la región. La problemática que originan en la frontera es una situación que están padeciendo los migrantes que pretenden cruzar la frontera, una situación de peligro, inseguridad y de incertidumbre cada vez mayor.

La investigación consiste en realizar un estudio regional de la migración a través del método analítico y descriptivo para analizar y explicar la problemática relacionada con los aspectos sociales, económicos y culturales originados por los flujos migratorios en la frontera y su impacto en los estados de la frontera. El estudio está basado en trabajo de campo mediante técnicas de tipo cualitativo, realizar entrevistas y analizar los indicadores del desarrollo social para plantear estrategias y políticas públicas para mejorar la atención de la migración en esta región.

### **Objetivo**

Realizar un estudio de las variables demográficas, sociales y laborales que provocan la migración Sur de México con Guatemala de un país a otro en busca de una mejor posibilidad de vida. Así como cuantificar y caracterizar de manera frecuente los flujos migratorios laborales que transitan entre estos dos países.

### **Metodología**

La metodología utilizada de conformidad con (*Hernández Sampieri, 2006: 19*) en este trabajo de investigación es mixta mayormente de enfoque cualitativa. Consisten analizar datos sobre la situación de la migración y las estadísticas migratorias en la frontera Sur de México con Guatemala y de los estados receptores de Veracruz, Chiapas y Tabasco. El estudio está basado en la aplicación de técnicas de investigación tales como: entrevistas a migrantes utilizando la técnica llamada Bola de Nieve y a funcionarios del Instituto Nacional de Migración, revisión documental de la literatura especializada, el análisis de documentos históricos sobre migración, el uso de estadísticas relacionadas con indicadores de migración, la consulta de artículos y datos estadísticos, así como el uso de Internet.

El método de estudio es analítico y descriptivo basado en modelos no probabilísticos que se caracterizan porque no existen poblaciones definidas y por lo tanto, no se puede definir una muestra y consiste en la aplicación de técnicas con enfoque cualitativo. Se realiza un análisis documental de la bibliografía especializada del tema sobre la migración en la frontera Sur de México con Guatemala y los aspectos en los estados de Veracruz, Chiapas y Tabasco través de datos estadísticos relacionados con la migración de personas. El estudio es de carácter multidisciplinario basado en los métodos de análisis de documentos en (*Duverger, 1998: 150-193*). Se identificó la problemática mediante el modelo deductivo, procurando presentar las ideas con el criterio que va de lo general a lo particular de conformidad con el proceso de la migración en esta región. Se determinará como se percibe la migración dentro del desarrollo regional de la economía mexicana. El proyecto pretende responder a las siguientes preguntas de investigación ¿Cómo afecta la migración en el desarrollo regional de la economía mexicana?

Debido a que los migrantes transitan por una infinidad de puntos específicos, como calles, parques, zonas de autobuses, oficinas de migración, salas de espera y de equipaje en los

aeropuertos, etc., ninguna encuesta lograría captar la totalidad de una población en movimiento; sin embargo, es posible cuantificar los movimientos o flujos más representativos, captar desplazamientos o cruces migratorios y a partir de ellos logran caracterizar a los individuos o migrantes.

### **Análisis de la problemática**

La Encuesta sobre Migración en la Frontera Guatemala-México permite obtener información socio demográfico, migratorio y laboral tanto de los guatemaltecos que trabajan en Chiapas de manera temporal, como de aquéllos que utilizan a México como país de tránsito para llegar a Estados Unidos. A partir de mediados de 2008, la encuesta se amplió a Honduras y el Salvador, denominándose a partir de entonces Sur.

La migración internacional, como fenómeno y problema, ha sido un campo de creciente interés para académicos y políticos desde al menos el siglo pasado. El énfasis se ha puesto en la inmigración y, por ende, en la visión de los países receptores. Sin embargo, poco a poco la emigración y la actividad de las regiones expulsoras de población comienzan a considerarse como problemas de investigación y de interés público. Esto se refleja en la adopción de medidas gubernamentales que buscan la constitución de instituciones dedicadas al acercamiento con los nacionales en el exterior, como sucede en los casos de Marruecos y de México

### **Marco teórico**

El marco teórico de este trabajo consiste en la revisión de la literatura relacionada con el fenómeno de la migración en la frontera Sur, así como plantear una discusión teórica basada sobre las políticas migratorias internacionales. Se hace énfasis en las acciones del Estado hacia los migrantes que permita analizar la evolución de las instituciones de gobierno especializadas en el acercamiento a los migrantes marroquíes, también denominados, desde la década de 1990, marroquíes residentes en el extranjero.

Para ello se recurre a una revisión bibliográfica que define y distingue a las políticas migratorias y que, además, muestra cómo ha sido la actividad institucional del gobierno marroquí hacia su población en otros países. Ahí se identifican los cambios en la acción pública y en el discurso oficial en el pasado una amenaza política, a que actualmente sean vistos como una panacea transfronteriza. Gracias a esta afirmación es posible abrir la discusión en cuanto a si la migración internacional, además de ser un proceso social, como lo establecieron tiende a convertirse en, o a identificarse como un proceso político. Se analiza la experiencia migratoria marroquí en el Mediterráneo para México, en especial lo que se refiere a desarrollo, democracia y derechos humanos.

## **Antecedentes**

La frontera Sur de México está integrada por los estados de Chiapas, Tabasco, Campeche y Quintana Roo, los cuales limitan geográficamente con Guatemala y Belice a lo largo de 1,146 kilómetros. La línea fronteriza entre México y Guatemala es de una extensión de 956 kilómetros, con una geografía muy diversa, compuesta por selva, ríos y montañas, y que posee dinámicas socioeconómicas distintas, según la zona fronteriza de que se trate. Chiapas es el estado de mayor importancia dentro esta región, no sólo por su extensión fronteriza, sino por la dinámica migratoria que comparte con Guatemala, caracterizada por el cruce de un gran número de visitantes locales, trabajadores temporales guatemaltecos y migrantes que utilizan el territorio mexicano para llegar a Estados Unidos.

Estas poblaciones hacen uso tanto de los ocho puntos formales de internación que existen entre México y Guatemala, como de los miles de pasos informales, utilizados principalmente por los migrantes centroamericanos que se internan a México para intentar llegar a Estados Unidos sin algún permiso migratorio para ello. Las localidades de Ciudad Hidalgo y Talismán en Chiapas, que colindan con Tecún Umán y El Carmen, en Guatemala, sobresalen entre el resto de los puntos de cruce formales debido a la alta concentración de población y de importantes vías de comunicación, así como por el desarrollo económico de la zona. La actividad sociocultural, familiar y comercial transfronteriza en la zona México-Guatemala ha contribuido a la consolidación de la relación entre estos dos países, a pesar de la separación formal que impone una línea divisoria administrativa.

La movilidad poblacional entre Guatemala y México se puede distinguir con base en cuatro elementos fundamentales:

- Direccionalidad: Sur a Norte (desde Guatemala a México y Estados Unidos de América) y Norte a Sur (desde México y Estados Unidos a Guatemala).
- Motivo de cruce: laboral, comercial, familiar, turístico, entre otros.
- Condición migratoria de cruce: documentada o indocumentada.
- Destino: 1) México, especialmente municipios chiapanecos fronterizos y no fronterizos, y otras entidades como Tabasco, Quintana Roo, Campeche; 2) Estados Unidos, para este destino, México es territorio de tránsito, y 3) Guatemala, principalmente a los departamentos fronterizos del occidente de ese país.

Tanto el flujo de personas Sur a Norte, como su recíproco Norte a Sur, están compuestos principalmente por visitantes locales, definidos como aquella población residente en la zona fronteriza guatemalteca que se desplaza hacia los principales centros urbanos chiapanecos,

como la ciudad de Tapachula o pequeñas ciudades fronterizas, como Ciudad Hidalgo, Talismán y Tuxtla Chico, ya sea por razones familiares o comerciales. Sin embargo, dicho flujo poblacional no conforma un flujo migratorio en sentido estricto, sino más bien un movimiento transfronterizo circular basado en las relaciones familiares y en el consumo de algunos bienes y servicios. Además de los visitantes locales, llegan a la tradicional zona agrícola del Soconusco migrantes guatemaltecos en busca de trabajo.

Estos migrantes temporales se han integrado mayoritariamente a actividades agrícolas, sin embargo, en la reciente década, como resultado de la crisis del café, las inundaciones y la diversificación de la economía chiapaneca, se ha incrementado la inserción de trabajadores guatemaltecos en actividades no agrícolas, como el comercio informal y el servicio doméstico. Por ejemplo, identificaron un incremento en la participación de mujeres en este flujo laboral transfronterizo, especialmente con destino en localidades urbanas chiapanecas, donde se desempeñan como trabajadoras domésticas; así como la mayor afluencia de vendedores ambulantes guatemaltecos, grupo compuesto por un número importante de adultos y menores migrantes.

Dada la alta circularidad y la dinámica transfronteriza de la zona, los estudios realizados en la región dan cuenta de la presencia de trabajadores guatemaltecos con estancias cortas en territorio mexicano (horas y días), lo que los convierte en trabajadores transfronterizos o fronterizos, entendiendo como tal al “trabajador migrante que tiene su residencia habitual en el estado vecino a donde regresa cada día o a hasta por una temporada de una semana” En general, tanto los trabajadores guatemaltecos transfronterizos y temporales, como los visitantes locales, cruzan a México de manera documentada, haciendo uso principalmente de tres documentos migratorios:

- el Pase Local,
- la Forma Migratoria de Visitante Local (FMVL)
- la Forma Migratoria de Visitante Agrícola (FMVA).

El Pase Local y la FMVL son documentos que permiten la internación al estado de Chiapas por un lapso no mayor a 72 horas por razones de visita o compras y no autorizan a desempeñar alguna actividad laboral. Sólo aquellos guatemaltecos que se dirigen a Chiapas a trabajar en el sector agrícola pueden obtener la Forma Migratoria de Visitante Agrícola (FMVA), documento que otorga el Instituto Nacional de Migración de México (INM) y que autoriza la estancia y actividad laboral agrícola en territorio chiapaneco hasta por un año, con múltiples entradas. Es preciso puntualizar que hasta principios de 2008 no existía un permiso migratorio para aquellos guatemaltecos que trabajaban en un sector distinto al agrícola.



Es así que, en términos de flujos migratorios laborales, la presencia de trabajadores guatemaltecos transfronterizos y temporales es tal vez el grupo más importante entre Chiapas y el occidente de Guatemala. Por otra parte, en el año 2006 se reconoció explícitamente por primera vez el triple papel que juega México en términos migratorios, al definirse como un país de origen, tránsito y destino de migrantes, adquiriendo con ello la corresponsabilidad económica, social y de seguridad del paso por México de cientos de miles de personas que carecen de permiso migratorio para ello y cuyo destino esencialmente es Estados Unidos de América ha colocado a ese país y en especial a su frontera Sur en un espacio de grandes retos, desafíos y responsabilidades.

En 2005 el Instituto Nacional de Migración registró 226,539 aseguramientos de extranjeros centroamericanos que se encontraban en territorio mexicano sin un documento que avalara su legal estancia en el país, cuya mayoría se dirigía a Estados Unidos. Entre otras características a puntualizar, las rutas migratorias de los transmigrantes se han ido diversificando con el paso de los años, sin embargo, la zona del Soconusco, en el municipio de Tapachula, se ha identificado como la principal zona de cruce y tránsito. A finales del 2005, con el paso del huracán Stan por el sureste chiapaneco, el tren Chiapas-Mayab dejó de funcionar y con ello se eliminó la principal vía de transporte para estos transmigrantes en el denominado ‘tren de la muerte’.

Este hecho provocó la dispersión de los migrantes en su búsqueda de llegar a Estados Unidos. A partir de entonces, Tabasco y Campeche comenzaron a cobrar importancia como rutas migratorias, así como las vías marítimas. Pero no sólo los caminos de tránsito de los centroamericanos han cambiado recientemente, también sus características sociodemográficas y laborales se han transformado.

### **¿Cuáles son las características de los migrantes?**

La condición de clandestinidad de la migración indocumentada ha contribuido a que los transmigrantes sean detenidos por autoridades migratorias mexicanas o estadounidenses, y a que sufran algún atropello que les imposibilite seguir con su camino. Con base en estudios focalizados de tipo sociológico y antropológico, así como de los registros administrativos de la población indocumentada y devuelta por las autoridades migratorias del INM se ha podido conocer algunas características de este flujo migratorio, como el incremento de la participación de las mujeres y la presencia de menores de edad y familias completas, las cuales provienen de lugares tipificados como predominantemente rurales.

Dichas características han permitido, de manera parcial resaltar la diversificación de la población en tránsito, cuyas necesidades y riesgos también son múltiples. Según el registro de aseguramientos de extranjeros sin un permiso de internación y estancia en México detectados por el INM, 94% de ellos eran centroamericanos. De los 226, 539 registros de

centroamericanos, 42% corresponde a migrantes de origen guatemalteco, seguidos por hondureños y salvadoreños (30 y 17 %, respectivamente) y la mayoría fueron asegurados en Chiapas, plaza a la que le siguen, en orden de frecuencia de aseguramientos, Veracruz, Oaxaca y Tabasco (INM, 2006).

Por otro lado, Guatemala es un país constituido por 22 departamentos, que a su vez se dividen en municipios, aldeas y caseríos, cuya población total en el año 2007 era de 13.2 millones de habitantes y la mayoría vivía en localidades rurales (52%) (UNFPA, 2008). Según datos del año 2002, 53% de los hogares guatemaltecos vivía en condiciones de pobreza, es decir, 60% de la población nacional, y 69% de la población que vive en localidades rurales.

La zona fronteriza más dinámica entre Guatemala y México está compuesta por 4 departamentos del occidente: San Marcos, Quetzaltenango, Huehuetenango y Quiché, que contienen 22 municipios fronterizos. San Marcos es el departamento de mayor importancia para esta zona debido a la cantidad de población que alberga extensión territorial, número de municipios fronterizos con México, actividades económicas que comparte con Chiapas y la gran afluencia de migrantes, tanto nacionales como centroamericanos, que cruzan por esta zona para dirigirse a Estados Unidos. En este departamento destacan seis municipios fronterizos con Chiapas: Ocós, Ayutla, Malacatán, Tajumulco, Sibinal y Tacaná, colindantes con los municipios chiapanecos de Suchiate, Frontera Hidalgo, Metapa, Tuxtla Chico, Cacahoatán, Unión Juárez, Tapachula, Motozintla y Mazapa de Madero, demarcaciones que conforman la zona de mayor afluencia de personas, tanto visitantes locales, como migrantes en tránsito y trabajadores fronterizos y temporales.

La mayoría de los guatemaltecos residentes en los departamentos del occidente del país se ha dedicado al trabajo agrícola. Sin embargo, el censo de población del año 2002 de ese país registró que la mayoría de la población de dicha zona fronteriza se desempeña en actividades no agrícolas, como el comercio, donde predomina la venta de alimentos básicos y las pequeñas tiendas de ropa, medicamentos, licores, etc.

Dadas las condiciones de precariedad económica de la zona, la migración interna e internacional ha sido una salida frente a la situación de pobreza, razón por la cual el desempleo logra ocultarse. Se calcula que poco más de la mitad de los hogares guatemaltecos tiene un pariente trabajando en el exterior, principalmente en Estados Unidos (OIM, 2003). Además, la cercanía con México ha contribuido a que los guatemaltecos sean el grupo más grande de extranjeros trabajando de manera temporal en este país. La vida transfronteriza entre Guatemala y México se entiende por las fuertes relaciones socioculturales, económicas y laborales que han persistido a lo largo del tiempo, basadas en las condiciones de pobreza, empleo, subsistencia y migración.

A pesar de que Chiapas y el occidente de Guatemala son estructural y políticamente distintos, ambas son las zonas de mayor pobreza y marginación al interior de su propio país. Fenómenos como la globalización de la cultura, los cambios tanto en las estructuras de empleo así como en las estructuras sociales, son aspectos que cuestionan qué implica hoy ser ciudadano del mundo. Este aspecto de la ciudadanía es una pregunta fundamental frente al fenómeno de la inmigración y, en particular, en la relación ciudadano-extranjero.

De hecho, no es clara la diferencia entre Ley de Extranjería y Ley de Ciudadanía, pues pareciera que existe más una preocupación por una política de control de la inmigración, que un intento por comprender cómo podemos vivir juntos en un mundo cada vez más globalizado y con menos fronteras. La inserción laboral de los migrantes que trabajan es un tema de interés para el presente estudio, ya que la experiencia migratoria está configurada en gran medida por la situación socioeconómica del migrante. En este punto lo importante es generar un conocimiento sobre el proceso migratorio retomado de la tesis de McNicoll (1984:pp. 177), sobre cómo las decisiones a nivel micro entre las que podemos contar las migratorias– se encuentran configuradas por las condiciones a nivel macro que los actores sociales enfrentan.

En este contexto, si las características de inserción laboral son distintas entre los dos sistemas migratorios (Guatemala-México y Guatemala-Estados Unidos) se puede suponer que las condiciones socioeconómicas de los migrantes que integran cada uno de los dos sistemas son distintas, y que las repercusiones sobre sus condiciones de vida de sus respectivas experiencias migratorias también lo son. Los hombres que migran a Estados Unidos se insertan sobre todo en la construcción, como porteros y conserjes, y en ciertas industrias como los alimentos, bebidas, tabaco y la metalurgia. Las mujeres en dicho flujo migratorio trabajan en su mayoría en servicios domésticos, la industria de alimentos, los servicios de salud y como porteras y conserjes. En la migración a Estados Unidos predominan las actividades de tipo manual

## **Conclusiones**

El discurso multicultural del Estado ligado al tema de la inmigración contiene muchas ambigüedades y contradicciones no sólo dentro del discurso, sino principalmente en los planes, políticas y acciones concretas en el trato con el inmigrante.

- El análisis de factores sociodemográficos y sociolaborales asociados a distintos tipos de migración proporciona elementos para informar el debate público y académico sobre el tema de la migración internacional guatemalteca.
- Las diferenciales salariales no explican el fenómeno en su totalidad es necesario las redes sociales, la documentación migratoria, el capital humano, las

condicionantes relacionadas con la variable sexo, las posibilidades de inserción laboral y el ciclo de vida del hogar, entre otras.

- El fenómeno de la inmigración se ha asociado a problemáticas como delincuencia, inseguridad social, subdesarrollo y mafias, constituyendo de esta manera un imaginario social que no logra deslindar un problema de otro, lo cual se traduce en resistencias, miedos y odios, que se asumen de manera acrítica, haciendo más difícil de percibirlos y de comprenderlos.
- Las sociedades receptoras no reconocen a los inmigrantes el derecho a plantear conflictos sociales, culturales o políticos. La cultura del otro diferente, debe ser objeto de una formación crítica tanto en las sociedades emisoras como en las receptoras para disminuir las condiciones de desigualdad que provocan.
- El extranjero es el otro por excelencia. Pero nuestras sociedades albergan, además de los extranjeros, muchas otras formas de alteridad, por lo cual la pregunta por la inmigración o los extranjeros, implica una cuestión mucho más de fondo que tiene que ver con la manera como nos educamos para vivir con otros, para vivir juntos.
- Los mecanismos de inclusión/exclusión implican una definición de quiénes pertenecen al propio grupo y de quiénes quedan rotulados como extraños o diferentes, y, se materializan en las interacciones de la vida cotidiana.
- Sin duda que la pobreza y la falta de oportunidades que prevalecen en la frontera Sur han sido los principales factores que han abonado a lo largo de los años a fomentar el fenómeno de la migración de personas de Guatemala a México y hacia Estados Unidos.

### **Propuesta:**

Derivado de las conclusiones podemos a manera de propuesta señalar que el Estado mexicano no ha atendido oportunamente esta problemática por la ausencia de políticas públicas que ayuden a mejorar la situación de los migrantes a su paso por territorio mexicano hacia los Estados Unidos. Por lo tanto, se propone el impulso de una política pública que atienda esta problemática para mejorar sistemáticamente las condiciones de los migrantes en esta frontera y al mismo tiempo desarrollar proyectos productivos que permitan alcanzar el desarrollo regional en esta frontera.

### **Referencias bibliográficas**

Consejo Nacional de Población (Conapo), "Indicadores de la migración México EU.  
Disponibile en: <http://www.conapo.gob.mx>

Duverger Maurice (1988), "Métodos de las ciencias sociales", editorial Ariel S.A,  
Barcelona, cuarta reimpression, pp. 151, México.

Hernández Sampieri, Roberto (2006), "Metodología de la Investigación". Mc. Graw-Hill, México, pp189-197

Iniciativa Mérida, (2008), tratado internacional de seguridad establecido por los EE.UU en acuerdo con México y los países de Centroamérica para combatir el narcotráfico y el crimen organizado y luchar contra ellos.

Ley de Migración, (2011), presidencia de la República, México.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM, 2005a)

Organización México Migrante (OMM 2012)

Plan Puebla Panamá (Proyecto Mesoamérica-etapa del Plan Puebla Panamá), (2001-2008), iniciativa de México para la integración de nueve países centroamericanos.

Ramos García, José María (2005). Relaciones México-Estados Unidos. Seguridad Nacional e impactos en la frontera norte. Universidad Autónoma de Baja California, Baja California, pp. 84

Varios, El colegio de México, "indocumentados: Mitos y Realidades", Centro de Estudios Internacionales, México, 1979.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

JULIANO, D. (1993): Educación Intercultural. Escuela y minorías étnicas. Ed. Eudema, Madrid, 95 p.

Sin fronteras/Academia Mexicana de Derechos Humanos, "los derechos de los trabajadores migratorios y sus familias no tienen fronteras", México D, F., Comité para la protección de los Trabajadores Migratorios, 1999.

McNicoll, Geoffrey (1984), "Consequences of Rapid Population Growth: an Overview and Assessment", en Population and Development, Review, Nueva Yersey, Wiley, vol. 10, núm. 2, pp. 177- 240

# LA EVALUACIÓN EN EL NUEVO DISEÑO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA: UNA VISIÓN CRÍTICA DESDE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

**Dra. Esther Morales Franco**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.  
[rehtsemf@hotmail.com](mailto:rehtsemf@hotmail.com)

**Dr. Jaime Ramírez Faúndez**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.  
[Esther.morales10@yahoo.com.mx](mailto:Esther.morales10@yahoo.com.mx)

## **Resumen**

La evaluación se ha constituido en el instrumento más utilizado dentro de los procesos de transformación organizacional de entidades públicas y privadas. Un ejemplo es la tendencia de los nuevos modelos de gestión centrados en la evaluación como el mecanismo sustancial, mismo que se presenta como garante de la efectividad y eficacia de la organización. Este es el caso de los cambios planteados en las recientemente aprobadas leyes secundarias de la reforma educativa del presente periodo presidencial del caso mexicano.

En el presente artículo presentamos una discusión sobre la esencia de la evaluación como parte del proceso administrativo de toda organización. Continuamos con el análisis de la gestión pública y de la particularidad de la gestión educativa. Finalmente presentaremos el caso de las organizaciones escolares que son el centro de un sistema educativo que se pretende transformar a partir de la centralidad de la evaluación.

Palabras clave: Evaluación, Calidad, Gestión

## **Introducción**

En México se han realizado cambios en la normatividad de las organizaciones escolares públicas de nivel básico. El objetivo central es la transformación del Sistema Educativo Mexicano (SEM) para lograr la meta del Plan Nacional de Desarrollo (PND) que a la letra dice “México con Educación de Calidad”. Sin embargo, en el caso que nos ocupa advertimos aspectos que pueden generar prácticas que impidan el objetivo esencial de toda organización escolar.

Tres aspectos resaltan del nuevo marco institucional: primero, la centralidad en la evaluación de las personas y no de los procesos; segundo, la autonomía de gestión financiera de las organizaciones escolares en un marco de frágil participación social y; tercero, la centralidad en el diseño curricular de la educación en un contexto nacional pluricultural, multiétnico y sobretodo, con particularidades contextuales que deben ser precisadas<sup>303</sup>. En ellos, advertimos ausencias sustanciales como la reflexión sobre el hecho educativo, los fines del sistema educativo y, principalmente la definición de calidad educativa.

La propuesta que exponemos para analizar las ventajas y deficiencias de este nuevo modelo institucional es centrarnos en la complejidad de la organización escolar a partir de su esencia. Así como la esencia de las organizaciones económicas privadas se centra en la ganancia y utilidad, en el caso de las organizaciones escolares públicas, la encontramos en el hecho educativo que desarrolla. En este orden de ideas, los mecanismos administrativos como el examen y la evaluación - que conforman el control del proceso administrativo, adquieren dimensiones particulares.

## **Desarrollo temático**

### ***La evaluación en la gestión, el control y la organización***

La administración provee una diversidad de instrumentos y estrategias de gestión que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de todo tipo de organización. Esto se aplica también en el ambiente institucional y a las organizaciones escolares de carácter público en lo particular. Esto no es una novedad, los esfuerzos administrativos surgieron al mismo tiempo que se concibió a la educación como un derecho de los ciudadanos y como una obligación del estado. Su diseño, su organización, jerarquía, responsabilidades, etc., han sido producto de confrontaciones sociales, luchas políticas y objetivos económicos.

En este sentido, el proceso administrativo ofrece caminos metodológicos para la gestión y sobre todo, para la toma de decisiones. Si bien es cierto que las cuatro fases (planeación, organización, dirección y control) del proceso administrativo pueden ser secuenciales, dinámicas, cíclicas, etc., también lo es que el proceso administrativo como herramienta de gestión ha sido el principal argumento que sugiere el logro de los objetivos organizacionales.

Esta cualidad explica dos fenómenos sustantivos para nuestro análisis:

---

<sup>303</sup> Las necesidades alimentarias, el trabajo infantil, la crisis ambiental y el surgimiento de mecanismos de cooptación de infantes por el crimen organizado, son aspectos que deben ser expuestos en la definición del objetivo de toda organización escolar pública.

En primer lugar, ubicamos la transferencia de modelos de gestión propios del sector privado al público, como son los esquemas de Planeación estratégica y los Sistemas de gestión de calidad, con el fin de asegurar la “eficacia y eficiencia” de la administración pública. En segundo lugar, encontramos el creciente interés de las ciencias políticas y económicas para integrar en sus discursos y argumentos conceptos como “las mejores prácticas de gestión” o “las buenas prácticas de gestión”. Estas al ser integradas por la administración pública, suponen la creación de legitimidad a través de la inclusión de mecanismos como: la rendición de cuentas, la transparencia y la democracia.

Ambas tendencias surgen en un contexto de transformación del Estado, que vincula dos objetivos que exigen mayor reflexión: la modernización del estado y su transformación hacia la democracia. En el caso particular que nos ocupa, adquieren una relevancia fundamental. El Sistema Educativo Mexicano (SEM) pone en evidencia la incompatibilidad de estos objetivos. El caso concreto es el instrumento de gestión diseñado en torno a la evaluación de las personas.

La evaluación, recordemos, forma parte de las modalidades y mecanismos de control administrativo. De acuerdo con una de las tradiciones más duraderas, el control se ha asociado casi siempre a una suerte de voluntad de parte de quienes dominan una situación, de evitar cualquier peligro en que su poder y su dominio pudieran cuestionarse. En otras palabras, el control siempre ha sido el corolario obligado del orden y la disciplina. Quien habla de control habla de reglas y prácticas de vigilancia que garanticen el respeto a dichas reglas. Actualmente, la tendencia más prometedora es la que orienta la práctica del control hacia situaciones propicias a un mínimo de reglas y a un máximo de autodisciplina, por lo tanto, de auto-organización y de autocontrol. Estas perspectivas han alejado la práctica del control sobre los procesos de la visión tradicional y se han direccionado en el control de las personas en las tendencias actuales.

El término control, etimológicamente parece haber nacido de la combinación de dos palabras francesas: *contre* y *role*, que habrían dado *contre-role*: *registrar las transacciones y operaciones en forma contradictoria en otro registro, otro rol*; por lo tanto, llevar dos registros diferentes, en los que por orden cronológico aparecía las transacciones efectuadas para poder comprar y asegurarse de que los protagonistas del negocio habían consignado bien los hechos que se comparan.

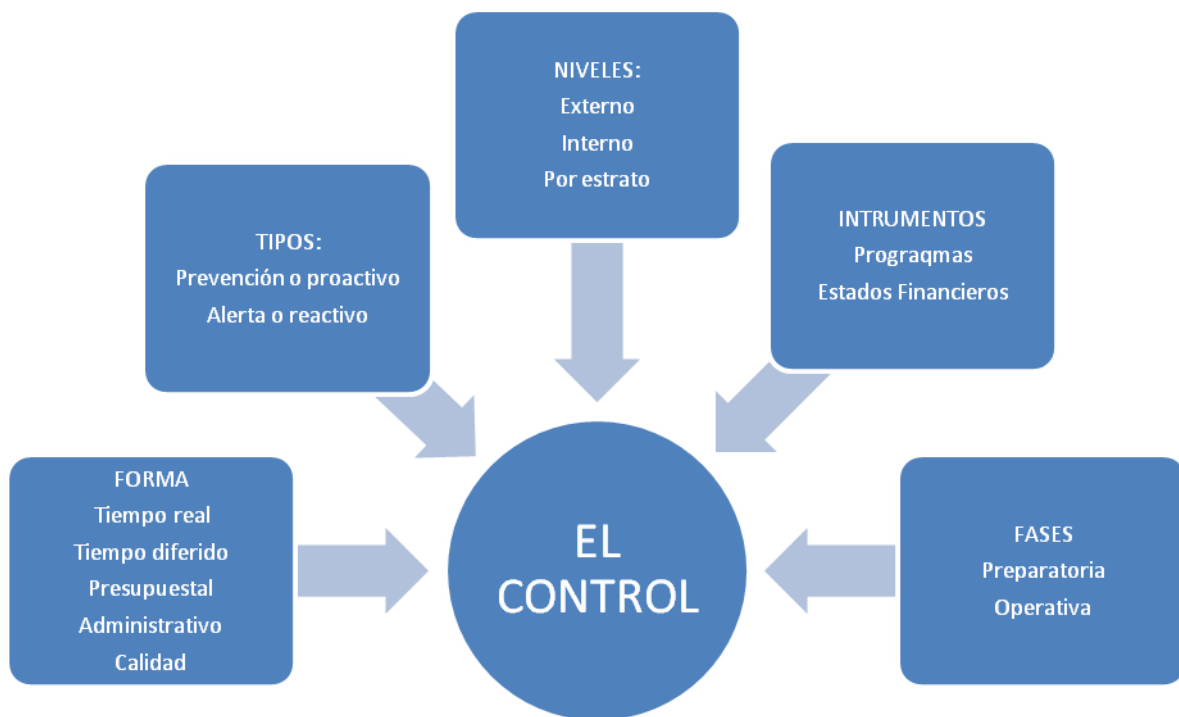
Así, en la literatura tradicional el término control sigue siendo el de *verificación*, con muy marcadas connotaciones de *vigilancia* e *inspección*. En la administración, se combina en él un sentido derivado del vocablo anglosajón: *dominar, conducir en estrecho seguimiento, de mantener bajo el propio dominio*. Una rápida visión de las definiciones halladas en la literatura administrativa nos muestra a menudo una amalgama de estos dos grandes significados básicos con una dimensión complementaria, más reciente, de *relación de*



*ayuda y corrección a personas sometidas al control.* Lo que resulta sustancial en tanto, el fin del control es efectuar una intervención oportuna a partir de la ayuda a las personas y la corrección de su rol.

Es importante señalar que el control, desde la visión clásica de la administración, debe considerarse como un proceso que consiste en *seguir, verificar y evaluar el grado de conformidad de las acciones emprendidas y realizadas, respecto a las previsiones y programas, con el fin de cubrir las diferencias y aportar las correcciones necesarias.* Controlar es también conocer permanentemente las propias fuerzas debilidades; es disponer de los medios que garantizan que todas las áreas de una organización operen efectivamente de una forma coordinada y sinérgica; es, finalmente, canalizar los comportamientos hacia el rendimiento, presionar en el sentido de la eliminación de comportamientos anti-productivos.

En resumen, el control dista mucho de semejarse a un acto de simple verificación periódica, especialmente de forma general, al final de las actividades, destinado a proporcionar una constatación y a castigar antes que corregir lo que falló. Los autores más progresistas en administración nos lo presentan más bien como una verdadera “filosofía”. Su definición y su uso debe conllevar una apertura hacia todo el proceso de administración: debe ser, a la vez, *prevención, corrección, motivación, canalización de los comportamientos y concertación.* (Figura 1)



***Los objetivos del control.***

Así como el control sirve para verificar y seguir las actividades para corregir lo que no marcha bien, también debe orientarse a ayudar a quienes tienen dificultades, a reforzar o crear la movilización y la adhesión-cooperación tan deseadas en toda organización. También puede servir para alentar, reconocer y recompensar, asesorar, discutir y comprenderse, reajustar y reordenar en el corto plazo; así como para reorientar en el mediano plazo, siempre distinguiendo tendencias y obteniendo lecciones para el largo plazo. Sin embargo, estas percepciones están mutando.

Los actuales discursos de gestión se focalizan en “admitir que la productividad, la calidad y el rendimiento dependen de trabajadores que aman lo que hacen, que se adhieren, que están interesados (lo que Peters y Austin llaman el sentimiento de propiedad, 1985) y no de controles cada vez más sofisticados, sino al contrario.

En la actualidad, el control se interesa más especialmente en las actitudes y en la calidad de las relaciones con los otros y con el propio trabajo. De ahí a hablar de “valores”, hay poco trecho. Ahora bien, quien habla de valores habla de cultura. Nos encontramos nuevamente en este *leitmotiv* de la administración de moda: formar en la organización una cultura de convergencia y complicidad, es decir, un conjunto de personas que compartan las mismas creencias, metas, esperanzas, valores, símbolos, etc. En sí, la idea no es totalmente reprochable: llegar a que cada persona en la organización ejerza su propio control constituye en sí un objetivo loable. Pero, lo que no lo es tanto, es pensar que algo pueda manipularse artificialmente desde el exterior del individuo, que pueda ser una herramienta o una receta administrativa que se aplica a los demás para “inculcarle” un “sistema de guías”. Para que haya autocontrol, debe primero nacer en cada individuo, sino, jamás lo habrá. Para llegar a este autocontrol conviene cambiar radicalmente en todos los niveles, recomendable sería que fuese desde arriba.

En este orden de ideas, debemos reconocer que el control será siempre, ni más ni menos, un elemento que entraña una connotación de desconfianza, de vigilancia más o menos benévola, de posibilidad de coerción. Es una de las actividades gerenciales que conlleva y canaliza más tenazmente la concepción X del empleado descrita por McGregor (1960)<sup>304</sup>

Por otro lado, diversos autores insisten en el hecho de que, por las normas y criterios que presupone, el control no conduce a los individuos a intentar superarse o mejorar sino, antes bien, a conformarse a dichas normas, estándares y criterios: habrá la tendencia de actuar en cumplimiento estricto de aquello según lo cual uno es juzgado. Las conductas en el trabajo tienden a filtrarse en el molde de sistema de control.

Otra visión es la propuesta por Crozier (1963), Gouldner (1955), Merton (1952), quienes insisten respecto a ciertos círculos viciosos en los que el control puede ser el elemento

---

<sup>304</sup> Nota. Teoría X: Concepción que considera al empleado como perezoso, ignorante, no inteligente, apenas capaz de hacer lo que se le impone con vigilancia

alimentador, especialmente en las organizaciones de carácter burocrático. Mientras más reglas y criterios de control estricto haya, más se invocarán estas reglas para protegerse. A su vez, la constante invocación a estas reglas conduce a la creación de otras reglas para evitar y/o cubrir zonas grises.

Desde el taylorismo, sin plantear demasiadas cuestiones, se mantiene un modo de funcionamiento de las organizaciones que concibe como natural y deseable que la dirección pueda estar al tanto de todo y que acapare para sí todo el poder de asignar normas y gestos. Esto conlleva un riesgo de confusión entre eficacia y mantenimiento del poder mediante el control: ¿ayuda este último a mejorar el rendimiento o a reforzar el dominio de los dirigentes?

Por último, subrayemos que el control, como se ha aplicado en la administración clásica, se acompaña de la creencia según la cual los empleados y obreros son las principales fuentes de falla y error. Al decir de quien creó la administración de la calidad para el Japón, W. Deming (1987), las Direcciones serían responsables del 94% de los defectos del producto de la organización, mientras que los empleados sólo de un 6%.

No hace falta decir que la concepción del obrero o del empleado “fuente de defectos” conviene a los gerentes y refuerza su convicción de que no hay malos jefes, sino solamente malos empleados. Este reto coloca en el centro un aspecto fundamental de todas las relaciones humanas, la dominación y el conflicto.

## **La evaluación en el Sistema Educativo Mexicano y su impacto en la organización escolar**

Diversos enfoques han surgido al interior de la práctica administrativa en torno a la evaluación, En el caso de nuevos modelos de gestión pública, observamos una tendencia al centrar sus reformas en la evaluación y no en los resultados del servicio público. Por otro lado, la demanda por una reforma educativa no es nueva. El sistema educativo nacional ha sido centro de discusión, análisis y estudios<sup>305</sup>. Los cambios en el diseño del Subsistema de Educación Básica que plantea la Reforma Educativa representan no sólo un reto de investigación, sino una obligación educativa

### **Objetivo del análisis temático**

---

<sup>305</sup> En los últimos veinte años han existido intentos de transformación que coinciden ideológicamente. En 1992 se firmó el Acuerdo Nacional por la Modernización de la Educación Básica, en el cual se consolidó el Sistema de Carrera Magisterial como un mecanismo de nivelación salarial a partir de evaluación de capacidades. En los años 2003, 2004 y 2005, se consolidaron reformas operativas y curriculares de la educación básica que se fortalecieron con la integración de evaluación estandarizadas nacionales (ENLACE) e internacionales (PISA). En 2006 se firmó la Alianza por la Calidad Educativa que integró el sistema de certificación escolar a través de la gestión estratégica que se expone en el Programa de Escuelas de Calidad de cada organización escolar.

Efectuar un análisis multidisciplinario de la organización escolar teniendo como eje conductor, precisamente, el concepto de evaluación. Pretensión compleja por la misma complejidad de esta organización y de su esencia.

Para ello, es obligado efectuar una serie de precisiones que, de no hacerlas, correríamos el riesgo de efectuar análisis sesgados y parciales que podrían llevarnos a juicios equivocados y, sobretodo, a toma de decisiones riesgosas para los tiempos actuales.

Primero, la escuela como espacio organizacional precisa ser reflexionada desde su esencia, es decir, como un espacio de encuentro social cuyo objetivo es el proceso educativo, entendiendo éste como una proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir como un proceso social, de encuentros, de diálogos, de autenticación. Es un lugar de encuentros, no es la suma de encuentros individuales entre el profesores y el alumnos, sino el complejo encuentro de valores significativos que confieren acepción y sentido a la existencia de los integrantes de una sociedad cuya función esencial es el desarrollo ético e intelectual de una sociedad, el instrumento fundamental es el conocimiento científico y la experiencia de la sociedad.

Aquí refiero a las nociones abstractas de la perspectiva cultural de la escuela que se constituyen en pilares de todo sistema educativo expuestas por el Dr. Órnelas. (2006) en su libro “El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo” que refiere a tres pilares:<sup>306</sup>

1. ***Función del sistema educativo.*** Desarrollo moral (ético) e intelectual de una sociedad
2. ***Valores*** significativos que confieren acepción y sentido a la existencia. Modo de vida material, intelectual y espiritual acumulada por una sociedad
3. ***Reformas educativas y procesos de cambio.*** Conocimiento y experiencia de una sociedad.

Esta perspectiva cultural nos propone que:

- A. El hecho educativo que se concreta en la escuela, como la unidad mínima de acción al interior del sistema educativo requiere ser re-significado. No se trata de dotar de capacidades, ni de demostrar por medio de evaluaciones objetivas los avances en la acumulación de conocimientos de los estudiantes. Se trata, antes que nada de comprender que en el hecho educativo está el descubrir las grandes orientaciones del ser humano en su confrontación con el mundo. Aunque existen diversos pensadores que han reflexionado en torno a este aspecto fundamental de la función escolar, aquí quiero referir a un clásico de la filosofía en pedagogía, George

---

<sup>306</sup> Órnelas, C (2006) El sistema educativo mexicano. La transición del fin de siglo, México, FCE

Gusdorf, (1962), en su obra, “Para qué los profesores?”, quien propone ver a la función docente a través del diálogo que surge en la educación de las masas:

*Hay espíritus grandes y espíritus pequeños. Sin duda, la educación puede en alguna medida dar amplitud y flexibilidad al espacio mental contando con las posibilidades naturales. Pero debe constatar, desde el principio, la envergadura propia de cada uno, que consagra diferencias intrínsecas y límites imposibles de traspasar.*

*La experiencia del maestro, adquirida a fuerza de práctica y sagacidad, es en su sentido más propio ese don para el discernimiento de los espíritus, que al presentir las posibilidades de cada cual, le propone fines a su medida, así como medios para alcanzarlos por la actualización de sus capacidades.*

*La educación concreta es esta negociación que se empeña en encontrar para cada caso particular la mejor solución posible o la menos mala. La verdadera pedagogía resulta ser aquí un asunto individual entre persona y persona. Y Rousseau no se equivoca al enfrentar, en su novela educativa, un solo maestro a un solo discípulo(...) En una enseñanza de masas, por confusas que sean las relaciones que la constituyen, la educación en sí continúa siendo un asunto personal, un coloquio singular e intermitente. En el seno de la masa en situación colectiva se establece una relación individual entre el alumno aislado y aquel o aquellos de sus profesores cuyo magisterio se reconoce. Consciente o no, se realiza un contacto; se intercambian signos, actitudes, palabras. Los diálogos del espíritu son tan furtivos y tan decisivos como los del amor. Lo que se entendió no es siempre lo mismo que se dijo; y sin embargo, esos signos ambiguos son los únicos puntos de referencia en el difícil itinerario, a través de los vastos espacios del mundo escolar, que lleva a cada cual desde sí hasta sí (Gusdorf, 1963:33).*

- B. La confrontación de los modos de vida material, intelectual y espiritual trasciende la visión superficial de ver a la escuela como un espacio conflictivo, exige reconocerlo como espacio conflictual. Aquí referimos a la propuesta de Guy Berger (2008) quien señala que lo que acontece en las organizaciones escolares obedece a la esencia conflictual de la escuela, aspecto poco estudiado y, principalmente reemplazado por la esencia conflictiva de la escuela. “la escuela se ha considerado como fenómeno conflictivo, en tanto que diversos actores, económicos, sociales y políticos, buscan en él, incidir y definir a través de la cooptación de diferentes ámbitos decisorios y de acción, que van desde la definición de su función, objetivos y criterios de uso hasta el apoderamiento de las diferentes estructuras normativas y operativas que aseguren el funcionamiento”. Por otro lado, la naturaleza CONFLICTUAL de la escuela, refiere a un “espacio de definición de valores,

donde surge la búsqueda por lograr espacios democratizadores al interior de la organización escolar, la integración de temáticas que han trascendido los tabúes como la vida sexual, la igualdad de género, la crítica a la historia oficial y la interacción cada vez mayor de una diversidad de información, de la construcción de una cosmología del ser y; finalmente el involucramiento creciente de diversos actores de la sociedad –ong's, empresas, gobiernos locales, etc.- en la escuela ha generado que de los asuntos que ahí se dirimen sobresalga su característica conflictual, como característica inherente de las relaciones que ahí se establecen.

En otras palabras, se habla de conflictualidad como un término distinto de conflictividad, ésta muestra el aspecto problemático, negativo, de un asunto. En cambio, la conflictualidad es una propiedad inherente a la cultura, en el sentido de plantear la convivencia de dilemas que exigen una reflexión de mayor profundidad.

Segunda, La escuela exige precisiones conceptuales que permitan un análisis en toda su complejidad organizacional. , ciertamente los análisis sociológicos, políticos, pedagógicos e incluso económicos, nos permiten acercarnos a la comprensión de su complejidad, pero al mismo tiempo, exigen una postura del investigador y, este es uno de los primero obstáculos, reconocer que no existe NEUTRALIDAD como actores políticos, sociales y económicos que somos. Consideremos cuatro características genéricas de la organización escolar:

- a. Espacio del proceso de enseñanza-aprendizaje (instrucción y formación)
- b. Espacio que horma las conductas (vigilancia)
- c. Espacio de distinciones (reproducción social)
- d. Espacio socio-cultural (de afectos y encuentros)
- e.

De estas características se ha desarrollado una diversidad de enfoques de análisis que surgen en diferentes disciplinas. (Ver figura 2)

Tercera. La administración provee una diversidad de instrumentos y estrategias de gestión que, pretenden, asegurar el cumplimiento de los objetivos de todo tipo de organización, esto se aplica también en el ambiente institucional y a las organizaciones escolares. Ciertamente, estos esfuerzos no son nuevos, surgieron al mismo tiempo que se concibió a la educación como un derecho de los ciudadanos y como una obligación del estado. Su diseño, su organización, jerarquía, responsabilidades, etc., han sido producto de confrontaciones sociales, luchas políticas y objetivos económicos.

## **Hipótesis**

Los cambios en esta reforma constituyen un cambio estructural al sistema educativo público que dan continuidad a los cambios iniciados en el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), fueron continuados por las administraciones que le siguieron. Todas se enmarcan en un discurso global educativo de la MODERNIZACION DEL SISTEMA EDUCATIVO PARA EL PROGRESO NACIONAL.

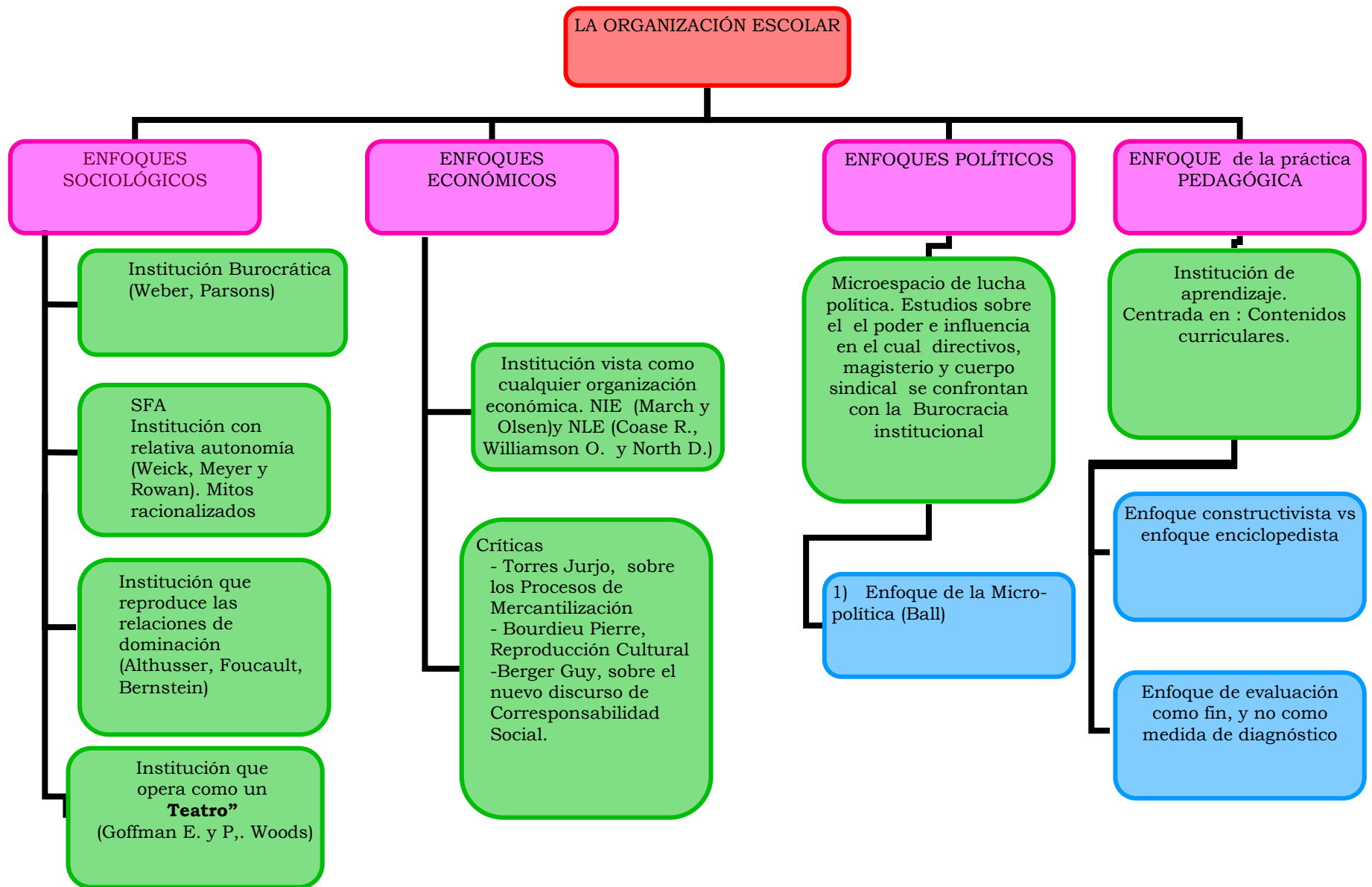


Figura 2. Cuadro de integración interdisciplinaria de la organización escolar. Fuente: Elaboración propia



Esta hipótesis exige análisis en diferentes dimensiones y niveles,

**Niveles:**

- Macro, Definición de la Política educativa. (Directrices institucionales)
- Meso, Administración de la política educativa (Marco normativo)
- Micro, Operación y ejecución de la política educativa. (Organización Escolar)

**Dimensiones:**

- El diseño del Sistema Educativo México, la descentralización educativa y la centralización laboral, donde el sistema de contrapesos resulto inoperante.
- Los actores. La apertura a la participación social que permitió la integración del sector empresarial y religioso en las decisiones regionales y nacionales de la política educativa.
- La gestión: El vínculo de la evaluación, la remuneración y los resultados organizacionales. De la Carrera Magisterial a las pruebas Enlace y a la autonomía escolar.

Los aspectos más relevantes de las dimensiones son las siguientes:

**El diseño y actores:**

El modelo formal de la descentralización del sistema educativo mexicano se puede deducir de la Ley General de Educación. Esta representa el corpus doctrinario del grupo dirigente del gobierno mexicano en los noventa y asienta los principios de la institución educativa y organización burocrática a comienzos del siglo XXI. El paso trascendente se había dado con la firma del Acuerdo. La LGE formaliza la aspiración de llegar a un sistema de educación pública nacional donde el gobierno federal NORME, EVALUE Y FINANCIÉ en su mayor parte, y los estados lo operen, con la participación de los municipios (publicado en el DOF 5 de marzo de 1993). En México no hay tradición de sistemas de educación municipales. Dada su heterogeneidad de los más de 2400 municipios, no hay por el momento, al menos en la agenda explícita del gobierno, la intención de transferir responsabilidades de operación educativa a las comunas. Empero, la LGE mantiene el símbolo de que hay tres órdenes de gobierno que CONCURREN, en la prestación de servicios de educación básica y normal. En la práctica sólo se mantienen las dos jurisdicciones, federal y estatal, pero con predominio de la primera.

Los municipios colaboran con el sistema educativo proporcionando algunos gastos de mantenimiento, otros servicios municipales (agua y alcantarillado, por ejemplo) y, a partir de 1998, se hacen cargo de la construcción de espacios educativos con los recursos que les transfieren el gobierno y congresos federales.

En el capítulo 2 de la LGE establece la distribución de la función social educativa. El espíritu nacional y homogéneo domina en el articulado. En esta concurrencia el gobierno federal centraliza las funciones esenciales y descentraliza la operación. Las atribuciones exclusivas del Gobierno Federal, representado por la SEP, le confieren la potestad en el proceso, determinar en toda la República los planes y programas de estudio para la educación básica y normal.

En el artículo 48 se hace una concesión – que en apariencia es federalista – ya que las autoridades estatales: propondrán para su consideración y, en su caso, autorización de la Secretaría, contenidos regionales que – sin mengua del carácter nacional – de los planes y programas citados – permitan que los educandos adquieran un mejor conocimiento de la historia, la geografía y las costumbres, las tradiciones y demás aspectos propios de la entidad y municipios respectivos”.

Así se quebranta la soberanía de los estados. El espíritu del centralismo burocrático no podía ser más explícito. La ley supone que los actores centrales tienen mayor conocimiento de las realidades regionales que sus propios ciudadanos quienes, además, son incapaces de escribir y enseñar su propia historia, geografía y cultura originarias. Los programas estatales se concentraron en el tercer grado de primaria, en pequeños cuadernos. Un retroceso en comparación con las monografías estatales para sexto año que se desarrollaron a comienzos de los ochenta. Además, la SEP tiene la facultad de REVISAR Y EVALUAR esos planes y programas regionales.

En la sección 4 del capítulo 2 de la LGE, establece LA CONCURRENCIA EN LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN, pero sólo puede normar la autoridad central. Las evaluaciones DEBERAN ser periódicas, sistemáticas y sus resultados públicos. Ya se hace evaluación sistemática y periódica, al menos para efectos de la carrera magisterial, pero los resultados, en lugar de ser públicos, se guardan como secretos de Estado, violando la ley. En eso reside el poder de la burocracia, evocando a Weber o su perversidad intrínseca, según Kafka.

En la concepción del nuevo federalismo educativo, el gobierno central tiene facultades para DETERMINAR, NORMAR, REGULAR, EVALUAR, FIJAR LINEAMIENTOS GENERALES y OBLIGA a las autoridades locales a destinar recursos crecientes a la educación cuando, en la ficción constitucional, cada congreso soberano establece las disposiciones de ingreso y gasto público en su estado.

En la formalidad de la ley, el modelo parece razonable, la lógica de funcionamiento se expresa con claridad y contiene elementos doctrinarios que concilian la filosofía del artículo 3 con los anhelos de modernización educativa del gobierno de Salinas de Gortari, cuyas aristas principales subsistieron en el de Zedillo y las ratificó el programa de Vicente Fox. Es más, con la transferencia a los estados de los activos y responsabilidades en 1992 y la continua aportación de recursos financieros parecería que el modelo funciona, que sus premisas formales adquieren vigencia en la realidad y que en efecto el sistema educativo mexicano ya está descentralizado, pero, como ya hemos expuesto ESTO NO ES ASI.

**La evaluación, la sistematización del control. La carrera magisterial.**

El estímulo material a los docentes, producto del Acuerdo, incluye un salario profesional piso y un esquema de promoción horizontal, basado en méritos e incentivos monetarios a los docentes, la carrera magisterial (CM).

La CM estaba en la agenda gubernamental desde comienzos del gobierno de Carlos Salinas, más la dirigencia del SNTE se oponía a cualquier tipo de escalafón que sustituyera o compitiera con el de quinquenios, que administraba el sindicato. Con las revueltas de marzo y abril de 1989 y la sustitución del grupo hegemónico en el SNTE, así como mejoras salariales que concedió el gobierno después de años de crisis y depresión de los ingresos, los nuevos dirigentes estaban dispuestos a pactar esquemas de incentivos y evaluación de los docentes. Pero siempre y cuando ellos representaran un papel decisivo en el diseño y ejecución de los instrumentos, por medio de lo que en el pasado había garantizado el pacto corporativo entre el gobierno y el sindicato: una comisión nacional SEP-SNTE. El estilo sindical: después de una oposición férrea a cualquier tipo de evaluación externa, la secretaria general del SNTE, presentó la CM como una demanda del gremio y no como una estrategia gubernamental.

Para enero de 1993, los comisionados de la SEP y el SNTE definieron los lineamientos de la CM. Se decidió que el ingreso al esquema sería por concurso, que los maestros se inscribirían si lo deseaban y que se calificarían cinco factores con valores porcentuales para obtener el estímulo económico: antigüedad, grado académico, cursos de actualización, preparación profesional (mensurada por medio de exámenes directos a los docentes) y desempeño profesional. Se acordaron cinco niveles, del A al E con ingresos adicionales sustantivos, del 27 al 224% del salario profesional; que además, se acumulan para el retiro.

El SNTE obtuvo lo que deseaba. Al factor de desempeño profesional se le dio el valor más alto, 35% del total, acordaron que se calificaría por el progreso de los alumnos y pro el desempeño del docente en la escuela.

1. El avance de los estudiantes se mide desde entonces por medio de EXAMENES NACIONALES ESTANDARIZADOS realizados por la SEP
2. El desempeño del maestro por el CONSEJO TECNICO ESCOLAR, donde participan el director de la escuela, el representante del sindicato y otros maestros.

Así, los dos criterios de evaluación, basado en los insumos o en los productos, entraron en el juego de las negociaciones entre la SEP y SNTE.

El sistema de calificación tuvo dos efectos opuestos. Por una parte y dada la oposición de los maestros y del SNTE a todo tipo de evaluación externa, la realización de exámenes nacionales fue un triunfo para la SEP. Pero el SNTE encontró el método para amainar sus efectos. Logró que la SEP concediera que, para el desempeño profesional,

la calificación del consejo técnico escolar contar por 28 puntos y los exámenes de los alumnos sólo por siete. El resultado fue que todos los docentes sacaban los 28 puntos. Fue la forma en que los docentes aceptaron la “cultura de la evaluación” ya que presentaba ganancias constantes a cambio de poco esfuerzo.

Por esta razón, a partir de 1996 la SEP, aun contra la resistencia de la parte sindical, introdujo el factor de corrección, donde la calificación de los otros cuatro factores se prorrateaba para estimar el puntaje final. Para 1998 se negociaron nuevos lineamientos donde el factor de desempeño profesional se bajó de 35 a 10 puntos con el fin de subir el único criterio de producto: el aprovechamiento de los alumnos. Este subió de siete a 20 puntos.

En las primeras etapas hubo desconcierto por la falta de información y, según testimonio recabados en grupos de enfoque con docentes, fue cuando hubo más trampas y oportunismo por parte de docentes de ética. Por ejemplo “prestarse” a los niños más aplicados, “robarse” los formatos de los exámenes para resolverlos en equipo y proporcionar las respuestas a los alumnos, y secuestrar a los encuestadores, que también eran maestros. La rutina burocrática, el conocimiento de las reglas del juego y las recompensas materiales poco a poco aminoraron el conflicto. Del rechazo absoluto, en menos de 10 años, los cuadros dirigentes pasaron a demandar aumentos en los recursos para la CM y una mayor “conurrencia” de los estados para incorporar a más docentes.

La CM. Tiene aspectos positivos mensurables que algunos hipercríticos le escatiman:

- Los docentes ganan más que con el antiguo escalafón quinquenal;
- Los maestros frente a grupo no tienen que esperar a una plaza de director para tener más ingresos y prestigio
- Hay pruebas de que los docentes en CM tienen una mejor actualización en servicio y tal vez sus calificaciones sean mayores que quienes no están dentro del esquema

Pero, en la otra balanza, esa mejoría profesional no tiene efectos directos en el aprovechamiento de los alumnos. Sus resultados son parciales y, para muchos decepcionantes.

Administrar cerca de seis millones de exámenes cada año a los niños y casi seiscientos mil docentes, representa un gasto considerable, un desgaste político para las autoridades por tanta impugnación y una movilización considerables de recursos intelectuales. Una carga financiera que no ha sido pública.

Quizá el esquema de CM ya cumplió su tarea histórica. Los docentes ya aceptan la evaluación eterna y las pruebas “objetivas”. No obstante, es dudoso que la “cultura de la evaluación” sea una realidad,

Más aún, los esquemas de evaluación estandarizada de los sistemas educativos traen consigo otro problema más fundamental: el hecho educativo queda desdibujado de la vida escolar, la riqueza cultural y la confrontación de dilemas morales y éticos se encuentran ausentes en las evaluaciones.

El examen, como instrumento adquiere protagonismo al constituirse en un mecanismo de clasificador o de exclusión. Dejando fuera las otras posibilidades, referidas por Michel Foucault “en la técnica del examen se encuentra implicado todo un dominio de saber, todo un tipo de poder. El examen permite transmitir el saber y establecer sobre los estudiantes un amplio campo de conocimientos. El examen abre dos posibilidades correlativas: la construcción del individuo como objeto –ser- descriptible, analizable... y la constitución de un sistema comparativo que permite la medida de fenómenos globales, la descripción de grupos, la caracterización de hechos colectivos, la estimación de las desviaciones de los individuos unos respecto de otros y su distribución en una población”

El siguiente paso de la transformación del Estado, no va en esa dirección, va en la consolidación de un ESTADO EVALUADOR.

### **Las reforma laboral 2013**

Resalta un aspecto fundamental. Uno de los principales argumentos del PND para lograr la calidad educativa es la inminente necesidad de contar con los mejores docentes, y conforme a las líneas de acción expuestas en el PND, solo puede asegurarse a través de procesos de selección estandarizados que evalúen el nivel de conocimientos, para lograrlo, el instrumento privilegiado es el examen. Así se señala en la estrategia 3.1.1. Establecer un sistema de profesionalización docente que promueva la formación, selección, actualización y evaluación del personal docente y de apoyo técnico pedagógico. Se integra con ocho líneas de acción para la construcción del Servicio Profesional Docente y en el Servicio de Asistencia Técnica a la Escuela, y está focalizado en los planteles públicos de educación básica y medio superior. Sin embargo, la reforma constitucional en materia educativa se focaliza en el nivel básico, excluyendo al nivel medio superior y superior.

En lo que refiere a las modificaciones en las leyes secundarias, resaltamos que es la única de las líneas de acción que se encuentra en desarrollo y en avance dentro del proceso legislativo. Es preciso recordar que la reforma educativa inició con los cambios en el artículo 3º constitucional. Una vez adquirido el rango constitucional se inició la discusión de tres leyes secundarias: la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), la Ley General del Servicio Profesional Docente, que reforma a su vez, la Ley General de Educación. Dos se han aprobado, quedando pendiente –por

un corto tiempo- la Ley General del Servicio Profesional Docente<sup>307</sup>, la más polémica de todas. El contexto es de múltiples manifestaciones por un número contingente del sector del magisterio: la Coordinadora Nacional de Trabajadores. Esto ha provocado una fuerte crítica tanto de las autoridades y de los sectores más conservadores del país, cuya voz que es reproducida en los principales medios de comunicación abierta que tienen una sola consigna: “*los maestros no quieren ser evaluados*”. Es preciso exponer nuestra posición al respecto: generar un ambiente mediático a partir de afirmaciones categóricas que fomenten un ambiente de posiciones extremas no es el mejor camino de establecer acuerdo y, principalmente, de redirigir la política educativa. Este cerco mediático demuestra la naturaleza conflictiva y conflictual del hecho educativo y de las instituciones educativas mencionado en páginas anteriores.

El tema de la evaluación educativa requiere un análisis de mayor profundidad a la luz de la esencia del hecho educativo y de las particularidades del contexto, en el cual se desempeña la función docente y la función del centro escolar. Todos ellos aspectos ausentes en la reforma en comento, misma que ha sorprendido por el proceso tan eficiente de su desarrollo legislativo.

### **Sobre la Ley General del Servicio Profesional Docente exponemos dos reflexiones:**

- 1) La evaluación es un proceso de verificación que tiene por objetivo redirigir y retroalimentar el proceso en el cual se integra. Este efecto no está presente en el paquete de las leyes secundarias de la reforma educativa. Los centros escolares, los directivos, los supervisores académicos, etc., no son retroalimentados del proceso de evaluación que se aplicará a los docentes.
  
- 2) La evaluación educativa que refiere la reforma se sostiene en un solo instrumento de medición; el examen. También se refiere a un solo recurso que será evaluado; el docente. No está integrada la evaluación a centros escolares, ni a los alumnos. Recordemos que en el proceso educativo intervienen una diversidad de factores, como son la infraestructura escolar, el sistema institucional de atribuciones y responsabilidad, el currículo oficial y, principalmente, el alumno que posee un capital cultural específico y diferenciado.

Michel Foucault, en su libro *Vigilar y Castigar* señala que el examen no es otra cosa que una “*mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar (...) la técnica del examen se encuentran implicados todo un dominio de saber, todo un tipo de poder*” (Foucault, Michel, 2003), de hecho, en su análisis sobre el examen explica mecanismos que se encuentran presentes en su aplicación:

---

<sup>307</sup> En la madrugada del 2 de septiembre de 2013 se aprobó sin discusión la Ley General del Servicio Profesional Docente. Con este hecho inició un periodo de confrontación entre la disidencia magisterial y el Gobierno Federal. Si bien, el epicentro de la movilización lo constituye la Ciudad de México, también se han expresado manifestaciones en cerca de 20 entidades federativas.

1. El poder es lo que se ve, y aquello sobre lo que se ejerce permanece en la sombra. Sin embargo, el poder disciplinario se ejerce haciéndose invisible, y en cambio ejerce una visibilidad obligatoria sobre quienes se ejerce el poder.
2. El examen va acompañado de un sistema de registro y de acumulación documental. De esta forma, el individuo se constituye en objeto descriptible, analizable, que se estudia en sus rasgos particulares y en su evolución individual; y por otra parte se constituye un sistema comparativo que permite el estudio de fenómenos globales y la descripción de grupos.
3. El examen hace de cada individuo un “caso”. Antes, el ser descrito y seguido detalladamente era un privilegio; con el examen, en cambio, se hace de esta descripción detallada un medio de control y dominación.

De esta forma, la instauración de un régimen disciplinario basado en el examen, el poder se vuelve más anónimo y funcional y por el contrario se individualiza más a aquellos sobre los que el poder se ejerce con más fuerza. Es precisamente el que se sale de la norma (el reprobado) el que extirpado de círculo social. El aislamiento del condenado garantiza que el poder se ejerza sobre él con la máxima intensidad; mientras, la modulación de la pena permite cuantificar exactamente las penas y graduarlas según las circunstancias.

Así, las líneas de acción concretizadas en las leyes secundarias del artículo 3º constitucional están perfectamente sincronizadas con la visión utilitarista de educación: crear capital humano para el crecimiento económico. Para lo cual, se precisa un cambio de racionalidad en el sistema educativo mexicano. La multiculturalidad, la visión comunitaria, la integración de las culturas minoritarias no están presentes en los contenidos, ni en los diseños funcionales. Para el PND, el sistema educativo se basa en los docentes y no en la organización escolar, cuyo principal activo que reside en la su vinculación comunitaria no es considerado.

El único consenso existente en torno a la política educativa es su necesidad de transformación, sin embargo, ésta exige una revisión a profundidad de nuestra sociedad, nuestra cosmología. Por ello, el análisis crítico a las Reformas Educativas comentadas resulta inminente. Estas refieren a la configuración de un nuevo Estado controlador de la educación bajo el discurso de lograr el crecimiento económico que permita el desarrollo nacional.

### **Reflexiones finales**

Presentamos un análisis temático en torno a la tercera meta del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 del presidente Enrique Peña Nieto. Como se observó, es un documento plenamente congruente con una visión utilitarista de la educación que, paradójicamente se sostiene discursivamente en una línea humanista y de desarrollo

social. La contradicción fue evidenciada por dos razones: primera, los retos actuales de todo sistema educativo no son atendidos y; segunda, la evidente realidad de la presencia multicultural que expresan la contradicción del discurso hegemónico del desarrollo económico.

En la dimensión micro, que refiere a las líneas de acción, se evidenciaron los profundos problemas que un cambio de racionalidad, basada en el examen como evaluación, traerían al sistema educativo nacional. Limitar la educación a un proceso de sistematización de resultados de exámenes aplicados a los docentes expone las limitaciones que como sociedad enfrentaremos en un futuro cercano. El progreso, la paz y la democracia, dejarán de funcionar como ideas que aglutinen los esfuerzos de las sociedades, razón por la cual se precisa la re-comprensión de la organización escolar como un espacio de encuentro, de conflictos y, más importante aún: de su naturaleza conflictual, donde los dilemas éticos, morales y sociales se desplieguen, se diriman y se discutan para una mejor convivencia entre nosotros y en el contexto actual.

### **Referencias Bibliográficas**

Althusser, L. (2005). *Ideología y aparatos ideológicos del Estado*. México: Siglo XXI, editores, S.A. de C.V.

Aboites, Luis y Engracia Loyo. (2010). *Crisis mundial y Ascenso del radicalismo 1929-1938*. En colectivo, *Nueva historia general de México*. México, D.F., México: Colegio de México.

Arnaut, Alberto. (1990). *Debate sobre la centralización y descentralización educativa*. (SEP, Ed.) México: SEP.

Berger, Guy. (2008). Conferencia "La organización escolar en las sociedades del Siglo XXI". Congreso FLACSO sobre Educación.

Delors, Jacques. (2008). *La educación encierra un tesoro*. (U. -S. Editores, Ed., & D. A. SLAL, Trad.) D.F., México: Siglo XXI Editores,.

Douglas, M. (1996). *¿Cómo piensan las instituciones?* Madrid, España: Alianza.

Ferragutti, G. (2012). *Gubernamentalidad y Capital Humano*. Hacia un esbozo de las condiciones de emergencia de los discursos sobre sociedad de la información, educación y nuevas tecnologías. De prácticas y discursos, *Universidad Nacional de Nordeste, Centro de Estudios SOCIALES* (1), 16.

Foucault, Michel. (2003). *Vigilar y Castigar*. Buenos Aires, Argentina: XXI, Siglo veintiuno editores.

Ornelas, C. (2006). *El Sistema Educativo Mexicano. La transición de fin de siglo*. (., N. CIDE, Ed.) México, D.F., México: F.C.E.



México, Presidencia de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, . Edición digital .

México, Presidencia de la República. (2013). Decreto por el se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México, D.F.: DOF-Segunda Sección.

Solana, F. (1981). Historia de la educación em México. (S. d. Pública, Ed.) México.

Torres Bodet, J. (1948). Educación y concordancia internacional. Discursos y Mensajes (1941-1947). El Colegio de México.

Torres, Jurjo. (2006). Globalización e interdisciplinariedad: el curriculum integrado. España: Mora

# **BUSCANDO LEGITIMIDAD INCORPORANDO NUEVAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN: LA INTRODUCCIÓN DE TÉCNICAS DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS.**

**Carlos Enrique Gómez**

Universidad Tecnológica Nacional (FRSN-UTN)

[cegomez@frsn.utn.edu.ar](mailto:cegomez@frsn.utn.edu.ar)

**Javier Ángel Meretta**

Universidad Tecnológica Nacional (FRSN-UTN)

[jmeretta@frsn.utn.edu.ar](mailto:jmeretta@frsn.utn.edu.ar)

**Leonardo Gómez**

Universidad Tecnológica Nacional (FRSN-UTN)

[lfgomez@frsn.utn.edu.ar](mailto:lfgomez@frsn.utn.edu.ar)

## **Resumen**

La Administración Pública y los gobiernos locales no han estado exentos de los cambios organizacionales implantados en el sector privado. La lógica de la modernización y mejora de la gestión pública fue seguida por algunos gobiernos locales en los últimos años con el objetivo declarado de mejorar sus procesos de trabajo y la calidad de los servicios públicos para lograr una mayor legitimidad social. Como consecuencia de ello comenzaron a integrarse nuevas funciones y puestos directivos vinculados al ideario de la “modernización del estado”, orientados a implementar reformas administrativas y de gestión. El presente trabajo describe una experiencia de implementación de prácticas de calidad en dos ámbitos organizativos de carácter público en la Argentina, el Honorable Concejo Deliberante (HCD) y la Municipalidad de la ciudad de San Nicolás. Utilizando como metodología de obtención de información la entrevista en profundidad y el análisis de documentación oficial y pública, el estudio reconstruye una experiencia de cambio en organizaciones públicas que tiene como particularidad el hecho de estar “inducida” por actores del sector privado (fundaciones, empresas), y que comienza durante la crisis del año 2001 en Argentina. Siguiendo los aportes teóricos de Philip Selznick aplicados al análisis organizacional, en este caso se puede identificar como se contraponen y operan, dentro de un contexto de cambio, tensiones producto de las acciones de fuerzas contrapuestas, tanto de naturaleza técnica como institucional.

**Palabras clave:** prácticas de gestión – calidad – cambio - institucionalización

## **Introducción**

**Cuadro 1:** Objetivos referente al servicio de trámite y gestión de expedientes de labor parlamentaria.

PROCESO	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	INDICADOR	VALOR OBJETIVO	SOPORTE DE MEDICIÓN
SERVICIO DE TRÁMITE Y GESTIÓN DE EXPEDIENTES DE LABOR PARLAMENTARIA	Consolidar el acceso a la información y a la participación ciudadana	Acceso a la página web (en su contenido programático)	Incrementar la cantidad de accesos	Contador
		Consultas por mesa de entradas	100% de las respuestas brindadas	Libro de consultas de mesa de entradas
		Consultas de la línea gratuita 0800-888-6677	100% de las respuestas brindadas	Cuaderno del 0800
		Programa educativo (El Concejo de la mano de los chicos y Concejales por un día)	15 visitas de escuelas mínimo por año lectivo	Formulario de visitas de escuelas
	Alcanzar mayor nivel de calidad, entregando las disposiciones del cuerpo en tiempo y forma	Disposiciones en tiempo	Tiempo de entrega: 8 días hábiles	Registro libro de salida
	Instituir condiciones laborales y de trabajo en equipo	Realización de reuniones intersectoriales con el personal	1 por mes mínimo	Actas
	Atender quejas, reclamos, y recepción de sugerencias	Consultas de la línea gratuita 0800-888-6677	Dentro de las 48 horas de recibidos	Cuaderno del 0800
		Notas con tratamiento administrativo		Libro de reclamos
	Entregar en tiempo y forma las desgrabaciones de sesiones para su revisión y posterior actualización en la web	Días transcurridos entre fecha de celebración de sesión y fecha de entrega de desgrabación	30 días máximo	Cuaderno de borradores de actas

Fuente: Elaboración propia en base a información documental.

Es en el ejecutivo municipal donde se concentran las funciones fundamentales del “aparato burocrático” del municipio, en donde la experiencia no tuvo una expansión tan determinante, y el sistema técnico-burocrático se vio afectado en menos medida, localizándose los mayores cambios en el área de personal. Describiremos sucintamente las acciones realizadas. Este proceso se inicia con un “análisis organizacional” para elaborar un organigrama y un manual de funciones. La ausencia de estas vitales herramientas daba como resultado un trabajo caótico en la organización. La falta de comunicación fluida permitía el funcionamiento de las distintas dependencias como compartimentos estancos, generando superposición de tareas con la consiguiente pérdida de tiempo y esfuerzo. Como sugería una de las personas encargadas de la modernización de la municipalidad, el objetivo consistía en diseñar un proyecto de modernización que implica diseñar trabajos por procedimientos establecidos en distintas áreas y reformar aquellas estructuras que lo necesiten, evitando la superposición de funciones. Se trataba de innovaciones de carácter interno, endógenas, orientadas a aplicar tratamientos estándares por igual a todos los empleados, “atenderlos a todos de la misma manera”, lo que provocaría un efecto ampliado en una segunda etapa que llegaría a mejorar la atención a los ciudadanos y usuarios de los servicios municipales, en general “al contribuyente”.

La ausencia de registros de la documentación, no permitía una trazabilidad de la misma, lo cual generaba una falta de conocimiento sobre la ubicación física de los expedientes; teniendo como resultado en el mejor de los casos, una demora muy importante en el tratado de los temas comprendidos en los mismos. La necesidad de ordenar el trabajo en pos de lograr eficacia en el mismo y el mejor aprovechamiento de los recursos económicos, llevo al grupo Sophia a dividir a sus consultores en dos equipos de trabajo, destinados uno al departamento ejecutivo y otro al cuerpo legislativo.

El trabajo de este último grupo humano permitió elaborar los manuales necesarios para sentar las bases que permitieran a posteriori encauzar la labor administrativa del cuerpo y capacitar al personal en el trabajo por procesos y bajo normas de calidad. Finalmente se certificó el sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 2000, siendo el ente certificador el Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM.

La elección de este organismo no fue caprichosa, habiéndose desestimado en primera instancia al Bureau Veritas propuesto por la organización TECHINT; su elección fue basada en un ejercicio de soberanía. En un momento de fuerte crisis de todas las instituciones locales, no podía ser otro quien certifique más que una institución de fuerte raigambre nacional como IRAM. Una institución considerada de naturaleza “técnica, independiente y representativa”, que desde 1935 desarrolla normas. Las intervenciones del grupo de expertos y consultores del Grupo Sophia rápidamente tuvieron distinta aceptación en las dos áreas sujetas o “recipientes” de las acciones de cambio organizacional. El equipo encargado de introducir las mejoras en el legislativo, tuvo una relación mas fluida con el personal:

“...pudo trabajar a puertas abiertas, no hubo negación de la información, y tuvo el acompañamiento de la autoridad política y lograron certificar calidad en todo lo que es el procedimiento legislativo, desde que se inicia el expediente hasta que se deriva al tratamiento de los concejales.”

En los hechos esta experiencia derivó en la certificación de las normas de calidad de un consejo deliberantes por primera vez en la Argentina.

Diferentes fueron los resultados de las intervenciones de los expertos del grupo Sophia en el área operativa de la municipalidad, en el que fueron señalados por tener un accionar “más invasivo”, o al menos esa parece haber sido la percepción de algunos informantes claves entrevistados:

“...de hecho en la oficina de recursos humanos llegaron un día y se encontraron con que los habían cambiado de lugar de trabajo con todos los escritorios mirando contra la pared, con algunas practicas que rayan la prepotencia, les pateaban los escritorios a quienes se negaban a colaborar...cuando el grupo Sophia se retiró posteriormente todo el personal destruyó todo lo que habían hecho, desde los archivos de personal que se habían digitalizado, es decir todo lo que había implicado la excursión del grupo Sophia...”

Esta experiencia condicionó la introducción posterior de otras experiencias de mejora de la calidad de la gestión, posteriormente en el año 2009 se certificó la norma ISO 9000 y se pasó la auditoría de control en el 2010. Estas actividades de mejora se implementaron básicamente en el área funcional de administración de personal. Dicha unidad era cuestionada con demandas reiteradas por parte del personal de la municipalidad. En algunos procedimientos, especialmente sensibles para los empleados, fundamentalmente

aquellas actividades que implicaban manejo de dinero, como la liquidación de haberes, en lo cuales había tratamientos diferenciados, “intercambio de favores” según el lugar de trabajo y la cercanía del vínculo que se tenía con los encargados de registrar las inasistencias. Así uno de los responsables de estas acciones ilustra claramente la naturaleza de los problemas que existían:

...Lo que se da es la cercanía con el empleado que esta involucrado en determinada tarea, cuanto mas cercano es el agente a ese empleado, mayor facilidad tiene para hacer su tramite o que sean escuchados sus reclamos. Cuanto mas lejos esté, literalmente hablando en términos geográficos, de la organización mayores inconvenientes tiene para poder presentar sus reclamos o para que se le dé una respuesta.”

...”Por ejemplo, yo soy el agente x, faltó porque tengo un problema, llamo porque soy amigo de la empleada que recibe estos informes le aviso que estoy enfermo y automáticamente registra que estoy enfermo, no me hacen el descuento correspondiente por no traer el certificado. Es decir, se diluía todo este control. En cambio si trabajo en el corralón, no conozco a nadie; me enferme no teniendo teléfono para avisar y vengo al día siguiente para traer el certificado. Al mes, al momento de cobrar, me encuentro con un descuento por no avisar a tiempo...”

Esta experiencia pretendía ser trasladada posteriormente a la oficina de compras y liquidación de ingresos a través de tasas, con la intención de que todo el flujo de dinero desde que ingresa y llega a empleados y proveedores este bajo normas de calidad.

La idea central que se pretendía implementar consistía en un sistema de gestión de calidad (Ver Cuadro n° 2) con el apoyo de un manual de procedimientos, mapas de procesos y un análisis de perfiles de puesto con misiones y funciones; esto habría permitido, al menos en la intencionalidad declarada, un trabajo por procesos ordenado, de fácil control en tiempo y forma de ejecución, con responsabilidades acotadas y definidas para cada empleado. Los impulsores de las medidas suponían consecuentemente que el clima laboral mejoraría en función de un ordenamiento de las tareas y del lugar de trabajo, tomando de cada agente su habilidad natural y capacitándolo en función de las necesidades. Es decir que se presentan dos aspectos, por un lado la parte técnica y formal de la calidad, denominada sistemas de calidad, y por el otro, la “parte humana” vista como un factor estratégico de competitividad y productividad. La importancia de la mejora del clima organizacional radicaba en que este reflejaba las percepciones que los empleados tienen con respecto a su medio laboral, el compromiso a futuro era desarrollar un sentido de pertenencia, y como consecuencia de ello mejore a su vez el concepto que tiene el ciudadano de los empleados públicos.

## **Cuadro n° 2: Objetivos referente a los procesos de apoyo y control.**

PROCESO	OBJETIVOS DE LA CALIDAD	INDICADOR	VALOR OBJETIVO	SOPORTE DE MEDICIÓN
COMPRAS	Medir eficacia en la gestión	Tiempo de respuesta a los requerimientos	10 días hábiles máximo	Planilla de pedidos internos
MANTENIMIENTO DEL SOFTWARE, HARDWARE Y SISTEMA INFORMÁTICO	Cumplir con el cronograma de mantenimiento de equipos	Actividades de mantenimiento realizadas / Actividades programadas	90% de cumplimiento	Planilla de cada PC y cronograma integral
	Asistir ante requerimientos eventuales	Cantidad de requerimientos atendidos / Cantidad de requerimientos emitidos	90% de requerimientos atendidos	Planilla de reparaciones eventuales
RECURSOS HUMANOS	Cumplir con el plan de capacitación previsto para el personal	Actividades de capacitación realizadas / Actividades planificadas	90% de cumplimiento	Plan anual de capacitación - Comprobantes de cursos realizados - Evaluación de la eficacia del plan
AUDITORÍA INTERNA	Determinar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad del HCD	Cantidad de auditorías realizadas / Cantidad de auditorías planificadas	90% de cumplimiento	Programa anual de auditorías internas - Planes e informes de auditorías internas
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Lograr satisfacción de los clientes de la administración del HCD	Resultados de encuestas de satisfacción de clientes	Cuatro respuestas afirmativas dentro de las siete preguntas	Encuestas de satisfacción del cliente - Informe del encuestador

Fuente: Elaboración propia en base a información documental.

La búsqueda de la “certificación de calidad” era un ideal aunque no un fin en si mismo, consecuencia de un trabajo previo de análisis y ordenamiento, que se produciría como forma de consolidar los cambios introducidos; solo en algunos casos era el objetivo buscado desde el inicio del proceso.

En el caso que nos atañe, el camino a la certificación comenzó con un análisis del perfil de puesto. Éste fue realizado mediante entrevistas al personal y observación de las tareas en el lugar de trabajo; de esta manera se pudo conocer las aptitudes y actitudes del personal, luego se procedió a elaborar los mapas de procesos de las distintas actividades, los cuales fueron documentados en un manual de procedimientos. Éste se constituyó como una presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan a lo largo de cada proceso del HCD, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y quiénes son los responsables de llevarlas a cabo. Se registró en el mismo, la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilitando las labores de auditoría, evaluación y control interno, al tiempo que contribuyó a la toma de conciencia, de empleados y superiores, de las buenas prácticas procedimentales.

Con la elaboración del organigrama y definidas a través del mismo las funciones del personal, comienza a manifestarse un orden de trabajo, el cual facilita las labores cotidianas. La mejor utilización de los espacios y el reordenamiento de las oficinas y estaciones de trabajo disminuyeron las fricciones existentes hasta entonces entre los agentes y parece haber contribuido a la mejora del clima laboral. Durante esta etapa se dictaron charlas de sensibilización para el personal referentes a los cambios introducidos y las ventajas de trabajar bajo normas. Se realizaron cursos del método 5 S para lograr mantener el orden y la limpieza de los lugares de trabajo. Un equipo de agentes seleccionados realizó cursos de auditores internos y normas de calidad, dictados por IRAM en la ciudad de Rosario; éstos actuaron luego como facilitadores en la

institución. Uno de ellos es en la actualidad el responsable de calidad del sistema exigido por la norma. Una vez superadas la auditoría interna y la de certificación se logró el esperado certificado de calidad que se mantiene hasta la actualidad.

### **Reflexiones finales**

La implementación y posterior certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el HCD y en el EM de la ciudad de San Nicolás de los Arroyos, ha sido una experiencia parcialmente exitosa y refleja las tensiones entre las fuerzas institucionales que pueden inducir un cambio y la naturaleza técnica de carácter complejo de las organizaciones públicas, como bien expresaba un responsable de recursos humanos:

“...estamos atados a muchas leyes, reglamentos internos y demás que están por sobre la norma, entonces se complica mucho, cuando se arma un procedimiento por ejemplo hay que ir a la constitución nacional, a la provincial, al reglamento interno, o sea hay que navegar por todos los documentos anteriores para saber si lo que vamos a escribir se va a poder emitir o no...”

La actitud del personal respecto del sistema de calidad ha cambiado con el transcurso del tiempo en opinión de los especialistas encargados de su implantación, de la reticencia inicial a una aceptación del sistema y una utilización del mismo como herramienta de trabajo. El cambio pareció difícil de aceptar en un principio, ya que las rutinas diarias y las tareas se realizan de acuerdo a usos y costumbres. Los consultores recurrieron a la capacitación del personal, como herramienta adaptativa y sensibilizadora, implementando un plan de capacitación anual de formación de los agentes en prácticas de calidad.

Algunos logros se pueden identificar, ha mejorado sustancialmente la comunicación interna y externa de cara al ciudadano, quien puede a través de la página web del HCD, tener acceso a ordenanzas, decretos y demás documentos del mismo; puede tener acceso al audio y video de las sesiones muy pocos minutos después de culminada. En este punto cabe destacar que la intranet ha permitido acelerar los procesos de trabajo y carga del material.

Se garantizaron numerosos medios de participación ciudadana, a través de una línea telefónica gratuita, de su página web, del registro de reclamos en un libro para tal fin y la encuesta de satisfacción que se realiza habitualmente.

Se ha logrado un mejor clima laboral, superando resistencias al cambio y creencias o mitos referentes a los sistemas de calidad. Se puede mencionar en este punto que es usual encontrar conceptos arraigados en el personal referentes a la calidad, como que es solo una cuestión de imagen corporativa, que se desestimará su utilización con el tiempo, o que traerá un aumento de papeleo; otros creen que las mejoras se producirán de forma casi instantánea, siendo los más optimistas los acérrimos defensores de este tipo de sistemas de gestión o los ideólogos de su aplicación en la organización. Superar estos preconceptos lleva un cierto tiempo y un proceso de adaptación de los trabajadores, que puede facilitarse con capacitaciones y charlas, donde el personal se sienta valorado, libre de opinar y participar.

El trabajo en equipo es uno de los puntos más difíciles de alcanzar, debido a que los empleados provienen de distintas gestiones de gobierno, diferentes facciones partidarias y una “cultura organizacional” muy propia de las instituciones públicas.

En el caso de la entidad objeto de este trabajo, podemos decir que desde su certificación, se ha realizado el esfuerzo de mantener y fortalecer el sistema de gestión implementado, se ha consolidado entre los miembros de la institución, el concepto de calidad y eficiencia; alcanzando anualmente los objetivos propuestos y superando las auditorías de control, las cuales son enfrentadas sin ningún temor por el personal al ser consideradas como una importante herramienta de evaluación. Certificado, re certificado y consolidado el sistema de gestión de calidad, el HCD de la ciudad de San Nicolás es un referente para los organismos públicos de la región y el país.

Regresando a Selznick, este enfatiza la distinción entre factores de naturaleza técnica e institucional, pero estos están profundamente interrelacionados y coexisten en permanente tensión. Los medios técnicos tienen implicaciones para los valores, y los valores dependen de “mundanos arreglos administrativos” en orden a ser mantenidos. Las instituciones corporizan valores, pero solo pueden hacerlo como sistemas operativos, el problema es que lo que es bueno para los sistemas operativos no necesariamente sirve a los estandartes o ideales que las instituciones sostienen, por lo tanto puede ser habitual para aquellos en situación de poder el hecho de estar mas preocupados por las cuestiones técnicas, perdiendo vinculación con los valores que la institución sostiene. A menudo los líderes mejor intencionados fallan al no percibir los efectos culturales y simbólicos de lo que aparece meramente procedimental u operacional.

## **Referencias:**

- Besharov, M; Khurana, R. 2012. Leading amidst competing technical and institutional demands: Revisiting Selznick’s conception of leadership.(Working paper HBS)
- Convenio marco de cooperación entre el Honorable Concejo Deliberante (HCD) de San Nicolás y Fundación Grupo Sophia, 2006.
- Informe de Gestión 2001-2005. Honorable Concejo Deliberante (HCD) de San Nicolás, 2005.
- Powell, W; DiMaggio, P. El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. FCE, 1999.
- Selznick, P. 1949. TVA and the grass roots; a study in the sociology of formal organization. Berkeley, CA: Univ. of California Press.
- Selznick, P. 1962. El mando en la administración. Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios. Madrid.



# **EVALUACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA POLÍTICA PÚBLICA DEL SECTOR SALUD EN MÉXICO. LA FIGURA DEL “AVAL CIUDADANO**

**Horacio Espinosa Coria. Doctor en Política.**

Universidad de Quintana Roo, Campus Playa del Carmen. México  
[hеспinosa@uqroo.mx](mailto:hеспinosa@uqroo.mx)

**Remigio Cabral Dorado**

Universidad de Quintana Roo, Campus Playa del Carmen. México,  
[remigio@uqroo.mx](mailto:remigio@uqroo.mx)

## **Resumen.**

La figura del Aval Ciudadano es una herramienta de fomento a la participación ciudadana en la política pública del sector salud, que expresa fehacientemente algunos de los principios que guían las nuevas modalidades de actuación gubernamental en México y otras naciones. El énfasis en la calidad y el involucramiento de actores no gubernamentales en la gestión de lo público, son dos de esos elementos clave que ilustran la perspectiva dominante. Un examen de las funciones y modo de operar del Aval Ciudadano, demuestra que su espacio de influencia en la política gubernamental se limita a la evaluación de los servicios prestados por el personal de las unidades médicas, sin lograr incidir en el derrotero o curso de acción seguido por el gobierno para atender los problemas de salud.

**Palabras clave:** administración pública, evaluación, participación ciudadana, calidad.

## **Introducción.**

El presente trabajo examina un instrumento de la nueva gestión pública en el sector salud en México, el Aval Ciudadano, cuyo fundamento es la participación ciudadana en la evaluación del servicio prestado por personal de las unidades médicas. Para tal efecto, el documento se divide en cinco secciones. En la primera se plantea el problema de análisis, resaltando para ello cómo la política pública y los organismos gubernamentales explican su comportamiento a partir de la presencia de elementos exógenos y endógenos. En una segunda sección se establecen los antecedentes de esta particular forma participativa del sector salud en México, para después interpretar la naturaleza de tal instrumento a la luz de las transformaciones sufridas por la administración pública desde el último tercio del siglo XX y hasta nuestros días. En la cuarta sección se examina con mayor detalle los efectos de la figura del Aval Ciudadano en la política pública del gobierno mexicano, para cerrar con la quinta sección de conclusiones.

## Planteamiento del problema

La acción pública, sea ésta una política o programa gubernamental cuya propósito es atender o dar solución a problemas de la colectividad, refleja las relaciones de poder de una sociedad dada, esto es, el juego de fuerzas e intereses de grupo o de personas, trátase de actores privados, institucionales, gremiales o de distinto tipo. Ello no quiere decir la existencia de un equilibrio entre dichos actores, pues se reconoce que “los intereses especiales de unos pocos tienden a organizarse más rápidamente en grupos que los difusos intereses de muchos (Olson citado en Majone, 2001: 891). Lo que ha de tomarse en cuenta es que las políticas públicas, en tanto acción organizada desarrollada por cuerpos gubernamentales y sus funcionarios, a menudo “proviene de acontecimientos externos o con la fuerza de sus convicciones personales” (Majone, 2001: 905). Para los estudios organizaciones el análisis de este tema es visto en forma análoga, toda vez que el comportamiento de las organizaciones, sobre todo las públicas, “debe responder a una lógica global externa... Pero, a la vez, debe considerar su dimensión interna” (Santos Zavala, 2004: 142). Dicho en otras palabras, el desarrollo de una política o el devenir de un ente, por ejemplo el establecimiento de sus objetivos y el cumplimiento de las respectivas metas, debe interpretarse a la luz del ambiente que les rodea, tanto como de la “historia, las tradiciones y las normas de la organización” (Harmon y Mayer, 1999: 209).

La figura del Aval Ciudadano, herramienta de gestión empleada en el sector salud en México, refleja con claridad una perspectiva particular de la interacción gobierno-sociedad y de la acción del primero en los asuntos públicos. No es exagerado decir que, pese a las múltiples carencias de amplios grupos sociales y la nula atención a sus necesidades, el aparato gubernamental en México, al igual que el de otras naciones, sobre todo de aquellas con altos niveles de bienestar o desarrollo, empezó a ser visto con creciente desencanto “porque pocas veces se satisficieron las expectativas”, lo que a su vez dio paso “a una actitud de cinismo ante tal acción programática” (Harmon y Mayer, 1999: 456). Este estado de cosas, cuya expresión más obvia se dio en los años setenta del siglo pasado en las naciones del primer mundo y en los años ochenta en la mayoría de los países en vías de desarrollo, llevó a un replanteamiento del sentido de las funciones de las organizaciones públicas. Ello ha sido particularmente relevante en lo que se refiere a la forma como se alcanzan mayores grados de eficiencia, todo lo cual no sólo supondría cambios organizacionales, sino incluso de modificación o racionalización de la conducta de los agentes, con el objeto de cumplir metas institucionales cuyo impacto se traduzca en márgenes de legitimidad gubernamental más amplios.

La administración pública en México ha sufrido transformaciones sustanciales, las que tienen que ver con una perspectiva distinta de cumplir su función ejecutora, dada una visión diferente del rol gubernamental como ente director de la vida económica, social y política de la nación. El achicamiento de la presencia estatal ha sido el signo distintivo de ese cambio, de lo que se sigue no sólo explicar sino también conocer los nuevos

principios y mecanismos que orientan el trabajo que realiza la administración y su cuerpo de funcionarios, la burocracia. La participación ciudadana, entre otros elementos, ha sido vista como un medio para responder a los problemas que aquejaban a la administración pública tradicional, por lo que han surgido diferentes instrumentos para motivarla e incorporarla. Otro componente clave que hoy domina en este escenario es el valor dado a la evaluación y a la calidad, pues de ellas depende en buena medida la legitimidad de la intervención pública frente a pasadas modalidades de injerencia en la vida social.

### **Objetivo.**

El objetivo del presente trabajo es examinar la naturaleza y operación de aquellos instrumentos de gestión que, como el Aval Ciudadano, empiezan a ser más comunes en el trabajo rutinario de las organizaciones públicas. Ello permitirá dar respuesta a la pregunta central, ¿qué efectos tiene el Aval Ciudadano en la política pública del sector salud en México?

### **Antecedentes.**

La figura del Aval Ciudadano tiene sus antecedentes en una política pública de salud cuyas estrategias y acciones están plasmadas en el Programa Nacional de Salud 2001-2006, del gobierno del primer presidente de extracción no priísta en México, Vicente Fox Quezada. Para dicha administración, los problemas de salud pública del México del siglo XXI eran resultado de los cambios sociodemográficos y de hábitos de vida ocurridos fundamentalmente en la segunda mitad del siglo XX, así como de la gestión misma de los servicios de sanidad y hospitalarios. En otras palabras, había dos grandes temas que atender en lo relativo a la problemática del sector salud: uno referido al patrón de nuevas enfermedades propias de una población que había extendido su esperanza de vida y que en su mayor proporción era ya fundamentalmente urbana; y el otro cuyo principal síntoma era la mala gestión de los servicios de salud, lo que significaba una mala atención a los pacientes y la negativa percepción que éstos tienen de las agencias gubernamentales.

Para el gobierno del cambio, los desafíos más importantes se concretaban en “alcanzar mayor equidad en las condiciones de salud, mejorar la calidad de los servicios y dotar de protección financiera a la mayoría de la población” (Secretaría de Salud, 2006: 15). Para efectos de este trabajo, es necesario detenernos un poco en el segundo de los desafíos identificados por la administración foxista: la mejora de la calidad en los servicios del sector salud. Ello es así, pues el involucramiento de la sociedad civil en el ámbito gubernamental se concibe como parte de un movimiento gerencial surgido en el seno de las organizaciones privadas que, llevado a la administración pública, sobresale por las llamadas “*revoluciones* tanto de la calidad total como de la excelencia” (Ramírez y Ramírez, 2010: 113). Estas revoluciones, según Barba, tienen una presencia importante en la vida de las organizaciones. En su propias palabras, “el símbolo de la

calidad ha transitado en un continuum, en el que se le ha considerado desde la perspectiva de una moda, hasta condición necesaria para la supervivencia, por lo que la mayoría de las organizaciones buscan actualmente dicho símbolo con creciente persistencia” (Barba Álvarez, 2004: 453).

Como se verá más adelante, para la Nueva Gestión Pública, la etapa más reciente del estudio y práctica de la administración pública, la calidad va de la mano del involucramiento de la sociedad civil como actor vigilante de las acciones del gobierno y las políticas públicas. En sus orígenes, la calidad surgió de la relación entre producto o servicio y el cliente, en cuyo fundamento se encuentra la satisfacción de necesidades y expectativas de este último (Barba Álvarez, 2004: 457). Hoy, cuando al ciudadano se le ve como usuario pero principalmente como cliente, su involucramiento como consumidor de un bien o servicio del que se toma en cuenta su parecer, puede interpretarse como una forma de control sobre el actuar de una agencia gubernamental. Cabe resaltar que esta modalidad de inclusión de los destinatarios de la acción gubernamental ha tomado diferentes formas. Por ejemplo, a fines de la década de los ochenta del siglo pasado, la reorganización del Servicio Nacional de Salud emprendida por el gobierno inglés incluyó “el desarrollo de Consejos Comunitarios de Salud planeados para impedir que el servicio quede dominado por doctores especialistas y para asegurar mayor consideración de los deseos de la comunidad” (Peters, 1999: 465).

La figura del Aval Ciudadano es un mecanismo que involucra a personas y asociaciones en la gestión de los servicios de salud, aunque sólo en forma limitada pues dicha participación toma lugar al momento de medir o calificar la prestación de los servicios por el personal de las unidades médicas, es decir, médicos, enfermeras y administrativos. Sin embargo, y más allá de que este instrumento de participación tenga un efecto mayor en la política pública, interesa también conocer las consecuencias que éste tiene en la organización misma y su personal. Visto así, habrá de considerar cómo es que la evaluación que se lleva a cabo en el sector salud con la intervención del Aval Ciudadano, se enfoca a valorar el desempeño de las organizaciones gubernamentales en la provisión de bienes y servicios públicos, a la vez que controla el comportamiento de los servidores públicos para cumplir los objetivos y metas de la misma organización (González Gómez, 2010: 147). A fin de poder estimar con mayor rigor la incidencia de esta figura participativa tanto en la política pública como en las instituciones mismas y sus agentes, es necesario conocer las tendencias que han dado forma a los principios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales que actualmente imperan en el aparato gubernamental. En particular, conviene conocer las grandes y más recientes transformaciones sufridas por la administración pública en el último tercio del siglo XX y la primera década del presente.

### **Marco teórico y contextual.**

México no fue inmune a los cambios que empezaron a sucederse a fines de los años setenta e inicios de los ochenta del siglo pasado, con el ascenso al poder de líderes como

Margaret Thatcher en el Reino Unido y Ronald Reagan en los Estados Unidos. Con ellos se dio un replanteamiento de las funciones básicas del Estado y, en consecuencia, se trazó un nuevo arreglo de la administración pública. En esencia, la nueva propuesta fue el achicamiento del Estado y su operación de acuerdo a criterios de mercado. Como señalan Fung y Wright, para la derecha “la única forma en que el Estado puede jugar un papel competente y constructivo... se consigue mediante la reducción drástica del enfoque y profundidad de sus actividades” (Fung y Wright, 2010: 150-151). Conviene, por tanto, conocer las principales transformaciones sufridas por la acción gubernamental que trajo consigo esta doctrina del “creciente mundo neoliberal de la administración de negocios”, la que modificó la noción burocrática de la administración pública, y la llevó a un “adelgazamiento” y a procesos de “reingeniería” en los que las capacidades directivas, entre otros elementos, vinieron a reemplazar viejas tareas y métodos (Spink, 2010: 164, 165).

Con el surgimiento en los Estados Unidos del *public management* a mediados de la década de los años setenta del siglo pasado, la administración pública comienza a ver en los usuarios de los servicios a clientes con quienes relacionarse, además de que la satisfacción de éstos se concibe como un elemento clave en la legitimidad del bien o servicio que se produce y en la rendición de cuentas (Cabrero, 2010: 39). A esta redefinición de la acción pública, orientada hacia el usuario y cliente a diferencia del ya clásico “interés general”, se suman criterios de “eficiencia económica precisos, buscando la innovación organizacional y el comportamiento eficiente pero humano de la burocracia” (Arellano Gault, 2010: 212). Se puede argumentar que con la liberalización económica y el predominio del mercado, se presionó a las organizaciones públicas para asumir como propio el valor de la eficiencia, así como tomar una nueva fisonomía “que generara mayores niveles de credibilidad y confianza del público en lo gubernamental” (Caldera Ortega, 2012: 58-59).

### **Nueva gestión gubernamental y el sector salud en México.**

Con la llegada a la presidencia de la república de Vicente Fox (2000-2006), primer candidato opositor al PRI en ganar una contienda electoral, se dio fuerza a los principios de reforma administrativa introducidos por sus antecesores (De la Madrid y Zedillo), en especial en lo que toca a la eficiencia y la participación ciudadana, y se añadió el tema de la calidad. Así, se planteó que las acciones del gobierno incluirían “la opinión de la población, mediante mecanismos de participación ciudadana para la elaboración y evaluación de planes y programas” (Presidencia de la República, 2001: 9). Y desde la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, se elaboró la Agenda de Buen Gobierno, en la que se estableció, entre otros, “la necesidad de que el gobierno gaste menos, de tal modo que las dependencias logren alcanzar mejores resultados con un presupuesto menor”, y “la mejora en la calidad del gobierno para poder cumplir e incluso superar las expectativas de los ciudadanos” (Alberro, 2010: 99). Asimismo, se creó el Sistema de Metas Presidenciales (SIMEP), una de cuyas vertientes incluía “una evaluación del cliente, que servía para reconocer la satisfacción de la ciudadanía en

relación con los bienes y servicios proporcionados por cada dependencia” (González Gómez, 2010: 158).

El Programa Nacional de Salud 2007-2012 del gobierno del presidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), retomó algunos elementos que ya formaban parte del modelo gerencial de la administración pública, en particular los temas de la evaluación y la calidad de los servicios. Por ejemplo, el tercero de los cinco objetivos del programa es “prestar servicios de salud con calidad y seguridad”, en tanto que las estrategias tres y cuatro son, “situar la calidad en la agenda permanente del Sistema Nacional de Salud” y “desarrollar instrumentos de planeación, gestión y evaluación para el Sistema Nacional de Salud” (Secretaría de Salud, 2007: 83).

La administración del presidente Calderón mantuvo la figura del “aval ciudadano” que creó el gobierno que le antecedió. Ello significó que el tema de la calidad siguiera siendo un elemento central para atender la problemática del sector salud, específicamente en lo que se refiere a la prestación de los servicios. Durante la administración foxista fue tal la relevancia que adquirió este tema, que incluso hubo cambios en la estructura u organigrama de la Secretaría de Salud, además de introducirse incentivos o premios a fin de modificar procedimientos y conductas arraigadas que fueron vistas como obstáculos para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la gestión y entrega de los servicios.

Los resultados del Diagnóstico Basal de Calidad realizado entre 1997 y 1999 en 1,952 centros de salud urbanos y rurales, y 214 hospitales generales de la Secretaría de Salud, indicaron que había serios problemas (Secretaría de Salud, 2006: 21). Por ejemplo, “el porcentaje de apego a la normatividad de atención de diabetes mellitus, hipertensión e infecciones respiratorias agudas... era de 33.4 y 20 por ciento respectivamente”; y de los casi 4,000 hospitales que existía en el país, sólo 518 (13%) habían sido evaluados y dictaminados por la Comisión Nacional para la Certificación de Hospitales (Secretaría de Salud, 2006: 22).

El reto por mejorar significativamente la gestión y prestación de los servicios de salud dio paso a que en el año 2000 la Subsecretaría de Coordinación Sectorial se convirtiera en la Subsecretaría de Innovación y Calidad, erigiéndose como “uno de los brazos estratégicos de rectoría de la Secretaría de Salud, para impulsar la calidad y la eficiencia no sólo de los servicios estatales de salud sino de todo el Sistema Nacional de Salud” (Secretaría de Salud, 2006: 194). A este cambio organizacional se sumó la Cruzada Nacional por la Calidad de los Servicios de Salud, que puso en marcha el presidente Fox el 22 de enero de 2001. Como parte de ésta, se definieron 70 líneas de acción, de las cuales destacan: la elaboración de Cartas de Derechos de pacientes, enfermeras, médicos y odontólogos, además de un código de conducta del personal de salud; el desarrollo de indicadores de calidad para el trato digno así como de atención médica efectiva; el establecimiento de Calidatel, servicio telefónico para conocer opiniones, quejas y sugerencias de la ciudadanía; y el lanzamiento en 2003, del Aval Ciudadano,

iniciativa innovadora que recibió el Premio Anual de Transparencia 2005 (Secretaría de Salud, 2006: 199-200).

### **El Aval Ciudadano: análisis.**

El Aval Ciudadano tiene funciones<sup>308</sup> de apoyo a la evaluación de los servicios prestados por las unidades médicas además de fungir como un órgano consultivo. Como se anota, “los avales ciudadanos constituidos en los establecimientos de salud con el propósito de mejorar la calidad de la atención que se presta a los ciudadanos serán consultados en relación con el impacto, trato, información, y condiciones que se prestan en aquellas unidades que reciben apoyos financieros de SICALIDAD” (Sistema Integral de Calidad en Salud) (Diario Oficial, 2007: 5). Esta labor fundamentalmente consultiva que tiene el Aval Ciudadano, la llevan a cabo personas o ciudadanos así como agrupaciones que se distinguen por su honorabilidad.

El Aval Ciudadano principalmente contribuye a que las tareas de evaluación de los servicios de salud se lleven cabo en forma más independiente, al mismo tiempo que se acerca a las instituciones públicas de salud con los ciudadanos o clientes, lo que ayuda a legitimar a las primeras frente a estos últimos. Surgido en 2003, este instrumento induce a las unidades médicas a la mejora, después de éstas han sido evaluadas mediante las encuestas aplicadas por los avales ciudadanos. El monitoreo de indicadores de calidad y atención médica efectiva se traduce en Cartas Compromiso que signan avales y directivos, de cuyo cumplimiento se derivan, a su vez, estímulos o premios. La reglas de operación del Programa Integral de Calidad en Salud, señalan que éste “otorgará apoyos financieros y cofinanciamiento a unidades médicas para el desarrollo de proyectos que incidan en la mejora de la calidad de los servicios, a partir del monitoreo de indicadores de calidad y atención médica efectiva” (Diario Oficial, 2007: 2).

La evaluación que lleva a cabo el Aval Ciudadano mide el trato que reciben los pacientes por parte del personal de las unidades médicas. A fin de calificar este aspecto de los servicios de salud, se tienen formatos con preguntas que se denominan de “trato digno”. Los cuestionarios que se aplican a los usuarios permiten conocer la opinión de los pacientes y sus familiares sobre las áreas en las que el personal de la unidad médica les dio atención. Ello sin duda ayuda a que los mandos medios y altos de la institución puedan identificar los departamentos con mayores problemas, a fin de orientar mejor las decisiones y recursos que han de corregir y subsanar dichas deficiencias. De lo que se trata, finalmente, es de “generar corresponsabilidad con el personal de los servicios en

---

<sup>308</sup> Algunas de las funciones del Aval Ciudadano son: 1) realizar encuestas a los usuarios de las unidades médicas y a los profesionales de la salud, para conocer la opinión de los usuarios en relación a la calidad percibida; 2) Difundir los derechos de los pacientes, promoviendo su exigibilidad y su tutela; 3) Realizar propuestas de mejora y establecer compromisos con los responsables de la unidad médica y su personal, para mejorar la calidad en la atención de los servicios de salud, a través de la Carta Compromiso y efectuar el seguimiento de los compromisos hasta lograr su cumplimiento; 4) Participar en el Comité Estatal de Calidad en Salud (CECAS) y en el Comité de Calidad y Seguridad del Paciente (COCASEP) cuando se incluya en el orden del día aspectos que afecten a la participación ciudadana en salud; 5) Participar en las Comisiones de Trabajo, Organización y Funcionamiento del Programa de Estímulos a la Calidad del Desempeño para el Personal de Salud (Secretaría de Salud, s/f).

el seguimiento de los resultados de la mejora de la calidad” (Secretaría de Salud, 2006: 248).

Las respuestas a las preguntas y la identificación de las áreas con mayores problemas, ayudan a tener un mayor control en la planeación de los servicios, así como identificar las quejas y/o descontento tanto del paciente como del familiar de éste. Se calcula los índices de respuestas para con ello establecer parámetros de cumplimiento mínimos que deben alcanzar las unidades médicas con el objetivo de obtener un reconocimiento a su calidad. Así, cuando una institución consigue un porcentaje arriba del 85% en el cumplimiento de los estándares fijados, recibe el reconocimiento correspondiente por parte del Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica (SiNaCEAM).

La Universidad de Quintana Roo, a través de su Unidad Académica Playa del Carmen, funge como Aval Ciudadano al evaluar la calidad en la atención a los pacientes del Hospital General de la Secretaría de Salud de esta ciudad. Al revisar la participación de este centro educativo se confirma el argumento de que la figura del Aval Ciudadano es más un instrumento de apoyo y de consulta que los altos mandos de la dirección hospitalaria emplean para mejorar procesos con el propósito de conseguir una mayor satisfacción de los usuarios. Lejos se está, por tanto, de que la ciudadanía pueda incidir en el establecimiento de prioridades u objetivos, así como de estrategias que definan el curso de la acción pública. Esto no demerita el rol de acompañamiento que este instrumento tiene en la evaluación de la prestación de servicios. Sin embargo, es de esperarse que instrumentos de este tipo tengan una incidencia menor en su propósito de control, pues como dice Etzioni refiriéndose a las organizaciones públicas y otras de grandes magnitudes, “el consumidor tiene poco control directo sobre los servicios”, al contrario del que ejerce sobre entes de menor tamaño (Etzioni, 1964: 95-96).

### **Conclusiones.**

Actualmente el sector salud en México se organiza y administra a partir de nuevos modelos de intervención gubernamental, entre cuyos elementos centrales se tiene a la participación ciudadana y la calidad en la prestación de los servicios. Esta tendencia es el resultado de cambios mayores sufridos por la administración pública de otras naciones y de nuestro país, como consecuencia a su vez de una concepción distinta de la tradicional actuación y compromisos gubernamentales en la esfera social. Así, en las últimas tres décadas ha prevalecido un enfoque modesto de la acción pública, cuya expresión ha tomado distintas formas. Una de éstas, por ejemplo, es el llamado Aval Ciudadano, que no es otra cosa que el involucramiento de distintos actores no gubernamentales en asuntos públicos antes reservados o dominados por las burocracias del sector salud en México. Un examen de las funciones y forma de operar del Aval Ciudadano, indican que esta herramienta tiene una limitada o nula incidencia en la orientación, estrategias y acciones de la política pública en dicho sector. Es evidente, por otro lado, como la evaluación de los servicios prestados por el personal de las



unidades médicas, compele a éstos y a las organizaciones mismas a apearse a procedimientos y conductas definidas como como apropiadas para el logro de las metas institucionales.

### **Bibliografía.**

Alberro, Irina (2010) “Impacto de le economía política en la administración pública: liberalismo económico y democracia”, en José Luis Méndez (Coordinador) Políticas públicas. Los grandes problemas de México. Vol. 13, México: El Colegio de México, pp. 85-103.

Arellano Gault, David (2010) “De la administración pública a la nueva gestión pública: cinco dilemas”, en Enrique Cabrero (Compilador) Administración Pública, México: Siglo XXI Editores, pp. 207-220.

Barba Álvarez, Antonio (2004) “Calidad total en las organizaciones: poder, ambigüedad y aspectos simbólicos”, en Luis Montaña Hirose (Coordinador) Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, Poder, Conocimiento e Identidad, México: Miguel Ángel Porrúa, UAM-Iztapalapa, Universidad de Occidente, Cámara de Diputados-LIX Legislatura, pp. 453-474.

Cabrero, Enrique (2010) “Del administrador al gerente público”, en Enrique Cabrero (Compilador) Administración Pública, México: Siglo XXI Editores, pp. 33-59.

Caldera Ortega, Alex Ricardo (2012) De la Administración Pública a las Políticas Públicas. Ensayos desde la Ciencia Política, México: Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Guanajuato.

Diario Oficial (2007) “Acuerdo por el que la Secretaría de Salud da a conocer las Reglas de Operación del Programa Integral de Calidad en Salud (SICALIDAD)”, México.

Etzioni, Amitai (1964) Modern Organizations, New Jersey: Prentice-Hall.

Fung, Archon y Erik Olin Wright (2010) “En torno al gobierno participativo con poder de decisión”, en Manuel Canto Chac (Compilador) Participación ciudadana en las políticas públicas, México: Siglo XXI Editores, pp. 150-175.

González Gómez, Javier (2010) “La evaluación de la actividad gubernamental: premisas básicas y algunas anotaciones sobre la experiencia mexicana”, en José Luis Méndez (Coordinador) Los grandes problemas de México. Políticas públicas, XII, México: El Colegio de México, pp. 143-175.

Harmon, Michael M y Richard T. Mayer (1999) Teoría de la Organización para la Administración Pública, México: Fondo de Cultura Económica.

Majone, Giandomenico (2001) “Políticas públicas y administración: ideas, intereses e instituciones”, en Robert Goodin y Hans-Dieter Klingemann (Editores) Nuevo Manual de Ciencia Política. Tomo II, Madrid: Ediciones Istmo, pp. 887-913.

Peters, B. Guy (1999) La Política de la Burocracia, México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública.

Presidencia de la República (2001) Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, México.

Ramírez de la Cruz, Edgar E. y José de Jesús Ramírez Macías (2010) (2da Ed.) “Génesis y desarrollo del concepto de nueva gestión pública. Bases organizacionales para el replanteamiento de la acción administrativa y su impacto en la reforma del gobierno”, en David Arellano Gault (Coordinador) Más allá de la reinención del gobierno. Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina, México: CIDE, Porrúa, pp. 109-162.

Santos Zavala, José (2004) “Análisis de la acción organizada en la administración pública”, en Luis Montaña Hirose (Coordinador) Los Estudios Organizacionales en México. Cambio, Poder, Conocimiento e Identidad, México: Miguel Ángel Porrúa, UAM-Iztapalapa, Universidad de Occidente, Cámara de Diputados-LIX Legislatura, pp. 141-161.

Secretaría de Salud (2006) Democracia y cambio estructural en salud: hacia una política social de Estado, México: Fondo de Cultura Económica.

Secretaría de Salud (2007) Programa Nacional de Salud 2007-2012. Por un México sano: construyendo alianzas para una mejor salud, México.

Secretaría de Salud (s/f) “Aval Ciudadano. Funciones” <<http://www.calidad.salud.gob.mx/calidad/ac-funciones.html>> [29 julio 2013].

Spink, Peter (2010) “Posibilidades e imperativos políticos: setenta años de reforma administrativa en América Latina”, Manuel Canto Chac (Compilador) Participación ciudadana en las políticas públicas, México: Siglo XXI Editores, pp. 149-183.

XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional Dimensiones ocultas de la naturaleza organizacional: Perspectivas de análisis

# LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL EN EL ESTUDIO DE LAS INSTITUCIONES POLÍTICAS Y LAS POLÍTICAS PÚBLICAS: EL CONGRESO LOCAL Y LA POLÍTICA DE SEGURIDAD PÚBLICA

**Elia Edith Argüelles Barrientos.**

El Colegio de San Luis, A. C.

[edith\\_arguelles@hotmail.com](mailto:edith_arguelles@hotmail.com)

**Julio César Contreras Manrique.**

El Colegio de San Luis, A. C.

[ccontreras@colsan.edu.mx](mailto:ccontreras@colsan.edu.mx)

## **Resumen**

La presente ponencia representa un acercamiento al empleo de la perspectiva organizacional para el análisis de las instituciones políticas en un contexto complejo donde intervienen factores no sólo institucionales sino también de carácter individual. La intención es mostrar cómo es que el estudio de lo organizacional resulta una herramienta teórico-metodológica para estudiar a las organizaciones políticas y el impacto de éstas en los procesos de política pública, en particular el caso que se presenta es en materia de Seguridad Pública para lo que se examina el rol que desempeñó la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social (CSPPRS) en la Legislatura LIX (2009-2012) en el congreso local de San Luis Potosí en México.

**Palabras clave:** organización legislativa, política pública y Seguridad Pública.

## **Introducción**

Este trabajo representa un acercamiento al estudio de las organizaciones políticas, uno de tantos campos dentro del amplio “arenal organizativo” (Perrow, 1984). Se aborda el caso de una comisión permanente de trabajo legislativo -Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social (CSPPRS)- en una Legislatura -LIX (2009-2012)- de un Congreso local en un Estado de la República Mexicana –San Luis Potosí (SLP)-, con la intención de identificar la manera en que elementos organizacionales como la estructura, el ambiente, la cultura política y los antecedentes personales de sus integrantes, impactan su desempeño al momento de trabajar cuestiones de política pública.

Específicamente el documento se centra en el impacto del poder Legislativo en la

política pública en Seguridad, uno de los temas que cobró relevancia en los últimos años en México y en particular en SLP. La intención es utilizar los recursos que ofrece el campo de estudio de lo organizacional, una perspectiva social poco recurrida entre los estudiosos de la Ciencia Política pero que, según refleja este trabajo, resulta un recurso útil para adentrarse en los procesos de toma de decisiones de los actores involucrados en la política.

Este trabajo se divide de la siguiente manera, en un primer apartado se exponen algunas premisas en torno a la Seguridad Pública, las políticas en la materia y los actores fundamentales en su diseño; posteriormente se expondrá una breve revisión teórica que ayude a justificar la pertinencia del enfoque organizacional para el análisis de las organizaciones políticas –como el congreso- así como su pertinencia en la formulación de políticas. En un tercer punto se abordará el caso de estudio en particular con una descripción de la estructura y forma de operación del Congreso de San Luis Potosí para dar paso al análisis de la CSPPRS encargada del desarrollo de la política pública de Seguridad que aquí interesa. Finalmente se ofrece un apartado de conclusiones.

## **Estado y Seguridad Pública**

El tema de la Seguridad Pública ha sido uno de los más importantes en la agenda pública de los gobiernos en los últimos años tanto en México como en los diversos países de Latinoamérica que enfrentan problemáticas en común<sup>309</sup> en este sentido.

Recordemos que la Seguridad Pública corresponde la principal función del Estado moderno el cual de acuerdo a las teorías contractualistas nace para garantizar un orden para la convivencia de los individuos (Hobbes en Berns, 1993:381, Rousseau en Bloom, 1993:537 y Locke en Lowenthal, 1993 y Goldwin,1993). Es por ello que Weber (1919) expuso en su momento en *La Política como Vocación* que el Estado tiene el monopolio de la violencia legítima.

En la actualidad la inseguridad es un problema público, que debe ser atendido mediante políticas públicas formuladas estratégicamente para atacar las múltiples vertientes del fenómeno, lo que requiere de la participación activa y comprometida de las instituciones del Estado.

---

<sup>309</sup>En la década de 1980, Colombia vivió un proceso similar al que actualmente México enfrenta en cuanto al crimen organizado. Al igual que en este país, la guerra contra el narcotráfico en Colombia representó una alineación de las políticas de seguridad nacionales a las políticas anti-drogas de los Estados Unidos.

Si bien en México la guerra contra el crimen organizado comenzó en el presente sexenio (2006-2012) a iniciativa del presidente Felipe Calderón Hinojosa, en Colombia la llamada época del narcoterrorismo se inició oficialmente durante el gobierno de Belisario Betancur tras el asesinato del ministro Rodrigo Lara Bonilla, el procurador general de la Nación Carlos Mauro Hoyos Jiménez, y demás asesinatos y secuestros selectivos de destacadas personalidades por órdenes de Los Extraditables, una alianza entre carteles de la droga.

De acuerdo al Informe Latinobarómetro 2010, al compararlo con los años anteriores, en América Latina se ha visto el impacto del aumento de la importancia de la percepción de la delincuencia en la medida que en 2010 aumenta el número de países en los cuales ésta es el más importante: de 7 países en 2009 a 10 países en 2010.

Entonces, el concepto de Seguridad Pública hace referencia “al mantenimiento de la paz y el orden público que se logra a través de los mecanismos de control penal y de las acciones de prevención y represión de ciertos delitos y faltas administrativas que la vulneran, particularmente a través de los sistemas de procuración e impartición de justicia” (González, López y Yáñez, 1994:43). Desde el ámbito institucional en México el concepto ha sido definido como “función del Estado que tiene como fines salvaguardar la integridad y los derechos de las personas, así como preservar las libertades, el orden y la paz públicas”, (LGSSP: 2009 [1995]).

En México la implementación de políticas públicas en la materia corre por cuenta del poder Ejecutivo<sup>310</sup> cuya responsabilidad se extiende a las instancias especiales que se encargan de las actividades de prevención y sanción de la delincuencia. Con la apertura democrática, en el proceso de formulación de políticas intervienen –o debieran intervenir- distintos actores sociales; así como otras esferas que forman parte del sistema político<sup>311</sup>, situación a reproducirse en los gobiernos locales.

La formulación de políticas públicas es una tarea compleja, es “un proceso que involucra a muchos actores a través de las varias fases del proceso de formulación de políticas”, se trata de “respuestas contingentes al estado de situación de un país. Lo que puede funcionar en algún momento de la historia en un determinado país puede no hacerlo en otro lugar o en el mismo lugar en otro momento. En algunos casos, algunas características particulares de las políticas o los detalles de su implementación pueden importar tanto como la orientación general de esa política”, (Stein y Tomassi, 2006:16).

En este proceso son necesarias acciones concretas de parte de agentes económicos y sociales; así como la cooperación entre dichas partes para la concreción de una política exitosa. Las políticas de Seguridad Pública, desde la postura de Becerra (2002), para que sean eficaces y respetuosas con los derechos de los ciudadanos han de construirse sobre el reconocimiento de las diferentes necesidades que la complejidad del problema requiera.

Así una política de Seguridad Pública integral no puede dejar de tomar en cuenta la participación ciudadana; desde ese punto de vista el Estado estaría obligado a tomar en cuenta a los ciudadanos en la conformación de las políticas de Estado, así como fomentar la conformación de propuestas desde la sociedad y la estrecha vigilancia del cumplimiento de las funciones de los servidores públicos del ramo. En otras palabras que la voz de los ciudadanos (Jiménez, 2002), sea presión para el logro de las metas y propuestas a las que se comprometieron en un momento los actores del Estado.

---

<sup>310</sup> La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, 15-10-2012), en su Título Tercero Capítulo III, expone las atribuciones al Poder Ejecutivo, en el artículo 89 expone que las facultades y obligaciones del Presidente.

<sup>311</sup> Tales como organizaciones no gubernamentales, sindicatos, ciudadanos, instituciones gubernamentales, medios de comunicación, entre otros.

Para la concreción de acciones en materia de Seguridad, se requiere de un Proceso de Formulación de Políticas (PFP) que de acuerdo a Stein y Tomassi engloba el proceso de “discusión, aprobación e implementación de las políticas públicas” es así que en América Latina dicho proceso se desarrolla mediante una serie de acciones que incluyen el diseño, adopción e implementación. La elaboración de políticas incluye una variedad de actores políticos o jugadores<sup>312</sup> —desde el presidente y los partidos políticos hasta los sindicatos y grupos de empresarios— que interactúan en diferentes espacios como pueden variar desde el gabinete, el pleno del Congreso o las calles.

Los jugadores clave, el papel que desempeñan y los incentivos, las características de los escenarios en los que interactúan y la naturaleza de las transacciones en las que se involucran, a pesar de que tienen elementos en común, varían de manera notable en cada país y ayudan a explicar la variedad de experiencias de reformas en la región en los años recientes o simplemente sobre un escenario en el que participan distintos actores político. Entonces es de destacar que la formulación de la política también se ve constreñida por los actores y las instituciones (Stein y Tomassi, 2006) que pretenden defender sus intereses. Tal es el caso, dentro de las democracias, del rol que juega el Poder Legislativo, integrado por actores políticos que de manera normativa<sup>313</sup> deben cumplir con las demandas emanadas de la ciudadanía y la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

### **El rol de la organización legislativa en la formulación de las políticas públicas**

El poder Legislativo como una de las principales instituciones políticas, mantiene un papel importante en el proceso de formulación de las políticas al crear el marco legal para orientar y sostener al Estado, aprobar o desaprobado propuestas presupuestales del poder ejecutivo que repercuten directamente en la aplicación de los programas y acciones de gobierno, al igual que avalando las propuestas e iniciativas para la construcción de la política de gobierno.

De acuerdo a Cooper (1977) para producir resultados, las organizaciones deben tener demandas<sup>314</sup>, dominios y roles<sup>315</sup> bien definidos dentro de la sociedad. En ese sentido, la Legislatura puede concebirse como una organización política que debe buscar la satisfacción de las demandas sociales, de tal suerte que la razón de ser del Congreso es que contribuya a la satisfacción de políticas públicas pertinentes para la sociedad, así como del sistema político y los intereses democráticos de la nación.

---

<sup>312</sup> En la jerga de la Teoría de Juegos, explican Stein y Tomassi (2006:18).

<sup>313</sup> La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, 15-10-2012), en su Título Tercero Capítulo II, se exponen parte de las atribuciones del Poder Legislativo, en los artículos 50, 71, 72, 73, 74, 75, 76 y 77. Los cuales señalan que: Artículo 50. El poder legislativo de los Estados Unidos Mexicanos se deposita en un Congreso general, que se dividirá en dos Cámaras, una de diputados y otra de senadores.

<sup>314</sup> Las demandas de la organización legislativa emanan del Sistema Político que se concibe como una red de unidades diferenciadas que se interrelacionan entre sí. El congreso como una unidad dentro del Sistema Político recibe demandas de otras organizaciones de la sociedad civil y del propio Estado.

<sup>315</sup> El rol que asume la organización legislativa es definido por las expectativas compartidas dentro de la relación organizacional hacia otras unidades dentro del ambiente del Sistema Político. El rol que asume ésta tiene que ver con lo que se espera dentro de un sistema democrático.

Como organizaciones, los congresos cuentan con procesos para articular las demandas de los ciudadanos (Cooper,1977), al mismo tiempo que su estructura incluye los mecanismos para resolverlos y producir resultados. La organización Legislativa cuenta con los atributos de la definición de Hall (1996:11 en Albuquerque y Contreras, 2007) “es una colectividad con una frontera relativamente identificable, una orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad”.

Así el poder Legislativo, forma parte de la caja negra que Easton (1969) plantea en su esquema del funcionamiento del sistema político, en donde se reciben *In-puts* o demandas (de la sociedad generalmente organizada) que se procesan y se generan *Out-puts* o salidas, que representan la respuesta, en las políticas públicas.

Para Hedlund (1984:52) una variedad de rasgos legislativos pueden ser definidos desde el punto de vista organizacional y considera cinco categorías organizacionales para el análisis de la institución legislativa que son: personal, tecnología, estructura, tareas y ambiente.

En particular Hedlund (1984:52) centra su atención en la estructura y la tecnología cuyos propósitos considera facilitan la interacción de los miembros de la organización en el desarrollo de sus roles. La estructura puede ser vista como la anatomía de los componentes organizacionales, mientras que la tecnología es usada por la organización dentro de los arreglos estructurales para alcanzar metas y adquirir los recursos necesarios que la dirijan a dicho fin.

Blondel (1973, en Rivera 1998:533-534) por su parte expone que existen limitaciones internas y externas que influyen en los congresos dentro del proceso de elaboración de políticas públicas. En cuanto a las internas se encuentran aspectos tales como estructura y las funciones del sistema de comisiones, procesos y procedimientos en el análisis de las iniciativas y propuestas sometidas, la calidad y antecedentes personales de los miembros, la naturaleza y frecuencia de las sesiones, la competencia política y técnica del personal que apoya a las comisiones, las fuentes de información, la infraestructura y el apoyo administrativo.

Algunas de las limitaciones externas de las legislaturas por otro lado son la cultura política, la infraestructura y el apoyo administrativo. En cuanto a las restricciones de carácter político se encuentran los partidos políticos, grupos de presión, así como los líderes carismáticos y populares. En ese sentido, la organización Legislativa tiene que sortear sus limitaciones tanto internas como externas dentro del proceso de formulación de la política pública.

En los países de América Latina de acuerdo a Saiegh (2010), han tomado mayor relevancia los estudios legislativos debido a la transición de los regímenes de gobiernos autoritarios a democráticos, así como la diversidad de partidos que se han instalado en las legislaturas dando origen a una actividad más proactiva de éstas en el desarrollo de políticas y programas.

Para el caso de México la participación del congreso nacional durante el régimen del gobierno hegemónico del PRI se dedicó a aprobar las iniciativas del ejecutivo, al mismo tiempo durante décadas “las legislaturas de los estados en México abdicaron de sus funciones de contrapeso y vigilancia del Ejecutivo” (Pérez, 2009:273). Con la apertura del sistema político a nivel nacional y el aumento de la pluralidad y la competencia, que vinieron de la mano con el proceso de democratización los congresos en el país se han vuelto más “plurales, activos y autónomos” (Pérez, 2009:273).

De igual manera este proceso de independencia del legislativo en América Latina y en particular en México, ha incrementado la relevancia del proceso de cabildeo por parte de actores de la sociedad civil que pretenden hacer presión ante las legislaturas con la finalidad de incidir directamente en la toma de decisiones. Gómez (2008:102) asegura que a partir de 1997 en nuestro país “se habla cada vez más acerca del cabildeo” legislativo, es decir, negociación entre partidos y de éstos con grupos externos, dado que ningún partido político obtuvo la mayoría en el Congreso de la Unión<sup>316</sup>.

En México la creación del poder Legislativo se concretó con los procesos de transición política originarios de la Independencia de México, que concretaron en la instalación del Supremo Congreso Constituyente de 1823-1824, que expidió el Acta Constitutiva de la Federación y Constitución de 1824, a raíz del cual se estableció la división de poderes en Ejecutivo, Legislativo y Judicial y se otorgó a las entidades la facultad de diseñar su propio marco jurídico. Es en este año cuando el Congreso del Estado de San Luis Potosí -que en este trabajo se analiza- se declaró formalmente constituido.

Al ser México “una República representativa, democrática, federal, compuesta de Estados libres y soberanos en todo lo concurrente a su régimen interior, pero unidos en una federación establecida según los principios de la ley fundamental” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 40), los ciudadanos mexicanos pueden hacer valer su voluntad a través del ejercicio legislativo en los Congresos de los Estados y en el Congreso de la Unión.<sup>317</sup>

La duración del ejercicio de los cargos en el Poder Legislativo en México es, para los diputados, de tres años y constituye lo que se conoce como una Legislatura, en tanto que

---

<sup>316</sup> Algunos de los estados lograron alcanzar, antes que el Congreso de la Unión, una estructura de gobierno dividido (Vega, 2009).

<sup>317</sup> En el caso de México el Artículo 41 Constitucional reafirma que “el pueblo ejerce su soberanía por medio de los Poderes de la Unión y por los de los Estados”.



para el caso de los senadores los períodos corresponden a seis años. Las funciones que tienen son principalmente legislar, discutir y aprobar las propuestas del Ejecutivo; aquellas tendientes a garantizar el desarrollo país y la estabilidad de la sociedad en todas sus esferas.

En San Luis Potosí al igual que otros estados de la República Mexicana los cargos en la Legislatura constituyen períodos de tres años, cualquier ciudadano tiene el derecho de ser votado, por lo tanto no se requiere de una preparación especial para participar, el requisito electoral es en todo caso ser postulado por un partido político en las elecciones.

Retomando la postura de Alarcón, se puede decir en resumen que los congresos son una institución orientada por la arena política, poseen “actores, reglas y procesos que necesitan estar enmarcados dentro de un modelo organizativo y operacional obligado a producir resultados de eficacia, mismos que deben contribuir a su vez a alentar las condiciones de gobernabilidad y legitimidad con que debe manifestarse todo sistema político” (2011:174).

### **La política de Seguridad Pública desde el Congreso de San Luis Potosí (SLP)**

Como se mencionó desde el inicio, el objetivo del presente trabajo es tener un acercamiento a las legislaturas de nivel sub-nacional usando la perspectiva organizacional como herramienta teórica-metodológica para una mejor comprensión de su producción para el caso particular de la política pública en materia de Seguridad Pública y en específico en el Congreso del Estado de SLP.

Para realizar el presente trabajo se realizó una revisión de las iniciativas propuestas por y a la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social<sup>318</sup> del período 2009-2012<sup>319</sup>. Dicha comisión representa una de las 21 comisiones permanentes<sup>320</sup> en que se divide el trabajo legislativo dentro del Congreso del Estado San Luis Potosí.

En la legislatura de estudio la cámara estuvo compuesta por 7 partidos políticos (ver Esquema 2 en Anexo) y 27 legisladores de los cuales 15 fueron electos por la vía de mayoría relativa y 12 designados por la vía de representación proporcional, lo que representa un 55.5% y un 44.5% respectivamente.

Es importante hacer mención que durante el período que comprende la legislatura de análisis, el estado de San Luis Potosí como otros a nivel nacional no estuvo exento de problemas de inseguridad y violencia relacionada con la incidencia del crimen

<sup>318</sup> Con el nombre que se mantuvo durante las tres legislaturas que serán analizadas en el presente estudio.

<sup>319</sup> Legislatura que abarcó del 15 de septiembre de 2009 al 14 de septiembre de 2012.

<sup>320</sup> Esas comisiones son las de Agua, Asuntos Indígenas, Asuntos Migratorios, Comunicaciones y Transportes, Derechos Humanos, Equidad y Género; Desarrollo Económico y Social; Desarrollo Rural y Forestal; Desarrollo Territorial Sustentable; Ecología y Medio Ambiente; Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología; Gobernación; Hacienda del Estado; Justicia; Primera de Hacienda y Desarrollo Municipal; Puntos Constitucionales; Salud y Asistencia Social; Segunda Hacienda y Desarrollo Municipal; Transparencia y Acceso a la Información Pública y Vigilancia.

organizado<sup>321</sup>, situación que en particular en el caso de esta entidad comenzó a manifestarse con fuerza a mitad del primer sexenio de alternancia en el Gobierno del Estado (2002-2009)<sup>322</sup>.

Retomando la unidad de estudio -la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social- la cual está integrada por tres legisladores de diferentes partidos políticos (ver Esquema 1 en Anexo), dos de ellos tuvieron experiencia en el trabajo legislativo con antelación así como en la administración pública; el otro sólo en esta última.

Entre los antecedentes personales de los diputados de esta Comisión se identificó que el Diputado Pedro P. Cepeda S. del Partido Acción Nacional (PAN) pertenece al mismo desde 1990, como parte de su carrera política ha sido diputado local y diputado federal, dentro del período legislativo analizado llegó al gobierno por la vía de la representación plurinominal.

Por su parte, el Diputado Oscar Vera F. representó, él solo, al Partido Conciencia Popular<sup>323</sup> (PCP), organización política que él mismo fundó y el cual representa un caso particular dado que se trata del único partido con registro local de los que integraron dicho período. Vera Fabregat también accedió al congreso por la vía plurinominal.

Para el caso del Partido Revolucionario Institucional (PRI), el Diputado José L. Martínez M. lo representó dentro de la Comisión de Seguridad; previamente se desempeñó en los puestos de síndico Municipal en la administración 1997–1999, director de Obras Públicas en la administración 2003– 2006 y presidente municipal en el período 2007– 2009, todos los puestos en el municipio de Guadálcazar.

De esos tres legisladores que conformaron la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social, dos llegaron al poder legislativo por la vía plurinominal mientras que sólo uno lo hizo mediante votación. Paradójicamente quien

---

<sup>321</sup> El presidente Felipe Calderón Hinojosa comenzó su mandato el 1º de diciembre de 2006. Desde la campaña electoral anticipó una política de mano dura contra delincuencia, una de varias frases distintivas de su propaganda político-electoral utilizadas en la contienda 2006; discurso que una vez en el gobierno se convertiría en una política de militarización, la llamada guerra contra el narcotráfico.

A tan sólo diez días de haber llegado a la silla presidencial, el 11 de diciembre de 2006, comenzó en el estado de Michoacán un proceso de militarización en el combate a los cárteles de la droga, una estrategia que a pocos meses de que termine su mandato no ha cesado y cuyas cifras de muertos entre civiles, militares y delincuentes, podrían alcanzar los 150 mil personas según declaraciones más recientes del secretario de Defensa de Estados Unidos, Leon Panetta, quien aseguró en Ottawa, que en la guerra contra el crimen organizado que se libra en México, esa cantidad de personas han perdido la vida en el país de acuerdo a informes del gobierno mexicano.

Esta cifra contrasta con las cifras oficiales dadas a conocer en enero de 2012, en México han muerto desde 2006, 47 mil 500 personas a consecuencia de la violencia del narcotráfico.

<sup>322</sup> La gestión del Partido Acción Nacional (PAN) de 2003- 2009 al frente de Marcelo de los Santos Fraga, espacio de tiempo en donde se presentó un momento coyuntural en la vida política de San Luis Potosí, dado que la alternancia política hasta ese momento sólo se había presentado en el plano municipal.

<sup>323</sup> Surge en 1994 como una asociación política con el lema “siempre libres en México por San Luis Potosí”. El 4 de noviembre de 1997, obtiene su registro estatal denominándose partido político “conciencia popular”, y el 8 de noviembre de 1998 se realiza la asamblea constitutiva en el auditorio miguel barragán con la asistencia de 250 delegados que representaron a las 15 asambleas distritales con un padrón de afiliación de 25,015 militantes, (<http://www.concienciapopular.com.mx>).

En la contienda del 2000 se logra incorporar un regidor, en el 2003 se incorporó un diputado y 4 regidores, y en el 2006 un diputado, 5 presidentes municipales, 20 regidores y 4 síndicos, (<http://www.concienciapopular.com.mx>).

recibió la votación de los electores fue quien no produjo iniciativas de manera individual, por lo menos en el ámbito de la Seguridad Pública. Esto nos indica que, para la LIX Legislatura, los legisladores plurinominales fueron los más productivos.

### **Desempeño Legislativo en materia de Seguridad Pública**

La LIX Legislatura en el Congreso del Estado recibió 896 iniciativas de las cuales 52 fueron recibidas en la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social (CSPPRS), 44 de éstas que representan un 84% fueron presentadas de manera mixta con otras comisiones para su análisis y deliberación en conjunto.

De estas 52 iniciativas que representan el 5% de todas las recibidas en la legislatura (ver esquema 3), sólo 8 fueron enviadas únicamente a la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social. Las 44 restantes<sup>324</sup> pertenecen a aspectos que tuvieron relación con otras comisiones entre las que destacan: Puntos Constitucionales; Educación; Justicia; Derechos Humanos, Equidad y Género; Comunicaciones y Transportes; Primera y Segunda de Hacienda y Desarrollo Municipal; Gobernación; Salud y Asistencia Social; Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, así como Desarrollo Económico y Social.

Por otra parte, seis propuestas<sup>325</sup> resultaron improcedentes sin un indicio preciso del por qué se decidieron rechazar en ese sentido. De hecho, para este tipo de casos la institución legislativa en San Luis Potosí no cuenta con un esquema de procedimientos respecto a cuáles son las características que debe tener una propuesta calificada como improcedente y por lo tanto muchos de los aspectos se dejan al libre albedrío de los congresistas.

La revisión del trabajo legislativo del CESLP muestra también que de las 52 iniciativas analizadas por los diputados de la comisión de seguridad, 31 fueron aprobadas y quince quedaron catalogadas dentro del estatus de pendientes, en el cuál aún permanecen. Es interesante resaltar que el estudio y aprobación de las propuestas de los legisladores varió en los tres años que dura la gestión; así se observó que a partir del segundo año las iniciativas relacionadas con la Seguridad Pública, se quedaron mayoritariamente

---

<sup>324</sup> Las iniciativas que fueron propuestas a la CSPPRS, la mayor parte de las mismas tenía relación con adicionar o reformar párrafos y disposiciones en torno a las leyes de Seguridad Pública, Protección Civil, Justicia para Menores, Comisión Estatal de Derechos Humanos, Sistema Penitenciario, Transporte Público, Estacionamientos Públicos, Bebidas Alcohólicas, Pensiones y Servicios Sociales, entre otras. Asimismo, con adecuaciones a la Constitución Política del Estado de San Luis Potosí y a los códigos de procedimiento penal.

<sup>325</sup> Las propuestas englobaron aspectos tales como: reformar el artículo 12 de la Ley de Ejecución de Penas y Medidas de Seguridad para el Estado de San Luis Potosí; reformar ciertas fracciones de los artículos 3º, 4º, 5º y 6º de la Ley del Transporte Público del Estado de San Luis Potosí; derogar los artículos 249 y 250 del Código Penal y reformar el artículo 407 del Código de Procedimientos Penales –ambos del Estado de San Luis Potosí–; reformar los artículos 12 y 62 de la Ley de Seguridad Pública del Estado de San Luis Potosí; así como reformar los artículos 1º, 3º y 11 de la Ley de Justicia para Menores del Estado de San Luis Potosí.

pendientes, en tanto que en el primer año, se aprobaron casi en su totalidad las iniciativas propuestas<sup>326</sup>.

Es interesante señalar que la totalidad de los integrantes de la CSPPRS, en su conjunto sólo emitieron una iniciativa y de la mano con el Gobernador del Estado, Fernando Toranzo F.<sup>327</sup> Además de ésta, los diputados de la comisión no concretaron ninguna otra iniciativa.

Por otra parte, las iniciativas que emanaron de los legisladores de la CSPPRS se presentaron de manera individual y por separado, fue el caso de los diputados de los partidos Acción Nacional y Conciencia Popular, dado que el legislador por el Revolucionario Institucional no presentó ninguna propuesta.

El legislador más activo dentro de la comisión fue del Partido Acción Nacional, Pedro Pablo Cepeda Sierra, presidente de ésta, quien propuso seis iniciativas por su cuenta y dos más en conjunto con otros actores. Le siguió Oscar Vera Fabregat con dos iniciativas de manera individual.

Paradójicamente a la regla, los diputados por la vía plurinominal tuvieron un rol más activo que el legislador que llegó a la CSPPRS por mayoría relativa, no obstante aquellos cuyo cargo responde a la representación proporcional se relacionan con el trabajo legislativo previamente lo que parece responde a su participación más activa.

En lo que respecta al interés de las fuerzas políticas en la entidad para realizar propuestas en la materia, el único partido político que propuso una iniciativa en ese sentido fue el Partido Nueva Alianza (PANAL), independientemente que la legislatura se conformó por 7 fuerzas políticas (ver esquema 2 en Anexo). Esto en particular llama la atención ya que el tema de Seguridad Pública era, desde 2007, cuando la entidad entró en una crisis de seguridad, uno de los tópicos principales de los partidos políticos y, sobre todo, de los que tenían una representación mayoritaria dentro del Congreso local como el PAN y el PRI.

Para el caso del PRI, al que pertenece el gobernador actual, se identificó que no fue emitida ni una sola propuesta, pese que una de sus promesas de campaña electoral en las elecciones de 2009 fue precisamente resolver la problemática de la inseguridad que se intensificó por el llamado efecto *cucaracha* a raíz de la lucha contra el crimen organizado promovida en el país por el gobierno del presidente Felipe Calderón H.

En cuanto a la participación emanada de la sociedad civil en el terreno de la Seguridad Pública, fueron tres de las 52 propuestas las que tuvieron origen en ciudadanos; dos de

---

<sup>326</sup> De octubre 2009 a octubre 2010, se presentaron 18 iniciativas que representan un 34.6% del global de la iniciativas revisadas, de las cuales 13 es decir un 72% se aprobó, mientras que 2 que representa el 11% quedaron pendientes y 3 más -16.6%- fueron calificadas como improcedentes.

<sup>327</sup> Esta iniciativa correspondió a la expedición de la Ley de Seguridad Pública del Estado de San Luis Potosí y fue aprobada en 2011.

éstas, respondieron a la misma persona, las cuales se enfocaron a la Ley de Justicia para Menores del Estado de San Luis Potosí.

Para el caso del gobernador del Estado, fueron siete las iniciativas formuladas por su figura, como se señaló previamente una de las mismas en compañía de los tres integrantes de la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social, en tanto que el resto tuvieron como objetivo reformar y adicionar disposiciones de los artículos de las leyes de Seguridad; Pensiones y Prestaciones Sociales para los Trabajadores; Justicia para Menores; Salud; Ejecución de Penas y Medidas de Seguridad y Orgánica de la Procuraduría General de Justicia.

A lo anterior se agrega el planteamiento de modificar diversas disposiciones de los códigos Penal y de Procedimientos Penales del Estado de San Luis Potosí. Entre algunos aspectos interesantes destaca la adición del “Uso Indevido de Sistemas de Emergencia” en el Código Penal del Estado de San Luis Potosí<sup>328</sup>.

Del total de las propuestas emanadas por el ejecutivo, el cien por ciento fueron aprobadas, lo que refiere una tendencia de los integrantes de dicha legislatura – integrada en su mayoría en de los partidos Acción Nacional y Revolucionario Institucional- a avalar las propuestas del gobernador o lo que consideraría Saiegh (2010), a encasillar al Congreso en rol de mero “sellador de estampillas” de aprobación para las iniciativas del Ejecutivo, por lo menos en lo que hace a la materia de seguridad.

Para el caso de las iniciativas emitidas por otras instituciones del sistema político, se distingue sólo una por parte del Supremo Tribunal de Justicia en el Estado y el Consejo de la Judicatura, otras instancias incluso aquellas relacionadas con el tema de la Seguridad<sup>329</sup> quedaron ausentes en su participación por lo menos por esta vía.

## Conclusiones

Este trabajo ofreció una aproximación a la aplicación del estudio organizacional y un esfuerzo por la revaloración de las organizaciones políticas como objetos de estudio del área. Si bien la organización, es una perspectiva poco aplicada dentro de la Ciencia Política, su pertinencia en el ámbito de las instituciones políticas y en la administración pública, es una herramienta fundamental de análisis desde dentro y fuera de las mismas.

---

<sup>328</sup> Dichos aspectos propuestos al Título Décimo Segundo el capítulo VI” y el artículo 256 Bis, al Código Penal del Estado de San Luis Potosí.

<sup>329</sup> Por lo menos en el proceso de incorporar propuestas al congreso en estudio, no se identificó la presencia de actores institucionales ni de la sociedad civil interesados en repercutir directamente en las acciones de política pública en materia de Seguridad. Entre estos actores institucionales se cuenta a la Secretaría de Seguridad Pública del Estado, la Dirección de Seguridad Pública del Estado y la Academia de Seguridad Pública. En cuanto a los actores de la sociedad civil se incluyen los movimientos sociales, los medios masivos de comunicación, organizaciones no gubernamentales, comités ciudadanos, empresarios organizados, comunidad de académicos e intelectuales; que en resumen pretenden influir en las estrategias que realizan en función del *lobbying* para insertar sus demandas dentro de la agenda de los legisladores.

Como se pudo constatar mediante el estudio organizacional de un caso, se distingue que pese al proceso de apertura democrática y la división de gobiernos en la Legislatura de SLP, las iniciativas del Ejecutivo –en materia exclusiva de Seguridad- predominan y son aprobadas independientemente de la pluralidad que puede existir en ella.

En lo que hace a los aspectos de la seguridad e independientemente de que representan un tema de relevancia dentro de la entidad y en el país, siguen siendo ajenos a un 38% de aquellos legisladores que no participaron en ningún tipo de propuesta relacionada (ver esquema 5 en Anexos). Asimismo pese a que existieron otro 62% de los diputados que sí participaron en iniciativas que se entregaron a la comisión, hay que recordar que sólo un 15% de éstas son competencia exclusiva de la Seguridad Pública dado que el otro 85% son propuestas que tenían relación directa con otros sectores de política que finalmente cruzaban con el de Seguridad.

Se concluye entonces que el Congreso local de San Luis Potosí resulta un reflejo de la situación que pudiera estar aconteciendo en otras entidades del país, en donde pese a ser un tema importante –como lo es la Seguridad Pública-, los diputados no mantienen un perfil proactivo y las instituciones del Estado no participan activamente esperando que sea el Ejecutivo quien dicte la última palabra y los ciudadanos poco se involucran en la materia.

## **Anexos**

Esquema 1. Integrantes de la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social en la Legislatura LIX (2009-2012)

<i>Diputado</i>	<i>Cargo</i>	<i>Designación</i>	<i>Partido</i>
Pedro Pablo Cepeda Sierra PAN	Presidente	Plurinominal	
Oscar Carlos Vera Fabregat	Vicepresidente	Plurinominal	PCP
José Luis Martínez Meléndez	Secretario	Mayoría	PRI

Fuente: Elaboración propia.

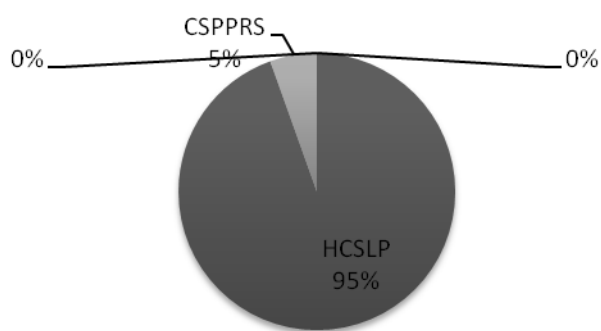
Esquema 2. Número de representantes por partido en el HCESLP e iniciativas presentadas por partido a la CSPPRS.

<i>Partidos</i>	<i>Integrantes</i>	
<i>Propuestas</i>		
PAN	10	0

PRI	9	0
PANAL	4	2
PRD	1	0
PVEM	1	0
PT	1	0
CP	1	0

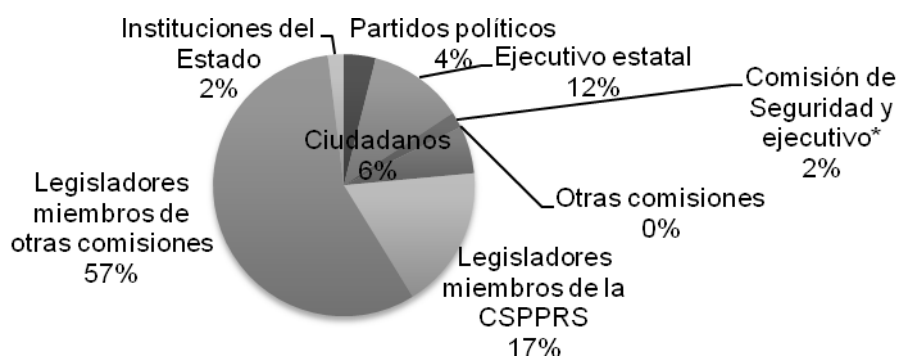
Fuente: Elaboración propia.

Esquema 3. Porcentaje de iniciativas presentadas en la LIV Legislatura del HCESLP y de las turnadas a la CSPPRS.



Fuente: Elaboración propia.

Esquema 4. Porcentajes de iniciativas por actores que proponen.



Fuente: Elaboración propia.

Esquema 5. Desempeño de la Legislatura LIX en materia de Seguridad Pública por diputado

<i>Iniciativas*</i>	<i>Diputado</i>	<i>Partido</i>	
3	1. Oscar Vera Fabregat	PCP	
2	2. Tito Rodríguez Ramírez	PT	
4	3. Felipe Abel Rodríguez Leal	PRD	
7	4. Yvett Salazar Torres	PVEM	
0	5. Griselda Álvarez Olivero	PANAL	
0	6. Vito Lucas Gómez Hernández	PANAL	
0	7. Arnulfo Hernández Rodríguez	PANAL	
0	8. María Patricia Álvarez Escobedo	PANAL	
2	9. José Everardo Nava Gómez	PRI	
1	10. José Luis Martínez Meléndez	PRI	
5	11. Manuel Lozano Nieto	PRI	
1	12. José Luis Montaña Chávez	PRI	
	13. José de Jesús Soni Bulos	PRI	0
1	14. Oscar Bautista Villegas	PRI	
4	15. Bernardina Lara Argüelles	PRI	
2	16. Jesús Ramírez Stabros	PRI	
1	17. Beatriz E. Benavente Rodríguez	PRI	
8	18. Alfonso Castillo Machuca	PAN	
1	19. Olga Liliana Palacios Pérez	PAN	



2	20. Juan Daniel Morales Juárez	PAN
8	21. Pedro Pablo Cepeda Sierra	PAN
3	22. Xavier Azuara Zúñiga	PAN
0	23. Jaime Yañez Peredo	PAN
0	24. Claudio Juárez Mendoza	PAN
0	25. Luis Manuel Calzada Herrera	PAN
0	26. Raquel Hurtado Barrera	PAN
0	27. Julio César Salinas Terán	PAN

---

Fuente: Elaboración propia

\* Los diputados participaron de manera individual o en conjunto con otras elaboraciones de iniciativas presentadas que llegaron a la Comisión de Seguridad Pública, Prevención y Readaptación Social.

### **Bibliografía.**

Alarcón, V. (2011) “El reto de evaluar al Poder Legislativo en México. Algunas reflexiones de contexto”. En Estrategia y práctica parlamentaria en un Congreso plural. Senado de la República. LXI Legislatura. Instituto Belisario Domínguez: México.

Becerra, M. (2002), “Factores asociados a la Percepción de la Inseguridad Pública en el Distrito Federal”, en PEÑALOZA, J. y SALINAS, M. (coordinadores), (2002). Los desafíos de la seguridad pública en México. Instituto de Investigaciones Jurídicas, Universidad Nacional Autónoma de México.

Berns, L. (1993). Thomas Hobbes en Strauss, Leo y Joseph Crosey (Comps.), Historia de la filosofía política. Fondo de la Cultura Económica: México.

Bloom, A. (1993). Jean-Jacques Rousseau en Strauss, Leo y Joseph Crosey (Comps.), Historia de la filosofía política. Fondo de la Cultura Económica: México.

Alburquerque, A. y Contreras J. (2007). “El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales”

Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial, vol. 3, núm. 2, segundo semestre, 2007, pp. 17- 67

Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México.

Cooper, J. (1977). "Congress in Organizational Perspective," in L. Dodd and B. Oppenheimer (eds.), *Congress Reconsidered*, Praeger, pp. 140-163.

Edmund, R. (1984), *Organizational Attributes of Legislatures: Structure, Rules, Norms, Resources* *Legislative Studies Quarterly*, Vol. 9, No. 1. (Feb., 1984), pp. 51-121.

Gómez, J. (2008). "El cabildeo al Poder Legislativo en México: origen y evolución". *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad* Vol. XIV No. 42, Mayo / Agosto de 2008

González, S.; López, E. y Yáñez, A. (1994). *Seguridad Pública en México, Problemas, Perspectivas y Propuestas*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Hedlund, R. (1984) "Organizational Attributes of Legislatures: Structure, Rules, Norms, Resources" en *Legislative Studies Quarterly*, Vol. 9, No. 1. (Feb., 1984), pp. 51-121.

Jiménez, R. (2002). "Los desafíos de la Seguridad Pública en México. Percepción Negativa de la Seguridad Pública: Ciudad de México y República Mexicana", en Peñaloza, Pedro José; SALINAS, Mario A. coordinadores, (2002), *Los desafíos de la seguridad pública en México*. Instituto de Investigaciones Jurídicas Universidad Nacional Autónoma de México.

Peñaloza, Pedro José; SALINAS, Mario A. coordinadores, (2002), *Los desafíos de la seguridad pública en México*. Instituto de Investigaciones Jurídicas Universidad Nacional Autónoma de México.

Pérez, M. (2009). *La debilidad institucional de los congresos locales. Límites de la democratización mexicana y de la transformación de las relaciones Ejecutivo–Legislativo*. *Andamios* v.5 n.10 México abr. 2009.

Perrow, CH. (1984). "La historia del Zoológico..." en Salaman, G. y Thompson, K. *Control e Ideología en las Organizaciones*, F.C.E., México, p.p. 293-314.

Lowenthal, D. (1993). *John Locke* en Strauss, Leo y Joseph Crosey (Comps.), *Historia de la filosofía política*. Fondo de la Cultura Económica: México

Rivera, A. (1998), *Las comisiones en las legislaturas: su papel en las políticas públicas* en *Política y Gobierno*, Vol. Núm. 2, Segundo Semestre de 1998.

Saiegh, S. (2010). "Active Players or Rubber Stamps? An Evaluation of the Policymaking Role of Latin American Legislatures" in *HOW DEMOCRACY WORKS Political Institutions, Actors and Arenas in Latin American Policymaking*.

Stein, E; Tomassi M. (2006). La política de las políticas públicas. Política y Gobierno.  
VOL. XIII. NÚM. 2 . II SEMESTRE DE 2006 . CIDE, pp. 393-416

# CONSTITUCIÓN DEL SENTIDO DE LA GESTIÓN SOCIAL EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

**María Edith Morales Mosquera**

Universidad EAFIT.

[csedith@antares.udea.edu.co](mailto:csedith@antares.udea.edu.co)

## Resumen

En la investigación de corte cualitativo, se aborda la gestión social desde la perspectiva de la administración pública, por tanto ésta se entiende como la misión o encargo que tiene el Estado de orientar las políticas públicas hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la población, proceso del cual, bajo el enfoque de gobernanza, participan el Estado y la sociedad civil organizada. Dentro del horizonte tendiente a fundamentar teóricamente la gestión a partir del sujeto como dador de sentido, en la investigación se propone el método fenomenológico para describir cómo, en gobernanza, quienes participan en el diseño y gestión de políticas públicas se constituye sentido de la gestión social en la ciudad de Medellín.

El fenómeno contemporáneo para el diseño y ejecución de políticas públicas a través de alianzas público-privadas, en donde se mueven diversos poderes, intereses y conflictos, pero que orientan un objetivo común como es el bienestar de la sociedad o gestión social, no puede ser entendido desde las clásicas teorías de la administración, sino desde nuevos paradigma como el Análisis Organizacional que ofrece alternativas para leer y comprender fenómenos organizacionales complejos.

**Palabras claves:** gestión social, políticas públicas, gobernanza, fenomenología.

## Introducción

En los últimos años la gestión social se ha convertido un campo de especial interés investigativo para las escuelas de administración. El tema ocupa las agendas de instituciones públicas y privadas, organizaciones de desarrollo como las ONG, así como de universidades y empresas que hoy se vinculan en el diseño y ejecución de políticas y/o programas orientados al desarrollo social y humano. Muestra de ello se registra en el incremento de artículos especializados sobre gerencia social, grupos de investigación y espacios académicos desde donde se aborda el tema, así como en la creciente oferta de programas de formación en pregrado y posgrado cuyo interés es la formación de gerentes capaces de orientar las políticas públicas, hacia la generación de capacidades de los sujetos o la formación del ser.

Desde la administración pública, dada la orientación del Estado como mediador social y representante (real y/o simbólico) del interés de todos como lo acota Varela (2008), se viene fortaleciendo el campo disciplinar de la gestión social desde donde se involucran actividades para el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades. Para lograr dicho objetivo en la ciudad de Medellín, la alcaldía municipal viene orientando desde hace más de tres décadas las políticas y programas sociales, bajo el enfoque de gestión para resultados (Chica, 2011), el cual surge en el marco de un modelo de gobernación tendiente a cambiar la mirada tradicional de la gestión técnica y burocrática, por una gerencia más participativa y dialógica conocido como gobernanza (Cerrillo, 2005). La nueva forma de gobernar, implica un modo más cooperativo en el que los actores estatales y no estatales participan en redes mixtas público-privadas en la ejecución de políticas públicas, para garantizar el desarrollo social y humano de los habitantes de la ciudad.

Sin embargo, adecuar el escenario de la administración pública local, para la gestión social es un aspecto que apenas inicia fortalecerse, como lo muestran los estudios de Silva (2008), Barzalay (2008) y Tenório (2010), quienes plantean que aún resulta pertinente continuar pensando en el fortalecimiento de éste campo, debido a que las reformas administrativas, en la mayoría de los países de América Latina, para fortalecer la participación ciudadana en aras a lograr el desarrollo social fueron inspiradas más en criterios fiscales y de adecuación del escenario para la adaptación del capitalismo globalizado, que en pensar la gestión del Estado, y mucho menos en la gestión de las políticas públicas.

En los últimos años se han fortalecido los debates sobre qué se espera de las políticas públicas para que aporten al desarrollo regional y local, igualmente se han planteado propuestas para la formación del capital humano necesario para la gestión social. Sin embargo, no se cuenta con un claro referente conceptual y teórico que permita comprender cómo la intersubjetividad juega un papel clave en la generación de conocimiento sobre la gestión social, en tanto son los sujetos que participan en el diseño y ejecución de políticas y/o programas públicos quienes dan sentido a dicha labor. Es por ello que se plantea como problema de investigación que la gestión social tiene mayor o menor apropiación en la experiencia, cuanto mayor o menor sentido le otorgan los sujetos en las relaciones con los demás (en intersubjetividad). En este sentido el estudio está orientado por las preguntas sobre: ¿Cómo desde la gobernanza en la gestión de políticas y/o programas públicos estatales, se da sentido a la gestión social en la ciudad de Medellín? ¿Cómo se fundan los procesos que orientan la gerencia de políticas y/o programas sociales? ¿Cómo se vive el sentido y validez de la gestión social, desde la perspectiva de los sujetos en su experiencia cotidiana?

### **Enfoque Teórico**

Para la realización de la investigación se plantea como referentes teóricos, la fenomenología, las políticas públicas y la gobernanza.

Desde los fundamentos fenomenológicos, se asume la construcción del sentido en intersubjetividad, esto significa que para comprender el sentido de la gestión social necesariamente se incluirá a los otros, a los que participan de la gestión de políticas y/o programas sociales estatales. Desde la fenomenología, plantea Husserl que la experiencia del otro juega un rol trascendental, en tanto se comparte conocimientos, experiencias, vivencias (Husserl, 1925). Para hablar de intersubjetividad, se debe nombrar la subjetividad, concebida como la consciencia que se tiene de todas las cosas y del conocimiento que permite establecer relaciones con los demás (Zirión, 1994). De allí que en el desarrollo de la investigación, no sólo está comprometida la perspectiva personal, sino múltiples miradas que definen la gestión social.

Por otro lado, desde los fundamentos teóricos de la gobernanza será posible entender el campo de la gestión social y las políticas públicas. La gobernanza surge como un enfoque para la gestión pública, orientado a garantizar la participación de la sociedad civil organizada en la gestión social, como estrategia para generar mayor impacto y desarrollo local, pero al mismo tiempo fortaleciendo las instituciones [Barzelay (2008) y Chica (2011)].

El campo disciplinar de la gestión social, nació bajo la orientación de dar solución a problemas históricos y estructurales de la sociedad, principalmente para atender los niveles de pobreza que se registran en los países de América Latina<sup>330</sup>. En Colombia para orientar las políticas públicas, de forma participativa y dialógica, se han promovido una serie de reformas institucionales orientadas a transformar el modelo administrativo burocrático que marcó las décadas de los 70' y los 80', periodo denominado por Arellano (2002) como la era progresiva de la administración pública, bajo el cual el Estado se concebía como el único garante del desarrollo y por tanto sus acciones, para dar respuesta a las necesidades sociales, estaban orientadas a crecer en tamaño, funciones y adquisiciones. Modelo bajo el cual la administración estatal, se caracterizó por ser una organización de estructura rígida que no permitía la interlocución con el entorno, ni mucho menos dar cuenta de sus acciones a la sociedad.

Dadas las limitaciones del modelo administrativo estatal, que dejó como resultado la falta de legitimidad del Estado y una fuerte crisis económica, se inició en Colombia, lo que Ramírez (2004) denomina la compleja tendencia administrativa, la Nueva Gestión Pública, orientada inicialmente a dos propósitos que hoy se condensan en lo que se denomina gobernabilidad. El primero, recuperar la crisis de la deuda del país, que se presentó durante los años ochenta. El segundo, preparar el escenario para el entonces naciente proceso de globalización.

La modernización administrativa en Colombia, estuvo acompañada de la modificación de las formas de relacionamiento del Estado con la sociedad, así como la movilización

---

<sup>330</sup> Para el caso colombiano según en DANE y el Departamento Nacional de Planeación, hoy se tiene aproximadamente veinte millones de pobres, de los cuales siete millones viven en indigencia.

de fronteras entre el Estado, el mercado, la sociedad civil y la ciudadanía; trasladando responsabilidades de gestión pública a otras esferas que, como lo recuerda Restrepo (2009), buscaban la legitimidad del Estado. Aspecto que significó la adecuación de estructuras coherentes y pertinentes para vincular las diferentes formas de participación de la sociedad al logro del desarrollo social y económico.

Sin embargo, para la satisfacción de las necesidades sociales y económicas del país, se requería no sólo la transformación de la gestión pública orientada a la eficiencia descuidando la política, sino que era necesario repensar las formas de relación ciudadana entre el aparato estatal y los escenarios locales. De esta manera la dimensión local y su articulación con la dimensión central del gobierno nacional, implicó nuevas orientaciones tanto políticas como socio-económicas, que conllevaron a la reglamentación de asignación de recurso y el fortalecimiento de la gestión local, asignando autonomía y responsabilidad pública a las administraciones públicas municipales, aspecto que hoy se condensa en lo que se denomina gobernanza (Aguilar, 2006).

En el marco de una gestión pública eficaz y eficiente, las tendencias administrativas de descentralización han sido claves en las apuestas del desarrollo local en Colombia, lo que ha implicado un cambio a nivel político, social y económico al modificar el nivel de relacionamiento de los Alcaldes con la ciudadanía y de los municipios con el gobierno central. En esa medida se instauran una serie de derechos políticos para las comunidades y los municipios, como territorios administrados por el poder local en donde se destaca el nivel de relaciones administración pública y ciudadanía, esferas de inversión y concertación, continuidad y sostenibilidad de la inversión social (Tirado, 1989).

En el escenario colombiano, la participación le impregnó a la gestión pública un carácter democrático y un contacto directo con la ciudadanía para la prestación de servicios públicos con responsabilidad pública, aspecto que se ratificó con la Constitución Nacional de 1991, en donde se evidencian los lineamientos de una reforma en la administración pública y la justificación para implementar diferentes modelos de gestión local que orienten el desarrollo social, debido a que el modelo de liberalismo económico continua dejando altos índices de pobreza y a que las políticas públicas de carácter compensatorio o asistencialista, en tanto no ofrecen soluciones estructurales a las problemáticas históricas de la sociedad de vivienda, salud, educación, seguridad, transporte, entre otras, requieren ser remplazadas por estrategias de desarrollo en donde el énfasis se configure en una perspectiva social.

En el marco de una administración pública democrática, en donde la gestión del desarrollo local se produce con lo social, en Colombia se han venido construyendo en los últimos quince años nuevas configuraciones organizacionales, políticas y sociales, estructuradas en una nueva óptica de complejidad, multidisciplinariedad y heterogeneidad, para responder a las necesidades de la población con la participación de la sociedad civil en las decisiones de inversión anual. Aspecto ha llevado a que la

gestión pública local, se vea en la necesidad de reorganizar la gestión de las políticas y/o programas a nivel de las estructuras organizativas de las administraciones, de la configuración de procesos participativos, de los enfoques y modelos para la formulación y ejecución de las políticas públicas que responden al desarrollo local.

### **Revisión literaria**

El rastreo bibliográfico sobre la gestión de políticas públicas ha comprendido la revisión de bases de datos como EBSCO, ProQuest y Scopus, desde donde se identifica cuatro principales áreas de estudio del tema como lo detallan Licha (2004) y Chica (2011), a saber:

Análisis de Políticas; en donde se cuenta con estudios sobre desarrollo y fundamentación de agendas de políticas sociales, investigación de temas específicos relacionados con el status y cambios en los sistemas de entrega de los servicios sociales. Evaluación de Programas; aquí se identifican estudios sobre evaluación de reformas educativas, efectos de programas educativos y de salud. Innovación en materia de reforma social y políticas contra la pobreza; en donde se identifican estudios centrados en identificar causas de la pobreza, efectividad de las políticas de reducción de la pobreza, innovaciones en las reformas de salud y educación, innovaciones en las políticas contra la pobreza. La cuarta área es Capital social/desarrollo comunitario/ciudadanía/ participación social; en donde las investigaciones están orientadas a indagar por el compromiso cívico, la creación de comunidad y construcción de ciudadanía.

El campo de la gestión social no solo es abordado desde la perspectiva de la administración pública, desde la escuela del tercer sector de la Universidad de J. Hopkins se vienen haciendo estudios sobre los retos que implica la gestión para las organizaciones de la sociedad civil entre las que sobre salen el rol de las ONG (Salamon, 2001). Igualmente desde las escuela de administración, autores como Drucker (1995); Kliksberg (1996); Mintzberg (1987) y Hafsi, & Thomas (2005), se han acercado al campo.

Varios autores como Tenorio (2002) y Ficher (2006), coinciden en afirmar que el campo de la gestión social esta aun en construcción y que se cuenta con fortalezas desde la práctica para continuar avanzado en el tema, pero coinciden en que hace falta fortalecer el nivel teórico y conceptual del campo, debido a que se identifica con frecuencia en la literatura que la gestión social, la relacionan con la gestión de políticas sociales y ambientales, sin contar con definiciones claras que den cuenta de rol de la sociedad civil organizada en los proceso de desarrollo social y mucho menos, en la fundamentación sobre la orientación de los programas y servicios sociales públicos estatales.

En esa misma línea, se identifica en la literatura y los medios académicos interpretaciones ambiguas, en donde se asume que todo lo que está por fuera de la gestión tradicional, puede ser visto como gestión social, sin precisar las especificidades



del campo como se plantea en una de las investigaciones más completas y actualizada sobre el tema denomina: “Gestión social y esfera pública: enfoques teóricos y conceptuales” (Rezende de Oliveira, Cançado y Pereira, 2010). En el estudio se aborda además, los principales enfoques desde donde se viene estudiando la gestión social y se plantea el campo como una posibilidad prometedora de estudio en los últimos años, específicamente desde las escuelas de administración.

Uno de los enfoques que orientan la producción de conocimiento sobre el campo, es el planteado Kliksberg (1994), quien asocia la gestión social a la gestión de las políticas sociales e incluso a las ambientales, más que al debate sobre la relación participación democrática y las políticas públicas. El autor es considerado como el primero en América Latina en presentar una propuesta sistemática de la gestión social.

Otras autoras como Fischer (2006), entiende la gestión social como: “la gestión del desarrollo social”, ésta constituye un espacio de práctica reflexiva desde donde se generan conocimientos, gracias al trabajo multidisciplinario que realizan varias organizaciones. Desde el punto de vista la autora se plantea que la gestión social constituye una propuesta pre-paradigma de interés investigativo para los próximos años.

Estudios como el de França (2008), establecen la diferencia entre gestión pública, gestión privada y gestión social. El autor plantea que la gestión social debe ser entendida desde dos perspectivas, como proceso y como fin. Como proceso, en tanto se presenta una forma especial de gestión de las organizaciones utilizando los instrumentos de la estrategia privada. Como fin, porque ayuda a satisfacer las demandas de la sociedad. Establece que a la función pública le corresponde entenderse de los asunto macro de la sociedad.

Otro enfoque desde el cual se aborda la gestión social es desarrollado por (Tenório, 2008), para quien la gestión social constituye una propuesta alternativa en relación a la hegemonía tradición positivista centrada en la racionalidad utilitaria del pensamiento administrativo. Basado en la escuela de Frankfurt (Horkheimer, Marcuse, Adorno y Habermas), el autor plantea que entender la gestión social requiere del análisis de las relaciones Estado-sociedad y Capital-trabajo, las cuales son invertidas en su orden por Sociedad-estado y Trabajo-capital, en donde la sociedad y el trabajo son protagonistas de la relación. Contexto bajo el cual la esfera pública es el espacio de mediación entre el Estado, la sociedad y el mercado.

En síntesis, y dada las necesidades identificadas de avanzar en la conceptualización del tema, el estudio propuesto represente un sustento teórico para abordar el tema de la gestión social, desde los sujetos como dadores de sentido, debido a que hace falta en los medios académicos la fundamentación sólida que muestre cómo de manera subjetiva se genera conocimiento sobre la gestión social, pero la condición para dicho conocimiento es la intersubjetividad (gobernanza) que hace posible comprender el sentido de la gestión de políticas y/o programas sociales.

**Objetivo general:** Describir cómo en intersubjetividad (gobernanza) se constituye sentido de la gestión social en la ciudad de Medellín.

**Objetivos específicos:**

- Identificar cómo desde la gobernanza se fundan los procesos que orientan la gestión social en la ciudad de Medellín.
- Indagar por las prácticas y discursos, que desde la gobernanza dotan de sentido la gestión social en la ciudad de Medellín.
- Conocer los procesos que desde la gobernanza, dan sentido y validez a la gestión social en la ciudad de Medellín.

**Método**

El estudio se desarrollará bajo el método fenomenológico que se basan en las experiencias individuales (subjetivas) de los participantes. En cuento el objetivo es indagar por significados, estructuras y esencias de la gestión social en donde se privilegiará la experiencia de los participantes. A través de este método, también llamado reducción y descripción fenomenológica, será posible ailar, examinar y luego, describir detalladamente las estructuras que desde la experiencia de la investigadora dotan de sentido la gestión social en la ciudad de Medellín.

En esa medida el estudio estará centrado en la descripción e interpretación del fenómeno de la gestión social desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente; se apoyará en el análisis de los diferentes discursos, prácticas y acciones y temas específicos y en la búsqueda de los posibles significados de los discursos. La intuición constituye un proceso que se empleará permanentemente para aprehender la experiencia de los participantes, las cuales serán contextualizadas según la vivencia individual, el tiempo, el espacio y el contexto del estudio.

Bajo la óptica fenomenológica, que asume que comprender la realidad humana no es posible con las categorías de análisis de la realidad física cuya esencia son los objetos o cosas materiales (Husserl, 1977), se plantea un estudio comprensivo que mas que explicar por qué se da la gestión social, pretende describir cómo se presenta y los significados que de ésta los sujetos (Vargas, 2007).

Desde el enfoque fenomenológico se da una relación permanente sujeto objeto, en donde se debe ir más allá de los textos y abordar las cosas mismas. En una palabra podría reducirse a la “conciencia” o bien a la “intencionalidad”, asuntos que no sólo son resultado de experimentar sino que involucran componentes tales como la creencia, la valoración y los acuerdos comunes. Bajo esta perspectiva, la vida misma de la investigadora constituirá un punto de referencia y análisis. Para describir la experiencia de la comprensión de la gestión social, se partirá de la perspectiva de ir “A las cosas mismas” como lo plantea Husserl, para lo cual en el estudio se asumen, como lo acota

(Vargas, Guillén, 2012), más que fases o momentos, los principios que han aportado a la generación de conocimiento.

### **Principios metodológicos**

Los principios del método que se emplearan en el estudio son: *la desconexión de la actitud natural: epojé y la reducción; la reducción eidética*, a través de la cual se aplicaran los procedimientos de tematización, variación, o ideación (Herrera, 1998, p. 57) y *la reducción trascendental*, que implica ir más allá de los resultados de la reducción eidética o descripción de eidos y de las esencias, que ponen de manifiesto capas más profundas de la conciencia y sus vivencias.

**Ir a las cosas mismas:** El método fenomenológico lo constituye la orientación de “Volver a las cosas mismas”, de comprender un fenómeno tal como acontece, “al margen de las teorías científicas que pudieran deformar la comprensión que de ellas construyen los hombres” (Husserl, 1973, 14). Este retornar a las cosas ofrece los elementos para describir un fenómeno, como es el caso de la gestión social, por tanto el análisis estará centrado en el asunto ontológico del ser y en la relación con la pregunta filosófica acerca de cómo conocemos los seres humanos.

Este principio de “ir a las cosas mismas”, implicará observaciones permanentes durante la investigación, para ver cómo se da para los sujetos, en primera persona, la gestión social, para conocer así el sentido que dan a ésta. La observación no participante tendrá un lugar clave, en tanto será la estrategia utilizada con el fin de llegar a la comprensión del tema. Por medio de ésta, se profundizará en la experiencia de los otros, prestando especial interés a todo aquello que puede ser observado, como reacciones, intenciones, motivos, expresiones físicas, entre otras. Para ellos será necesario asistir a espacios de reuniones y de planeación de las actividades que se desarrollan en el marco de los programas sociales públicos, para observar y grabar la rutina, actividades inusuales e interacciones que ocurren natural y espontáneamente entre quienes participan en la gestión social. Se hará análisis permanente de lo observado, aspecto que implicará mantener una actitud reflexiva y teórica (Embree, 2003).

**Desconexión de la actitud natural: Epojé y reducción:** El principio para el acercamiento al tema de estudio será la *reducción fenomenológica* o epojé aspecto que requiere que el investigador tome distancia o ponga entre paréntesis, para dirigir la mirada exclusivamente hacia la conciencia y hacia todo lo que en ella se da. Acto desde donde se reconoce al sujeto como fuente de constitución de sentido. “Lo que indica este principio es la operación inicial de reconducción (...) de lo objetivo a lo subjetivo” (Vargas, Guillén, 2012, p. 15).

Una vez identificado como se despliegan las operaciones o cuáles son los procesos que dan sentido a la gestión social, se asumirá lo que la fenomenología denominan una actitud reflexiva para analizar los datos y dar sentido a partir de la experiencia de los

sujetos. “Esto, al mismo tiempo, es epojé porque hay suspensión de todo sentido de validez previamente establecido –Por las “autoridades”, en la cultura- y es trascendental en la medida en que al operarla el sujeto vuelve desde sí a dar sentido a lo que en sí aparece ante él” (Vargas, Guillén, 2012, p. 21).

**La reducción eidética:** A través de este principio del método fenomenológico, se describirá el sentido de la gestión social para lo cual se requiere de tematizar, esto es como expuso Husserl (1981), consiste en aquello a lo cual se vuelve o se dirige la mirada. En este sentido se destaca una característica de la fenomenología, la cual es el reconocimiento de la subjetividad como punto de partida de la comprensión de mundo, por ello se entiende que el sujeto vive dentro de infinitud de horizontes en los cuales despliega su experiencia. En este sentido se volverá la mirada sobre el tema de la gestión social para racionalizarlo, para comprenderlo tal cual como aparece como significativo a la vivencia. Al tematizar la mirada se centra en la vivencia que para este caso es la gestión social y se suspenden todos los significados previamente asignados al objeto de la vivencia.

Partiendo que desde la fenomenología lleva a cabo descripciones de la esencia de un fenómeno. Al tematizar los significados previos quedan suspendidos gracias a la epojé, y es posible entonces dar paso a la descripción de la vivencia pura. Se trata de adoptar una cierta actitud hacia la experiencia o reflexión autocrítica. Es posible atenerse a lo dado y describirlo en su pureza.

Pero la comprensión de un tema exige dar cabida a las variaciones, que consiste en captar el darse de una experiencia, de un objeto o de una estructura en sus múltiples direcciones de sentido; momento del método que consiste en dar paso a la libre variación de la fantasía que nos ofrece. En el campo metodológico de la fenomenología, el darse de una experiencia puede llevar a considerar múltiples formas de su aparecer que no están dadas fácticamente, sino que son producto de la posibilidad de imaginarlas, de reflexionar sobre ellas; pero esto no significa que de hecho se haya captado su efectiva manifestación. El ejercicio de la fantasía, de la libre variación, es necesario para abrir el campo de posibilidades del darse de la experiencia humana y sus múltiples horizontes de sentido.

**Reducción trascendental o descripción del eidos o de la esencia:** El fin último de la investigación fenomenológica es la descripción de esencias o descripción eidética. Es la descripción de la estructura del sentido vivido, las características universales de las cosas tal y como las experimentamos. Es decir la descripción de la forma o la estructura de un fenómeno, que para el caso será la descripción de las invariantes, la esencia, el eidos que constituye la gestión social, aspecto posible gracias a las variaciones que permiten desechar aquellas que solo tienen valor o sentido en la esfera de la imaginación.

La descripción de esencias no tiene que presentarse necesariamente al final de la investigación fenomenológica con los resultados, sobre lo cual plantea Vargas Guillén

“Más bien lo que se encuentra el lector, el investigador, son los resultados de la descripción de esencias” (2012, p. 24).

La fenomenología como ciencia rigurosa es falible y como tal corregible, aspecto que sugiere que al captar la esencia de algo tiene que poder ser mostrado a los demás, los demás deben poder verlo, deben entenderlo. En este sentido, se abre la perspectiva de la intersubjetividad en cuanto que cada una de las descripciones es materia de corrección. Razón por la cual el principio de corregibilidad guiará la investigación aquí propuesta.

### **Resultados esperados**

La investigación tiene un alcance local, en tanto está orientado a conocer el sentido de la gestión social en la ciudad de Medellín. Dentro de los aportes del estudio al campo de la administración se destacan:

- La fundamentación filosófica del campo de la gestión social, desde la comprensión de la intersubjetividad en la configuración de conocimiento.
- El acercamiento a la fenomenología como método que constituye un criterio para comprender la gestión en gobernanza de las políticas sociales.
- El contar con referente conceptuales para la gestión participativa de políticas y/o programas sociales.
- Aportes al campo disciplinar de los estudios organizacionales, desde donde se abordan fenómenos organizativos como es el caso de las alianzas público – privadas que participan en el diseño y ejecución de políticas públicas.

### **Referencias**

Arellano, D. (2004). Más allá de la reinención del gobierno. Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y presupuestos por resultado en América Latina. México: Miguel Ángel Porrúa – CIDE.

# LA REFORMA INTEGRAL A LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR COMO UN PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL, EL CASO DEL PLANTEL 04 DEL COLEGIO DE BACHILLERES

Mtro. Reyes Jesús Rodríguez Olaya

Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa

[rrodrig7@eafit.edu.co](mailto:rrodrig7@eafit.edu.co)

## Introducción.

Una de las implicaciones fundamentales de la institución, sea cual sea, es la de normar el comportamiento de los sujetos o actores. Para algunos, la primera determina –casi en su totalidad– el accionar de los segundos. Pero antes de analizar dicha cuestión es preciso preguntarse por el hombre, antes que sujeto o actor. Así, siguiendo a Sartre (2008) el hombre es el único ser *en el que la existencia precede a la esencia*, es decir, el hombre es el ser que primero existe y posteriormente es definido por algún concepto o por la “realidad humana”; en otras palabras, el hombre es arrojado al mundo, existe, y después, con esa condición del devenir se define.

Entonces, el hombre empieza por existir y es en ese existir que está rodeado de circunstancias; por ejemplo, el mundo cotidiano, o la “cultura” de su sociedad teniendo –a diferencia de los demás seres vivientes– conciencia de sí mismo. Es en ese transitar de su existencia que el hombre se va “construyendo”, ya que él mismo existe en tanto se realiza. Por esto, una de las grandezas del hombre puede ser la *rebeldía* o mejor la *resistencia*, siendo que cada hombre decide ser lo que hace con lo que los otros hicieron de él (Sartre, 2008).

Desde que nacemos hacen –los otros– de nosotros algo, desde la *institución*<sup>331</sup> del lenguaje, nos imponen una lengua, unas costumbres, unas tradiciones, unas creencias –entre otras cosas– porque no tenemos un lenguaje propio; creemos que tenemos una lengua, que es nuestra, que la dominamos pero el lenguaje es el que nos domina. Pero eso no es una sentencia fatal, en algún momento tendremos que decir una palabra nuestra, propia, una palabra nueva y esa será nuestra resistencia, nuestra libertad.

Empero, la existencia del hombre no se da en el vacío se realiza en espacios sociales, siendo en la modernidad –y posmodernidad– la organización el espacio privilegiado

---

<sup>331</sup> Es pertinente hacer la distinción entre institución y organización, para el caso de la organización posteriormente se establecerá la definición de R. Hall (1996); con respecto a la institución siguiendo a J. Revel (2005) se pueden diferenciar tres usos: primero, en un sentido técnico y muy restrictivo se entiende “...la institución como una realidad jurídico-política” (p. 64). Un segundo uso se refiere a “toda organización que funciona de manera regular en una sociedad, según reglas explícitas e implícitas, y que se supone responde a una demanda colectiva particular.” (p. 64). Por último, el tercer uso define a la institución como “toda forma de la organización social que relaciona valores, normas, modelos de relaciones y de conductas, roles” (Balandier citado en Revel, 2005, p. 64)

donde los hombres se “construyen” encontrado sentido a su vida. En palabras de Etzioni (1986) vivimos en una sociedad organizacional:

Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones... La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas –el Estado– deberá otorgar su permiso oficial. (Etzioni, 1986, p. 1)

Por lo arriba dicho –porque vivimos “atrapados” en una sociedad organizacional, en un mundo organizacional– parece que es importante, relevante y pertinente el estudio de las organizaciones, no en el sentido prescriptivo; sino, buscado comprender el fenómeno organizacional al menos en un primer momento, para posteriormente, si así es requerido transformar las organizaciones.

La educación<sup>332</sup> es considerada como una Institución, es decir, es una entidad que fue concebida para cubrir necesidades de la sociedad. En este sentido, se dice que la educación es una de la bases para el desarrollo social y económico, repercutiendo en cuestiones fundamentales como el avance de la creatividad y la innovación. Asimismo, la educación es la principal referencia del concepto de escuela o de institución educativa. (Gairín, 1999)

El sistema educativo mexicano está dividido en términos generales en tres grandes grupos: educación básica (EB), educación media superior (EMS), y educación superior (ES). Es tan relevante la educación para el país que en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) del presente sexenio, se establece en el Objetivo **13 la necesidad de fortalecer el acceso y la permanencia de la población en el sistema de enseñanza media superior, teniendo como propósito principal brindar una educación de calidad orientada al desarrollo de competencias.** Asimismo, se propone impulsar un sistema que integre armónicamente a las distintas entidades oferentes, es decir; la Escuela Nacional Preparatoria, el Colegio de Ciencias y Humanidades, el Colegio de Bachilleres, entre otros. De forma que la diversidad de los planes y programas de estudio de las distintas instituciones, no dificulte la compatibilidad entre ellas, y de esta manera se enriquezcan las opciones de formación en la EMS. Así, se buscará una mayor vinculación con el sector productivo, lo que propiciará una mayor pertinencia de los planes y programas de las instituciones de EMS respecto del desarrollo tecnológico. En este sentido, se propone lograr una mejor actualización docente, para favorecer nuevas metodologías y formación más modernas, basadas en competencias que permitan una mayor y mejor evaluación.

---

<sup>332</sup> Puede ser entendida como un “...proceso de influencia sobre las personas al servicio de su desarrollo, fue una tarea difusa exclusivamente dependiente del contexto, con el tiempo se convertiría también en una necesidad que había que regular y organizar.” (Gairín, 1999, p. 17)

**Aunado al objetivo anterior, se plantea el objetivo 9 que es elevar la calidad educativa; en particular en los rubros de cobertura, equidad, eficacia, eficiencia y pertinencia, es decir, se busca una educación que tenga como propósito sustancial atender e impulsar el desarrollo de las capacidades y habilidades individuales de los alumnos, en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo, al tiempo que se fomentan los valores que aseguren una convivencia social solidaria y se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo.**

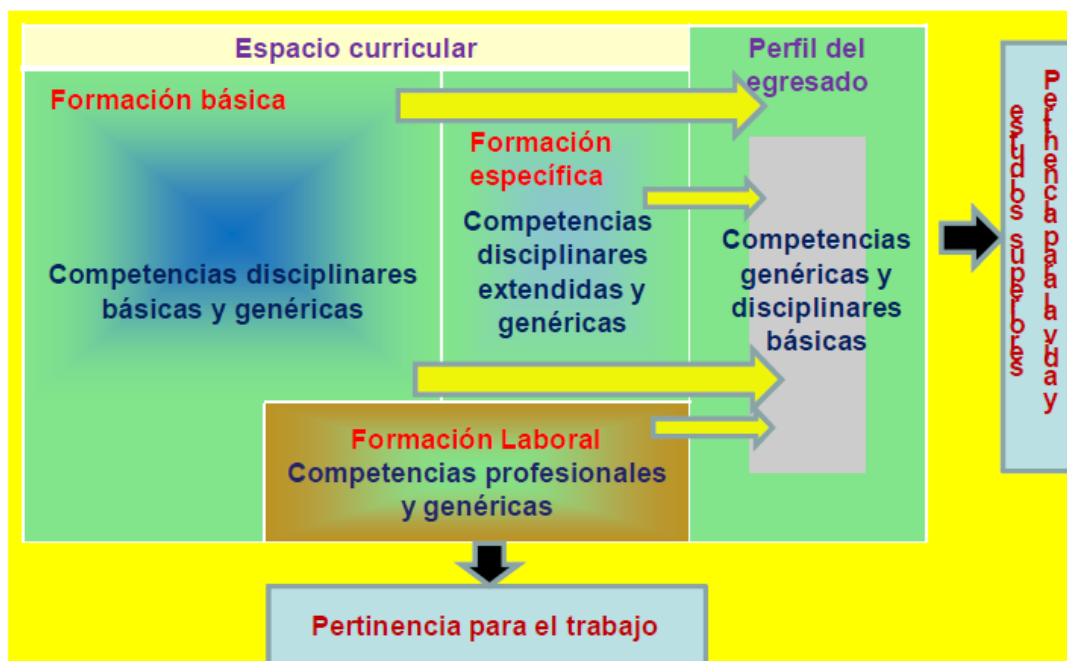
### **Sistema nacional de bachillerato**

Dentro del marco de la RIEMS se propone la creación del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB), que tendría por objetivo el evaluar a las instituciones de EMS, estableciendo la que cumplen con ciertas condiciones y que por lo mismo pueden pertenecer a dicho SNB o “club de los buenos”. A continuación se exponen algunos de los propósitos más relevantes del SNB, así como la inserción del enfoque de competencias en el marco curricular común.

- Elevar la calidad del servicio proporcionado. Una verdadera educación de calidad fortalece la relación educación-vida-trabajo y la integración entre los distintos niveles y modalidades educativas, lo que permite la diversidad de planes y programas, conforme a las necesidades regionales y de grupos; sin embargo, también considera que todos los jóvenes cuenten con un mínimo de capacidades comunes definidas en el Marco Curricular Común (MCC) a través de competencias genéricas, disciplinares y profesionales.
- Incluir como una de sus prioridades el mejoramiento de los educadores, dado su papel fundamental en la calidad de la educación, dotándolos de estrategias que enfatizan el logro y demostración de competencias genéricas, disciplinares y profesionales, por parte de sus estudiantes, así como redefiniendo su perfil, reconociendo entre otras, la función tutorial.
- Contar con sistemas de evaluación que permitan evidenciar si se están logrando las metas señaladas en el Programa Sectorial de Educación. Estos sistemas incluyen aquellos indicadores para reconocer la calidad del servicio prestado tanto por la institución como por los docentes, en cuanto a las necesidades y expectativas de los estudiantes y del sector productivo.
- Incorporar el uso de tecnología, que facilite el desarrollo de procesos de enseñanza-aprendizaje y programas de evaluación integral de todo el sistema educativo medio superior, a fin de enfrentar los efectos de la globalización y los acelerados avances científicos y tecnológicos, empleándolos como herramientas de trabajo.

Esquema 1. Colocación de competencias en el Marco Curricular.





Fuente: Tomado de Colegio de Bachilleres 2010.

### Colegio de bachilleres

El Colegio de Bachilleres<sup>333</sup> fue creado por el Gobierno Federal a recomendación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior (ANUIES), por decreto presidencial, el 19 de septiembre de 1973 y cinco meses más tarde, en febrero de 1974 se establecieron en la ciudad de México cinco planteles, con la función de impartir e impulsar educación correspondiente al nivel medio superior con los objetivos de:

- Desarrollar la capacidad intelectual del alumno mediante la obtención y aplicación de conocimientos.
- Conceder la misma importancia a la enseñanza que al aprendizaje.
- Crear en el alumno una conciencia crítica que le permita adoptar una cultura responsable ante la sociedad.
- Proporcionar al alumno la capacitación o adiestramiento en una técnica o especialidad determinada.

Con la decisión de creación del Colegio de Bachilleres, aumentan las oportunidades educativas y las opciones laborales, al considerar:

- El crecimiento de la población en el país y la necesidad de preparar a los jóvenes mexicanos para enfrentar y satisfacer los requerimientos que plantea el desarrollo económico, social y cultural de la nación.
- El incremento de la oferta educativa y la oportunidad de brindar a los estudiantes una formación que les permita ingresar a instituciones de nivel superior y ofrecer

<sup>333</sup> Toda la información del apartado es tomada de Colegio de Bachilleres 1998, 2010 y 2011.

una capacitación técnica que les ayude a encontrar trabajo.

- La necesidad de disponer, a la brevedad, de personal capacitado que requiere el desenvolvimiento económico, social y cultural de la nación, que incremente el sistema educativo nacional auspiciando el establecimiento de escuelas que imparten educación de nivel media superior.

Con relación a lo académico, el Colegio de Bachilleres se definió con respecto a las reflexiones y acciones educativas resultado del contexto mundial y nacional, origen de la evolución tanto de sus estructuras académicas como de su plan de estudios y metodologías de enseñanza.

#### **a) Misión**

Formar ciudadanos competentes para realizar actividades propias de su momento y condición científica, tecnológica, histórica, social, económica, política y filosófica, con un nivel de dominio que les permita movilizar y utilizar, de manera integral y satisfactoria, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, pertenecientes a las ciencias naturales, las ciencias sociales y a las humanidades.

#### **b) Visión**

Ser una institución educativa con liderazgo académico y prestigio social, con estudiantes de excelencia, comprometidos consigo mismos y con su sociedad; en instalaciones bien equipadas, seguras y estéticas, con procesos administrativos eficientes que favorezcan la formación de bachilleres competentes para la vida.

Si se entiende al CB como una organización, se debe reconocer que está inserto en un sistema educativo que mantiene una serie de relaciones; así, la educación es una construcción social, consecuencia de vivir en sociedad y a su vez una necesidad social; la educación proporciona contenidos culturales y referencias valorativas resultado del contexto socio-histórico; finalmente, los elementos de lo socio-cultural influyen en las conformaciones particulares de lo educativo. Lo anterior pone de manifiesto la importancia de analizar a la educación sistemáticamente, lo que implica entender que está compuesta por un conjunto de elementos imbricados entre sí y que buscan un objetivo común. En este sentido, en el sistema educativo podemos entender tres niveles:

- Formal, el cual comprende lo estructurado administrativamente y da como resultado la obtención de grados académicos
- No formal, que está constituido por el conjunto de las acciones educativas organizadas e institucionalizadas que no forman parte de lo escrito.
- Informal, se genera por las cuestiones no establecidas en los planes de actuación, es decir, están al margen de lo estrictamente académico, pero afectan lo formal.

Dentro de la concepción de sistema educativo se puede distinguir al sistema escolar, que es una "...red organizada de unidades y servicios destinados a dar educación..." (Gairín, 1999:27), y por lo mismo, se puede decir que es la parte formal del primero. En

este sentido, ambos sistemas están imbricados, ya que comparten las distintas variables y dimensiones que conforman los procesos, es decir, acciones y contexto del sistema social. Así, su diferencia estriba en el estudio de las variables y dimensiones de forma específica.

### **Pregunta de investigación.**

¿Cómo se modifica la práctica educativa (actividad cotidiana) de los docentes del plantel 04 del Colegio de Bachilleres, a partir de la implementación de la RIEMS (cambio de reglas de la institución)?

### **Objetivos de la investigación**

#### **General**

Describir y analizar el cambio en las prácticas docentes como un proceso de institucionalización, del personal académico del Colegio de Bachilleres plantel 04 (CB), a partir de la implementación de la RIEMS, con base en la perspectiva del Análisis Institucional, con el fin de dar cuenta del cambio organizacional, como una reforma y así poder explicarlo.

#### **Específicos**

Describir y analizar la relación entre la práctica educativa y la implementación de la RIEMS

Escuchar, analizar y contrastar la percepción que tienen los docentes sobre el grado de institucionalización (modificación) de su práctica docente en función de la RIEMS, en particular en tres elementos de la misma: la aplicación del marco curricular común (MCC), la creación del sistema nacional de bachillerato (SNB), y la Certificación en Competencias Docentes para la EMS

#### **Preguntas guía**

- a. ¿Cuál es el cambio en la práctica cotidiana de los docentes del CB a partir de la implementación de la RIEMS?
- b. ¿cuál es la relación entre la práctica docente y el MCC?
- c. ¿cómo se modifica la práctica docente con la creación del SNB?
- d. ¿cómo la obtención de la Certificación en Competencias Docentes para la EMS influye en la práctica del docente en el aula?

#### **Justificación**

La investigación que se propone en el presente trabajo es conveniente, ya que aporta a la comprensión de un elemento fundamental de las organizaciones modernas, a saber, el

cambio organizacional partiendo de la reforma de las mismas. Es necesario entender por qué se proponen reformas a las organizaciones, conscientes de que sus antecesoras –reformas igualmente–, no lograron resolver los problemas o cambiar las estructuras y resultados –por mencionar algunos ejemplos– que se proponían. Podemos afirmar, que una adecuada comprensión de la reforma en las organizaciones y de su implementación, redundará en un mejoramiento del desempeño organizacional, o al menos, en planteamientos menos ingenuos y más funcionales.

En este sentido, es de crucial importancia para la sociedad entender cómo funcionan las reformas en las organizaciones públicas, en particular, en las de tipo educativo. Dado que la educación es una institución, creada por la sociedad para cubrir necesidades específicas y esta se concretiza en la escuela, como la que se propone estudiar. Cabe señalar que los beneficios de la investigación serán –en principio– para el Plantel del CB a estudiar –en particular en sus sistemas de administración–, sin dejar de lado, que se podrán extender a todo el CB, y porque no mencionarlo a todo el subsistema de EMS mexicano. A partir, de la comprensión de la RIEMS que es para dicho subsistema.

Asimismo, se construirá una metodología para llevar a cabo el proceso de investigación, que busca aportar en forma razonable nuevo conocimiento a partir del estudio de caso. Si bien es cierto las técnicas que se utilizarán están ya diseñadas y estandarizadas, el uso que se les dará y la forma en la que estarán articuladas posibilitará que se replique en otras organizaciones educativas pertenecientes a la EMS mexicana. Sin dejar de lado, la utilización de elementos cuantitativos y cualitativos para contrastar y triangular la información obtenida. Recuperando dichos elementos en la descripción e interpretación del fenómeno analizado.

Por otra parte, los resultados de la investigación coadyuvarán a una evaluación de la RIEMS, en su implementación, sus resultados y posibles adecuaciones. Construyendo de alguna manera –sin que sea un objetivo propio de la investigación– un sistema de evaluación del desempeño, tratando de responder a las preguntas ¿qué evaluar? y ¿cómo evaluarlo?. En un sentido práctico, la comprensión de la reforma en el CB posibilita una adecuada toma de decisiones y una mejora sustancial en el desempeño de la organización a investigar.

### **Referente teórico**

Si existe una dificultad para utilizar el análisis institucional como referente teórico es la siguiente, hay diversas acepciones sobre el concepto de institución; por ende, de lo institucional. Así, se utilizará al historiador francés Jacques Revel (2005) como punto de partida para establecer una primera conceptualización de la institución. Dicho autor menciona que se pueden distinguir tres usos: primero, en un sentido técnico y muy restrictivo se entiende “...la institución como una realidad jurídico-política” (p. 64). Un segundo uso se refiere a “toda organización que funciona de manera regular en una sociedad, según reglas explícitas e implícitas, y que se supone responde a una demanda

colectiva particular.” (p. 64). En este sentido, se tienen esas “agencias de la sociedad” como la familia, la escuela, el hospital, la empresa, entre otras.

Por último, el tercer uso define a la institución como “toda forma de la organización social que relaciona valores, normas, modelos de relaciones y de conductas, roles” (Balandier citado en Revel, 2005, p. 64); de acuerdo a esto se puede afirmar que toda *forma social* con determinadas regularidades es susceptible del análisis institucional. Es evidente que existen diferencias en los usos de institución, y ello tiene implicaciones prácticas. Pero no siempre es tan clara la distinción entre los usos en el análisis institucional, sin dejar de lado que cada uno tiene una utilidad particular. En consecuencia, todos dan cuenta de diversas formas de relación entre lo institucional, lo social y lo organizado; haciendo evidente la relevancia y pertinencia de lo institucional como referente teórico.

### **Institucionalismo.**

El institucionalismo tiene como objetivo establecer un enfoque diferente del estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos; dando lugar al menos a tres versiones diferentes del mismo. Cabe señalar, que no existe un acuerdo total sobre lo antes mencionado (DiMaggio y Powell, 1999), ya que, el institucionalismo puede tener distintos significados en las varias disciplinas. Por ejemplo, poniendo mayor énfasis en los niveles macro o micro; por una parte, o por otra; en los aspectos cognoscitivo, normativo o mimético de las instituciones. Para dar cuenta del análisis institucional se realizará una breve exposición de lo que se ha llamado viejo institucionalismo, para diferenciarlo del nuevo institucionalismo. Posteriormente, del nuevo institucionalismo se caracterizará de forma sucinta algunos elementos de su versión sociológica.

Entonces, la primera distinción que se realizará es sobre el viejo institucionalismo respecto de lo que se denomina “nuevo institucionalismo”, autores como Polanyi, Veblen o Weber (DiMaggio y Powell, 1999) y, Commons y Durkheim (Scott, 2008) entre otros estudiaron las instituciones tiempo atrás. Sea el nuevo o el viejo institucionalismo el centro del análisis son las instituciones, entendiendo que las instituciones son las reglas del juego; es decir, son las obligaciones creadas por los seres humanos que dan pauta a la interacción de los mismos, estructurando las motivaciones en el intercambio de los sujetos en sus distintos ámbitos (Nord, 1993), en particular el político, el social y el económico.

Asimismo, las instituciones contienen elementos normativos, regulativos y culturales-cognoscitivos que están asociados con actividades y recursos, que en su conjunto, proveen sentido y estabilidad a la vida social (Scott, 2008). De esto, podemos decir que el cambio institucional estructura la forma en la que la sociedad evoluciona en el tiempo (DiMaggio y Powell, 1999).

Sin lugar a dudas, uno de los trabajos seminales para el viejo institucionalismo sociológico fue el de M. Weber (DiMaggio y Powell, 1999; Scott, 2008; Tolbert y Zucker, 1999) sobre la burocracia. El autor propone que el gran desarrollo de la burocracia moderna se explica por varios factores, entre los que destacan; el vertiginoso desarrollo de la economía monetarista (en otras palabras el uso del dinero, así el dinero como reserva de valor, valor de uso y de cambio facilitó las transacciones económicas), el aumento desmesurado de las tareas administrativas correspondientes al estado moderno (reconociéndose que para dar respuesta a la complejidad de dichas tareas es necesaria la organización burocrática) y, la racionalidad atribuida al tipo de organización burocrática (que la coloca con una superioridad técnica, con respecto a las otras formas de organización).

De lo anterior, se puede decir que la administración burocrática (algunas de las características del tipo burocrático son: un alto grado de especialización, una estructura jerárquica claramente definida, un reclutamiento y selección del personal a partir de sus conocimientos, habilidades y destrezas.) es el ejercicio del control con base en el conocimiento, y esto la hace legal-racional. Mucho del trabajo del viejo institucionalismo está centrado en la forma legal de las estructuras y cómo estas se desarrollan en largos periodos de tiempo, por lo tanto, en este tipo de análisis institucional se tiende a ver a las instituciones como estructuras objetivas independientes de la *acción social* (Meyer y Rowan, 1999).

Por otro lado, en el denominado viejo institucionalismo político los antecedentes se reconocen algo diferentes, por ejemplo, Peters (2003) ubica que el estudio de las instituciones políticas inicia con Aristóteles al identificar y analizar lo que sucede con las instituciones de gobierno en Atenas, y hacer recomendaciones para diseñar nuevas instituciones con base en las observaciones realizadas. Dichas recomendaciones se establecieron en términos normativos, constituyendo el inicio de la ciencia política, a partir del análisis sistemático de las instituciones y del impacto que estas tienen en la sociedad.

Otros pensadores hicieron grandes contribuciones al institucionalismo político, entre ellos destacan: T. Hobbes (2000), quién vivió durante la Guerra Civil Inglesa y puso de relieve la necesidad de tener instituciones sólidas que salvaran a la Humanidad de sus peores instintos; J. Locke (1994), desarrollo una postura contraria a Hobbes, postulando la concepción de instituciones públicas, erigiendo el pilar de estructuras más democráticas; finalmente Montesquieu (1999), identifica la necesidad de un balance en las estructuras políticas. Se podrían sumar otros grandes pensadores, pero los anteriores logran delinear el punto de inicio del análisis y diseño de las instituciones.

Así pues, estableciendo algunos de los autores de la escuela del viejo institucionalismo se puede dar paso a los elementos que constituyeron la base de la ciencia política y del institucionalismo ya mencionado. Se pueden enumerar los principales elementos del viejo institucionalismo desde la ciencia política; primero, legalismo, el cual se centra en

la ley y el papel fundamental de la misma en el gobierno, entendiendo que la ley afecta el sector público; es decir, la forma de gobierno, sí, pero también el comportamiento de los ciudadanos, por eso lo que concierne a las instituciones políticas, concierne a la ley.

Segundo, estructuralismo, el viejo institucionalismo considera que las estructuras determinan el comportamiento. En este sentido, las estructuras son las formas de gobierno o de la política, por ejemplo, si es parlamentario o presidencial, federal o unitario. En general se establecieron como constitucional y formal. Así, las estructuras también se entendieron como un sistema, como el corporativismo.

Tercero, historicismo, el viejo institucionalismo se fundó en gran parte en el análisis histórico, dicho análisis hace referencia en cómo los sistemas políticos son resultado de un desarrollo histórico, así como lo son, los socio-económicos y culturales. Esto implica, al menos de forma implícita, que la manera de comprender integralmente las instituciones políticas de un país en particular, requiere investigar y comprender el desarrollo del sistema del mismo; así, el comportamiento individual –en el caso del viejo institucionalismo el sentido de dicho comportamiento, hacer referencia al comportamiento de la élite política– se da en función de la historia colectiva y de la comprensión del sentido en que la política ha sido influenciada por la historia. Esto, enlaza la concepción de política, con la idea de la interacción entre la política y el contexto socio-económico.

Cuarto, análisis normativo, el viejo institucionalismo tiene una fuerte tendencia normativa como elemento de análisis. Lo anterior es en mucho lógico ya que la ciencia política emerge de estrictas rutas normativas, y el viejo institucionalismo está ligado a declaraciones descriptivas sobre la política, concernientes a la buena forma de gobierno. En este sentido, el institucionalismo está ligado a normas y valores, lo cual ha sido sujeto de críticas al argumentarse que por dichas características –en particular por los valores– no es un trabajo científico. De cualquier forma, para el viejo institucionalismo la distinción de los “valores” es una cuestión contemporánea de las ciencias sociales que ha sido construida como una simple caracterización no del todo aceptada de la vida social. Las dimensiones antes señaladas, intervienen y constituyen una ruta integral de interpretación y entendimiento de la forma de gobierno, y en este sentido de las instituciones.

Para el viejo institucionalismo llamado económico, los autores primigenios son Thorstein Veblen, John Commons y Wesley Mitchell (Hodgson, 2007), entre otros. Una de las principales características que se le atribuyen a este institucionalismo Hodgson (2007), es la de ser extremadamente descriptivo y de alguna forma anti-teórico, lo cual es una imprecisión, ya que el institucionalismo económico no intenta construir una teoría general, en el sentido de largo alcance, sino, aborda fenómenos económicos complejos utilizando ciertos conceptos comunes y algunas herramientas teóricas específicas.

Pareciéndose así más a la Biología, que a la Física –al menos la denominada “Newtoniana”– utilizada en mucho por la economía neoclásica. Veblen y Commons ponen de relieve en sus trabajos el desarrollo teórico y la prioridad de la explicación, en este sentido, Veblen (2007) es pionero en buscar el desarrollo de una teoría de la evolución institucional económica, bajo una perspectiva principalmente darwiniana, es decir, utilizando un símil con la Biología Evolutiva –elemento que será utilizado posteriormente por otros autores, es particular, Nelson R. y S. Winter (1982)–.

En términos generales, el viejo institucionalismo económico está fundamentado en la noción de hábito, lo cual permite una perspectiva extremadamente diferente de la naturaleza de la mediación humana. Así, el viejo institucionalismo económico postula como necesarios los hábitos y las reglas para la acción de las personas en la vida cotidiana. Lo anterior, posibilita la comprensión del comportamiento humano y el análisis de las instituciones, tanto al nivel microeconómico como al macroeconómico, dado que la noción de hábito esta interrelacionada con el análisis institucional. Cabe señalar, que la comprensión del comportamiento descansa, en mayor o menor medida, en las hipótesis de la racionalidad individual.

De acuerdo con Hodgson (2007: p. 52), “Las ideas centrales del institucionalismo se ocupan de las instituciones, los hábitos, las reglas y su evolución. Sin embargo, los institucionalistas no intentan construir con base en esas ideas un modelo único, general. Esas ideas, en cambio, facilitan un fuerte impulso hacia enfoques específicos de análisis e históricamente situados.”, este planteamiento revela de forma clara la intención del viejo institucionalismo económico por comprender el comportamiento humano, al menos, el comportamiento del consumidor y su relación con las instituciones.

En este sentido, el institucionalismo económico se “desmarca” de la economía neoclásica, la cual postula en términos generales lo siguiente; primero, el supuesto del comportamiento racional y maximizador en todo momento de los agentes económicos –base del cálculo del equilibrio–, con funciones de preferencias dadas y que son estables en el tiempo–base de la predictibilidad–; segundo, su propósito fundamental es encontrar los puntos equilibrio del mercado; tercero, deja de lado la cuestión de la incertidumbre, esto es, la información es cuasi-perfecta y nunca se convierte en un problema (Hodgson, 2007).

Finalmente, podemos afirmar que en su núcleo la propuesta del viejo institucionalismo económico busca comprender la interrelación entre el hábito conductual y la estructura institucional, asumiendo que son interdependientes y que ambas son pertinentes para lograr una descripción completa (Commons, 1934; Hodgson, 2007), entendiendo que el individuo no está sometido en su totalidad a las instituciones, es decir, los individuos y las instituciones se construyen recíprocamente, las instituciones modelan al individuo y a su vez son modeladas por la acción humana.



En consecuencia, las instituciones son al mismo tiempo, estructuras objetivas que los individuos enfrentan y restringen su comportamiento; por un lado, y por el otro, son ideas subjetivas construidas en las mentes de los agentes (Hodgson, 2007). Así pues, los conceptos de institución y hábito conductual posibilitan el poder superar la anterior cuestión. El actor y la estructura –un poco a la manera de Crozier y Friedberg (1990)– se encuentran interconectados, de forma que la estructura ejerce poder sobre el actor, pero el actor, por “pequeño” que sea ejerce poder sobre la estructura, esto es, existe una relación de interdependencia que se observa en su interacción y en cómo ésta afecta al actor y a la estructura a la vez.

Para el nuevo institucionalismo sociológico (NIS) uno de los trabajos que se puede ubicar como antecedente es el de Berger y Luckmann (2006), que fue publicado originalmente en 1967 y se basa –al menos en la primera parte– en la propuesta de A. Schutz (1995), que a su vez tiene como una de sus principales influencias –además de Husserl– a M. Weber y su propuesta de Sociología Comprensiva. De manera muy breve, cabe señalar que dicho autor tiene por objetivo comprender la acción del individuo, pero no cualquier tipo de acción, se busca la comprensión de la *acción social*. Sumado a lo anterior, tenemos que Berger y Luckmann (2006) parten de que “El mundo cotidiano del vivir y ejecutar es la presuposición que nuclea todos los demás estratos de la realidad humana...” (Schutz, 1995, p. 10) y es a partir de ahí –del mundo cotidiano– que se inicia el análisis de la realidad social.

Weber (1970) entiende por acción (social) al tipo de actividad humana del actor o actores que está asociada con sentido subjetivo. Así, la acción social contiene dependiendo del sentido subjetivo para el actor o actores, una suerte de réplica de las actitudes y acciones de otros. Es decir, se orienta por las acciones de otros; pero, no toda clase de acción es acción social, no todo contacto entre los hombres tiene el carácter de social. Por lo tanto, el fin último será tratar de comprender interpretativamente, en el sentido subjetivo, la acción social para poder llegar a una explicación causal de su curso y sus efectos.

Berger y Luckmann (2006) señalan que “Lo que es “real” para un monje en el Tíbet puede no ser “real” para un hombre de negocios norteamericano...”, por lo que, “...las acumulaciones específicas de “realidad” y “conocimiento” pertenecen a contextos sociales específicos y que estas relaciones tendrán que incluirse en el análisis sociológico adecuado de dichos contextos” (Berger y Luckmann, 2006), de lo anterior se deriva la necesidad de una “sociología del conocimiento” que se encargará de observar las diferencias entre distintas sociedades. Asimismo los autores sostienen que “...la sociología del conocimiento se ocupa del análisis de la construcción social de la realidad” (Berger y Luckmann, 2006). Para dichos autores la institución propone pautas de comportamiento esperado y de esta manera se controla a los individuos, así el proceso de institucionalización representa una etapa del proceso de construcción social y el conjunto de instituciones conforma a la sociedad.

El NIS tiene como idea primaria –como lo sugirió Durkheim– estudiar los hechos sociales como si fueran cosas (Powell y DiMaggio, 1999), siguiendo a Powell y DiMaggio (1999), podemos caracterizar al NIS en tres dimensiones, la política, la del comportamiento y la racional; para la primera, la explicación del comportamiento organizacional se da por la búsqueda de la legitimidad, la importancia del conflicto es periférica, la incorporación de los miembros es en función de la aceptación de la regla, y el sistema de control es por medio de la disciplina; para la segunda, la estructura formal tiene una naturaleza simbólica, la interacción opera por roles asignados, y ésta tiene como fuente primigenia las reglas, rutinas esquemas generales y hábitos. Asimismo, el proceso de institucionalización parte de la sociedad, pero también se transmite a la organización, y posteriormente se incorpora a la vida cotidiana.

El trabajo de Meyer y Rowan (1999) es uno de los que da inicio al NIS, y donde se propone como marco de referencia para el análisis de las organizaciones la dimensión institucional, dado que ésta orienta el comportamiento de los individuos en las organizaciones; por una parte, se pone en un lugar central a la institución ya que actúa como mecanismo de regulación social, a partir de la búsqueda de legitimidad, el acto colectivo, la crítica a la racionalidad económica, etc.; y por otra parte, es necesario subrayar la importancia de la idea de mito institucional racionalizado. “...los mitos construidos dentro de los elementos institucionales racionalizados crean la necesidad, la oportunidad y el impulso para organizar racionalmente...” (Meyer y Rowan, 1999: p. 84).

De lo que se extrae que “A medida que surgen reglas institucionales racionalizadas en determinados campos de la actividad laboral, se integran y amplían organizaciones formales al incorporarse estas reglas como elementos estructurales” (Meyer y Rowan, 1999: p. 84), lo que implica que “A medida que los mitos institucionalizados definen nuevos campos de la actividad racionalizada, surgen organizaciones formales en estos campos” (Meyer y Rowan, 1999: p. 84) y además “A medida que surgen mitos institucionales racionalizados en los campos de actividad existentes, las organizaciones ya establecidas amplían sus estructuras formales para hacerse isomorfas con estos nuevos mitos” (Meyer y Rowan, 1999: p. 84).

La noción de *isomorfismo institucional* que desarrollan Powell y DiMaggio(1999) ponen en la mesa dicha noción a partir de la pregunta “¿por qué hay una homogeneidad tan sorprendente de formas y prácticas organizacionales?” (Powell y DiMaggio, 1999 p. 105), a diferencia de otros autores como Woodward (1965) o Pugh (1997) que se plantean la pregunta de ¿por qué hay tantas clases de organizaciones?, de tal manera que Powell y DiMaggio(1999) buscan explicar la homogeneidad y no la variación, por lo que el proceso de burocratización ocurre como resultado de procesos que hacen a las organizaciones más homogéneas.

Esto lo podemos ver reflejado en que “...el surgimiento y estructuración de un campo organizacional como resultado de las actividades de un conjunto diverso de

organizaciones y, además, la homogenización de estas organizaciones y también de las que ingresan por primera vez cuando ya se han establecido los campos.” (Powell y DiMaggio, 1999 p. 105). Finalmente, reconocen que el conjunto de organizaciones que constituyen un área de la vida institucional de la sociedad; a saber, los productores, los consumidores, los distintos agentes y las agencias reguladoras conforman un campo organizacional (Powell y DiMaggio, 1999).

### **Tipo de investigación.**

En su significado primigenio la palabra metodología indica el camino que conduce a un lugar. Una primera definición sería: “Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.”(Diccionario Científico, 2003), la cual nos sirve para ilustrar la importancia de construir el método adecuado para cada investigación. Por lo anterior, se utilizará la perspectiva de la construcción social, ya que, es la que nos daría la mayor posibilidad de dar cuenta de los fenómenos a describir y analizar, a continuación se realizará un esbozo sobre el problema del método en las ciencias sociales.

La perspectiva de la construcción social propone nuevos caminos metodológicos, y nos invita a repensar las elaboraciones teóricas en las ciencias sociales, particularmente en la medida y el método. En este sentido, la solución metodológica que propone el construccionismo social, necesita de un replanteamiento de la objetividad y de la validación, es decir, ubicarse en un paradigma distinto al del conocimiento empírico y la sensoriedad como única fuente de entendimiento.

Así, es el proceso social el que otorga sentido a la permanencia en el tiempo de los modos en que damos cuenta del mundo y no la validez objetiva. Por todo lo anterior, esta será la perspectiva metodológica que se utilizará en la presente investigación. En este sentido se propone un estudio de tipo descriptivo, cuyo fin es establecer el objeto de estudio a partir de la descripción y el análisis de sus límites, conceptos y categorías (Martínez, 2003, p. 104). A continuación, de forma breve se establecerán dos elementos necesarios para el análisis propuesto, estos son, la etnometodología y el estudio de caso.

### **Aspectos Metodológicos**

#### **El descubrimiento etnometodológico de la reflexividad.**

Podemos entender la Etnometodología en un primer momento, como el estudio de los etnométodos, pero ¿cuál es la utilidad que ofrece para el estudio?, en ese sentido, ¿por qué? y ¿cómo pueden ayudar a describir el objeto de investigación?, tratar de dar respuesta a estas interrogantes es el objetivo de las siguientes líneas. Para Harold Garfinkel –considerado como el fundador de la etnometodología– el mundo social no se reproduce por las normas internalizadas como sugería Talcott Parsons, sino bajo la interacción de los actores; donde los mismos, lejos de ser meros reproductores de leyes

preestablecidas que operan en el tiempo y el espacio, son activos ejecutores y productores del grupo al que pertenecen.

Así pues, las normas, reglas y estructuras no vienen de un mundo significativo exterior al actor, ni tampoco es independiente de las interacciones sociales, sino de las interacciones mismas. Los actores no siguen las reglas, las actualizan, y al hacerlo interpretan la realidad social y crean los contextos en los cuales los hechos cobran sentido (Garfinkel, 2006). Como lo observa Garfinkel (2006) la utilidad central de dichos métodos es "...que las actividades por las que los miembros producen y manejan escenarios organizados de asuntos cotidianos, son idénticas a los procedimientos por cuyo medio dichos miembros dan cuenta de y hacen explicables dicho escenario... El carácter <reflexivo> o <encarnado> de estas prácticas explicativas y de las propias explicaciones es el punto esencial..." (Garfinkel, 2006, p. 9).

Lo anterior nos posibilita para dar cuenta de manera más confiable de lo que sucede en una organización, ya que "ni el sentido reconocible, ni los hechos, ni el carácter metódico, ni la impersonalidad, ni la objetividad de las explicaciones que se dan, son independientes de las ocasiones socialmente organizadas de su uso" (Garfinkel, 2006), por esto "Las explicaciones que dan los miembros están reflexiva y esencialmente vinculadas, en sus características racionales, a las ocasiones socialmente organizadas de sus usos, precisamente porque esas explicaciones son rasgos de las ocasiones socialmente organizadas de sus usos" (Garfinkel, 2006, p. 12), de todo lo anterior podemos establecer una idea central sobre los etnométodos: "la posibilidad de explicar las acciones como un continuo logro práctico de los miembros" (Garfinkel, 2006, p. 12).

Luego entonces, se utilizará el término <etnometodología> para referirse a "la investigación de las propiedades racionales de las expresiones contextuales y de otras acciones prácticas como logros continuos y contingentes de las prácticas ingeniosamente organizadas de la vida cotidiana" (Garfinkel, 2006, p. 14). En este sentido, para los etnometodólogos el vehículo por excelencia de reproducción de la sociedad es el lenguaje. Al comunicarse entre sí la gente informa sobre el contexto; es decir, lejos de ser un mero telón de fondo o un marco de referencia sobre lo que ocurre "ahí afuera", el lenguaje "hace" la situación de interacción y define el marco que le da sentido. Desde esta perspectiva, entonces, describir una situación, un hecho, etc., es producir el orden social que esos procedimientos ayudan a describir. Describir una situación es, pues, construirla y definirla. De este modo, los sujetos producen la racionalidad de sus acciones y transforman a la vida social en una realidad coherente y comprensible. Los métodos de los investigadores para conocer el mundo social son, pues, básicamente los mismos que usan los actores para conocer, describir y actuar en su propio mundo (Garfinkel:2006).

## **El estudio de caso**

El estudio de caso puede ser considerado como una respuesta al positivismo que imperaba en el siglo XIX, el cual, era el paradigma dominante en la investigación científica de las ciencias sociales, particularmente en disciplinas como la sociología o la antropología. El estudio de caso, se adoptó como una metodología de análisis y observación de situaciones específicas con mucha profundidad. Este método de hacer investigación, permite estudiar las interrelaciones y contextos naturales del problema planteado, dado la luz a un mundo de particularidades y matices que ningún otro método permitía detectar en estos tipos de estudios.

En los años 80's este método se convirtió en el prevaleciente entre los investigadores de la época, disciplinas como la Pedagogía y la Psicología lo favorecieron como base metodológica para desarrollar investigaciones principalmente de corte cualitativo. El doctor Robert Stake (1991, p.11), considera que una de las ventajas de este método es que permite el estudio de la particularidad mediante la interacción de los contextos, lo cual permite comprender su complejidad. En este sentido parece mostrar una limitante – que no es considerada como suficiente para entender un hecho social en todas sus dimensiones–, ya que los resultados de los estudios de caso no han servido para avanzar en la elaboración de explicaciones generales.

El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales es "una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes" (Yin, 1994, p.13). El estudio de caso como estrategia de investigación ha sido utilizado en muchas situaciones que han ayudado a generar el conocimiento de un fenómeno sea individual, grupal, organizacional o interorganizacional.

Según Yin (1994), existen tres factores o elementos que condicionan la conveniencia de optar por el uso de una u otra estrategia de investigación de la tabla 1, estos factores son:

1. El tipo de pregunta de investigación
2. El grado de control sobre el comportamiento real de los eventos en estudio y
3. El enfoque temporal del fenómeno o evento a estudiar, puede ser histórico o contemporáneo.

La tabla 1 muestra estos tres factores o elementos y su relación con las cinco estrategias de investigación aquí propuestas: experimentos, encuestas, registros de archivos, historia y estudio de caso.

**Tabla 1. Factores/condiciones determinantes en la selección de estrategias de investigación.**

Estrategia	Factores/condiciones		
	Tipo de pregunta	¿Requiere control?	¿Enfoca eventos contemporáneos?
<b>Experimento</b>	¿Cómo?, ¿Por qué?	Si	Si
<b>Encuesta</b>	¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuántos?, ¿Cuánto?	No	Si
<b>Registro de archivos</b>	¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuántos?, ¿Cuánto?	No	Si/No
<b>Historia</b>	¿Cómo?, ¿Por qué?	No	No
<b>Estudio de caso</b>	¿Cómo?, ¿Por qué?	No	Si

Fuente: Yin R. K. (1994). Case study research Design and Methods. U.S.A. Sage.

El estudio de caso utiliza algunas de las mismas técnicas pero incorpora dos fuentes de evidencia: la observación directa del o los eventos en estudio y la entrevista con individuos involucrados en dichos eventos. En resumen, la estrategia de estudio de caso tiene una ventaja distintiva cuando en un estudio se tiene una pregunta de investigación del tipo “cómo” y “por qué” acerca de un grupo de asuntos contemporáneos, acerca de los cuales el investigador tiene poco o nulo control (ver tabla 1).

Tomando en cuenta lo anterior, el estudio de caso es una de las estrategias de hacer investigación en el campo de las ciencias sociales; asimismo, es el método más adecuado cuando se plantea en el estudio una pregunta de investigación donde su forma es del tipo “¿cómo?” y “¿por qué?”, se tiene poco o nulo grado de control sobre el comportamiento real de los objetos/eventos en estudio y su temporalidad es contemporánea.

El estudio de caso representa una herramienta muy útil de hacer investigación, ya que permite tener como resultado un enfoque integral de una situación o evento en estudio, lo cual concede al investigador un abanico muy amplio de posibilidades para abordar un problema de investigación. Esta estrategia, aunque ha sido relevada a ser parte de una metodología más amplia permite profundizar en un problema.

A partir de todo lo anterior, se utilizará el estudio de caso (Stake:1994, Yin:1994) como metodología para la investigación, específicamente a partir de entrevistas semiestructuradas con los informantes clave para el proceso de cambio organizacional. Sin dejar de lado la observación directa y participante –las cuales privilegia la etnometodología– que, cabe mencionar, ya se ha realizado en varias ocasiones.

### **Referencias bibliográficas.**

Berger, P. L. y T. Luckmann (2006). *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a La Teoría General De La Administración*, (17° ed.) México: McGraw-Hill.

Clegg, S. y Hardy C. (1996). “Introduction. Organizations, Organization and Organizing”, en Clegg, S., Hardy, C. y Nord, W. *Handbook of Organization Studies*, London: Sage. p. 1-28.

Colegio de Bachilleres (1998). *Manual General de Organización*, México: Colegio de Bachilleres.

Colegio de Bachilleres (2010). *Programa Operativo Anual*, México: Colegio de Bachilleres.

Colegio de Bachilleres (2011). *Estadística Básica*, México: Colegio de Bachilleres.

Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics: Its place in Political Economy*, New York: Macmillan.

Crozier, M. y Friedberg E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México: Alianza.

DiMaggio, P. y Powell W. (1983). “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, en *American Sociological Review*, vol. 48, núm. 2. pp. 147-160.

Etzioni, A. (1986). *Organizaciones Modernas*, México: UTHEA.

Gairín, J. (1999). “Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende”, en Lorenzo, M. et. al., *Enfoques comparados en organización y dirección de instituciones educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario, p. 47-91

Garfinkel, H. (2006). *Estudios en etnometodología*, España: Anthropos. (1968)

Hobbes, T. (2000). *Leviatán: o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, México: Fondo de Cultura Económica.

Hodgson, G. (2007). *Economía Institucional y Evolutiva Contemporánea*, México: Universidad Autónoma Metropolitana - Cuajimalpa, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco.

Lewin, K. (1947) "Frontiers in group dynamics: concepts, method, and reality in Social Science", *Human Relations* 1, pp. 5-41

Locke, J. (1994). *Ensayo sobre el Entendimiento Humano*, México: Fondo de Cultura Económica.

Maturana, H. y B. Poerksen (2004). *Del ser al hacer. Los orígenes de la biología cognitiva*, Colombia: JC Saéz editor.

Martínez, V. (2003). *Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo en investigación*, México: Plaza y Valdés.

Meyer, J y Rowan, B. (1999). "Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia", en Powell, W. y Di Maggio, P. (comp.) (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México. (1991)

Montesquieu, (1999). *El espíritu de las leyes*, México: Oxford University.

Nelson R. y S. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, New York: Harvard University Press.

North, D. (1993) *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México: Fondo de Cultura Económica. (1990)

Peters, B. (2003). *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política*, Barcelona: Gedisa. (1999)

Poole, M. (2004) "Central Issues in the Study of Change and Innovation" en Poole, M. y A. Van de Ven editores (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*, New York: Oxford University Press, Inc.

Poole, M. y A. Van de Ven (ed.) (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*, New York: Oxford University Press, Inc.

Powell, W. y P. DiMaggio (comp.) (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México: Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México. (1991)

Pugh, D. S. (1997). "Does context determine form?", en Pugh, Derek S., *Organization Theory*, London: Penguin Books, pp. 16-35. (1971)

Revel, J. (2005). *Un momento historiográfico: trece ensayos de historia social*, Buenos Aires: Manantial.



- Sartre, J. (2008). *El existencialismo es un humanismo*. México: Editores Mexicanos Unidos.
- Schutz, A. (1995). *El Problema de la realidad social*, Buenos Aires: Amorrortu. (1962)
- Scott, R. W. (2008). *Institutions and Organizations*, London: Sage. (1995)
- Stake, Robert E. (1999). *Investigación con estudio de casos*, Madrid: Morata. (1995)
- Tolbert, P. y L. Zucker (1999). “The Institutionalization of Institutional Theory”, en Clegg, S. y C. Hardy (eds.), *Studying Organization Theory & Method*, London: Sage. (1996)
- Van de Ven, A. y M. Poole (2005) “Alternative Approaches for Studying Organizational Change”, *Organization Studies*, 26, pp. 1377-1404
- Veblen, T. (2007). *The theory of the leisure class*, *Oxford world's classics*, ed. Banta, M., New York: Oxford University Press Inc. (1899)
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica. (1922)
- Weick, K. (1976). “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, en *Administrative Science Quarterly*, 21/1, pp. 1-19
- Woodward, J. (1975). “Management and technology”, en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Londres: Penguin Books, pp. 56- 71. (1971)
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, New York: Sage, Thousand Oaks.

## **LA PERCEPCIÓN SOCIAL DEL SUBSIDIO A LA TENENCIA VEHICULAR: CASO SINALOA 2012-2013**

**Dr. Julio César Rodríguez Valdez**  
Universidad de Occidente Unidad Guasave  
[jervaldez@prodigy.net.mx](mailto:jervaldez@prodigy.net.mx)

**Dra. Maria Lourdes López López**  
Universidad Autónoma de Sinaloa.  
[mlourdes50@hotmail.com](mailto:mlourdes50@hotmail.com)

**MC. Manuel Tomas Demirdjian Perchemlian**  
Universidad de Occidente, Unidad Guasave  
[Demian\\_02@hotmail.com](mailto:Demian_02@hotmail.com)

### **Resumen**

Las administraciones de los gobiernos estatales, independientemente del cúmulo de dificultades financieras por las que atraviesan, entre otras eventualidades, están obligadas a diseñar, implementar y poner en marcha en favor de los ciudadanos programas y políticas públicas tendientes a satisfacer necesidades apremiantes, sobre todo, en aquellos procesos que ofrecen facilidades para el cumplimiento de las obligaciones fiscales. El presente trabajo de investigación busca analizar el grado de satisfacción o insatisfacción del Acuerdo mediante el cual se otorgan facilidades para el pago del impuesto sobre la tenencia o uso de vehículos a los contribuyentes del aludido impuesto, lo anterior en virtud de las reglas bajo las cuales opera el programa, debido a que solo es aprovechado por un número determinado de contribuyentes, sea esto, por apego a las requisitos del acuerdo, por la solicitud en las administraciones de recaudación, por anticiparse a invocar el beneficio fiscal que ofrece el programa de exención, lo anterior condicionado al agotamiento de los recursos autorizados y al plazo estipulado en el programa, quedando fuera del beneficio otro número importante de ciudadanos. Por lo que el programa debe ser evaluado a la luz de la percepción del ciudadano en relación con los beneficios que éste ofrece.

Palabras clave: Impuestos, exención, políticas públicas y percepción social.

## **GESTIÓN PARA RESULTADOS DEL DESARROLLO 2010-2012 EN LOS MUNICIPIOS DE TABASCO, MÉXICO**

**Dr. Jorge Alberto Rosas Castro**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[Jrosas56@hotmail.com](mailto:Jrosas56@hotmail.com)

**Dr. Carlos Alberto Rodríguez Garza**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[crogarza@hotmail.com](mailto:crogarza@hotmail.com)

**Dra. Fabiola Mapen Franco**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[mapenfranco@hotmail.com](mailto:mapenfranco@hotmail.com)

**Dr. Geovanny Perdomo Charry**

Universidad de Antioquia

[gperdomo@eafit.edu.co](mailto:gperdomo@eafit.edu.co)

### **Resumen**

El proyecto de investigación persigue aplicar la metodología desarrollada por el Consejo nacional de Armonización Contable (CONAC) para determinar para evaluar el nivel de implementación y madurez de la Gestión para Resultados del Desarrollo en los 17 municipios del estado de Tabasco, México. El trabajo se sustenta en un enfoque teórico en el que confluyen dos dimensiones el cambio organizacional y la Planeación y Control Estratégicos de Gestión para el Desarrollo (GpRD).

La metodología a utilizar será el modelo de evaluación desarrollado por el CONAC que mide el nivel de madurez de las capacidades organizacionales en términos de la aplicación de las dos técnicas de la GpRD que son el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Los resultados serán el diagnóstico del estado actual de la GpRD y su relación con las políticas públicas para el desarrollo regional, con el fin de evaluar el nivel de avance en esta vertiente de la armonización contable.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las acciones de cambio organizacional que los ayuntamientos de los municipios del estado de Tabasco han realizado para implantar la Gestión para Resultados en el Desarrollo (en adelante GpRD), como cultura organizacional que

genera viabilidad para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas e impulsar el desarrollo regional?

### **Enfoque Teórico**

La investigación se fundamenta en un enfoque teórico que incluye como primera dimensión el cambio organizacional para analizar las capacidades organizacionales, de proceso y de sistemas de información de los ayuntamientos para conocer en qué medida han adoptado la cultura organizacional del GpRD, cuya aplicación es indispensable para el proceso de armonización contable que impulsa el gobierno federal en México. Este enfoque incluye la adopción del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y el Presupuesto basado en Resultados (PbR).

Una segunda dimensión teórica es el análisis de la transformación del proceso conformado por la planeación, programación presupuestaria, evaluación, seguimiento, control y rendición de cuentas, cuyas etapas referiremos como: Planeación y Control Estratégicos de Gestión para el Desarrollo. La finalidad es estudiar el proceso de cambio mediante el cual los ayuntamientos adoptan el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que tienen como propósito cumplir el marco normativo constituido por la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley de Planeación, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

Derivado de esta aplicación normativa, es indispensable que los ayuntamientos implanten la GpRD y sus técnicas de apoyo el PbR y el SED y es en este proceso en donde concurren las dos dimensiones del enfoque teórico cambio organizacional y la transformación del proceso de planeación y control estratégicos de la gestión para el desarrollo.

### **Objetivo general:**

Conocer el avance en la implantación de la gestión para resultados en los dos municipios del estado de Tabasco, así como su capacidad para diseñar, implementar y evaluar políticas públicas e impulsar el desarrollo regional, a partir de la metodología establecida por el CONAC, en la aplicación del GpRD, el enfoque metodológico cualitativo y el análisis del cambio organizacional.

### **Objetivos específicos:**

Evaluar con la metodología propuesta por el CONAC<sup>1</sup> los avances que en los 17 municipios de Tabasco para diagnosticar los avances que han tenido en la implantación del GpRD y sus técnicas de apoyo el SED y el PbR.

Modelo de Diagnóstico y Evaluación del Nivel de Adopción e Implementación de la Armonización Contable. Es la estrategia establecida por el CONAC para “dar seguimiento, orientación y evaluación a los avances y objetivos de la armonización contable, mediante el modelo de diagnóstico y evaluación, que permitirá establecer los niveles de desarrollo que guardan los sistemas, así como los procesos institucionales de cada ente público”. El interés de la investigación se centra particularmente en una de las etapas del modelo de diagnóstico relativa a la dimensión denominada Adopción de la Gestión del Cambio, que consiste en determinar el nivel de cumplimiento del Municipio de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Identificar las políticas públicas para el desarrollo regional que se han generado por medio del GpRD.

Conocer las diferentes situaciones de cambio organizacional a los que se han enfrentado los 17 municipios del Estado en cuanto a la implantación del GpRD y sus técnicas de apoyo el SED y el PbR y la relación con las políticas públicas que impulsan el desarrollo regional.

### **Metodología:**

Se aplicará la metodología propuesta por el CONAC (2013) que se describe a continuación:

El modelo de diagnóstico y evaluación del nivel de adopción e implementación de la armonización contable, es una herramienta que permite realizar un análisis cualitativo sobre el estado que guarda el ente público en materia de armonización contable de acuerdo con la LGCG y la normativa emitida por el CONAC.

El modelo, permitirá de forma conveniente describir cada área relacionada con la armonización, de tal manera que exista comunicación al interior del ente público respecto del proceso de armonización. De su correcto uso se podrá describir el nivel de avance, así como establecer y compartir metas y problemas comunes.

El uso del modelo dará pauta para que el ente público pueda establecer sus procesos internos de acuerdo a las mejores prácticas obteniendo grandes beneficios, como el conocimiento preciso de su organización, respondiendo así a la necesidad de valorar en dónde se encuentra en el proceso de armonización y establecer el plan de acciones a seguir, para lograrlo.

Dentro de las características que tiene el modelo se encuentra el ser descriptivo, analítico, prescriptivo y comparativo.

**Descriptivo:** medio de consulta (diagnóstico) que permita al ente público situarse en la realidad objetiva de acuerdo a sus capacidades actuales (evaluación), en función de cuatro niveles de desarrollo.

**Analítico:** identifica las fortalezas y debilidades, ubicando las causas y factores que requieren soluciones.

**Prescriptivo:** identifica los distintos niveles de desarrollo en forma secuencial y ordenada, permitiendo generar una agenda y ruta para alcanzar mayores niveles de desarrollo.

**Comparativo:** Ubica el nivel de desarrollo actual, permitiendo contrastarlo al interior del ente público y entre los entes públicos, haciendo posible el intercambio de mejores prácticas a nivel nacional”.

### **Referencias**

Consejo Nacional de Armonización Contable (2013); ESTRATEGIAS CONAC PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LAS METAS Y OBJETIVOS DE LA ARMONIZACIÓN CONTABLE.

SHyCP; Sistema de Evaluación del Desempeño.

**CAPÍTULO 10**  
**CREACIÓN, INNOVACIÓN Y**  
**ESTRATEGIA DE LAS**  
**ORGANIZACIONES**

# **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD Y CALIDAD EN LOS SECTORES MÁS RELEVANTES DEL TLCAN**

**Dra. Ma. de Lourdes Elena García Vargas**

Universidad de Guanajuato

[ada\\_17\\_lds@hotmail.com](mailto:ada_17_lds@hotmail.com)

**Gabriela Sánchez Trujillo**

Universidad de Tula Tepeji

[gsanchez@gmail.com](mailto:gsanchez@gmail.com)

## **Resumen**

El presente artículo da seguimiento a la recomendación que sugiere un estudio del 2012 en empresas de Guanajuato titulado “Sectores beneficiados con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte después de 17 años de su entrada en vigor” por MBA. Héctor Cuevas en empresas que efectúan operaciones de comercio exterior mediante el TLCAN y que arroja la necesidad de incrementar la competitividad y calidad de sus productos. Después de la revisión de la literatura, haciendo referencia a Pavitt (1984), se analizan las características en los sectores según su proceso de aprendizaje, innovación y progreso competitivo además de la organización industrial predominante y proveedores especializados presentando propuestas de mejora a manera de competencias orientadas a los negocios, la relación con el entorno, al capital intelectual, al proceso de producción, sugiriendo un trabajo con equipos de alto rendimiento, concientizando sobre la importancia en la gestión del conocimiento proporcionando un marco común que permita comparación entre los diferentes proyectos, la mejora del personal y la relación en puntos de la empresa permitiendo balance entre los grupos con el objetivo de re direccionar reforzar e implementar las competencias en los sectores económicos para aumentar la competitividad y la calidad obteniendo mayores ganancias.

**Palabras Clave:** Competitividad, Calidad, Propuestas innovadoras, TLCAN.

## **Introducción**

Ante la primera fase de terminación del TLCAN se proponen estrategias a manera de competencias que ayuden a los sectores económicos a mejorar su competitividad y calidad. Los resultados del estudio de acuerdo al maestro (Cuevas, 2012) y su artículo sobre la medida en que la competitividad ha influido en las empresas para tener éxito dentro del TLCAN son: el 31.58% suficiente, 26.32% bastante, 23.68% nada y 18.42% poco, y en la medida en que la calidad ha influido en las empresas para tener éxito dentro del TLCAN el 35.29% consideran que influye bastante, 23.53% suficiente y



poco respectivamente y 17.65% permiten darle importancia al estudio en el que se analizaron los sectores automotriz y el textil, seguidos por el industrial y el calzado, lo cual queda corroborado con el incremento en ventas que tuvieron dichos sectores, el sector textil con más del 20% de sus ventas, seguido por el automotriz y el agrícola con un incremento de 8% en las mismas, debido en gran medida al apoyo que han recibido tanto por parte del gobierno federal como del estado (Cuevas, 2012). Se revisó que la experiencia en el sector empresarial ayudada a mantener su competitividad pero no es suficiente, sin embargo para que tanto las empresas jóvenes y las de mayor experiencia pudiesen lograr el éxito con el TLCAN, otro factor fundamental es la calidad de sus productos por encima del precio y de la adecuación de sus bienes de acuerdo a los resultados del estudio, y es entendible, ya que la calidad es fundamental para cualquier empresa, sin embargo la calidad implica una mejora continua en sus procesos para poder mantener ese liderazgo de sus productos en el extranjero considerando entonces la relevancia del estudio que propone, de acuerdo al sector económico a que pertenecen cuatro competencias enfocadas en relación a los negocios, al entorno, al capital intelectual y al proceso de producción que se formulan con el fin de generar la información necesaria y útil que de soporte a la toma de decisiones a lo largo y ancho de la organización conceptualizando la competitividad como la capacidad para generar ventajas en forma sostenible, recordando a Ivancevich (1997) quien define competitividad como la medida en que una nación bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

## **DESARROLLO TEMÁTICO**

En el desarrollo del trabajo se considera una dimensión sectorial debido a la existencia de características diferentes en el proceso de aprendizaje de las distintas industrias (y por lo tanto, los procesos de transformación relacionados). En este sentido, el estudio hace referencia a los trabajos de Keith Pavitt (Pavitt, 1984; Bell y Pavitt, 1993), por tanto, los sectores económicos en América Latina pueden agruparse en cuatro categorías generales que se analizan a continuación según su proceso de aprendizaje, innovación y progreso competitivo y de la organización industrial predominante haciendo referencia a estos sectores ya que son incluyentes en el estudio:

1. **Manufactura tradicional.** El grupo industrial de manufactura tradicional incluye a la industria intensiva en mano de obra e industria ligera, tales como, textiles, ropa, calzados, baldosas y muebles. A éste sector pertenecen algunas de las empresas estudiadas, la competencia se basa principalmente en costos (principalmente de mano de obra), con una tendencia a competir en el diseño, la calidad de los productos, moda, publicidad y posicionamiento de marca, dependiendo en general de los segmentos del mercado. Las industrias manufactureras tradicionales se definen como sujetadas por los proveedores, ya que los procesos de innovación más importantes son introducidos por

los productores de insumos (por ejemplo, maquinaria, materiales). Estas empresas pueden transformar sus productos y procesos desarrollando o imitando nuevos diseños de productos así mismo los compradores determinan el diseño de los productos finales y por lo tanto las especificidades del proceso de producción (tiempos, normas de calidad y costos). En las concentraciones empresariales el progreso competitivo de procesos y de productos está muy generalizado, especialmente si lo comparamos con el progreso competitivo funcional (de carácter incipiente) y el progreso competitivo intersectorial, en cuanto al progreso competitivo de procesos, estas industrias están dominadas por los proveedores, dado que son los productores de insumos (máquinas, materia prima) los que introducen las innovaciones de procesos más importantes, en cambio, el progreso competitivo de productos depende más bien de la creación de nuevos diseños y del mejoramiento de la calidad de los productos y componentes. Un ejemplo se puede también observar en León, Guanajuato, ciudad que incluye el caso de estudio (una de las dos concentraciones empresariales mexicanas del calzado). El aporte de los compradores estadounidenses al progreso competitivo de procesos y productos ha sido importante en la concentración empresarial de pantalones en Torreón, Jalisco, como en zapatos de León, Gto. México, de acuerdo a Bair y Gereffi, 2001). En estos casos, la integración en cadenas productivas globales apoyó la inclusión y mejoramiento acelerado de las capacidades en productos y procesos. Adicionalmente, otro resultado importante es que en este grupo de industrias existe una relación positiva entre el progreso competitivo de los productos y el grado de eficiencia colectiva que puede explicarse por factores como la circulación de la información, el conocimiento y la mano de obra entre las empresas, facilitando la difusión del progreso competitivo dentro de las concentraciones empresariales. Rabelloti, (2001) ilustra la importancia de un programa que se llevó a cabo en la concentración de León, Guanajuato encaminado a promover la normalización de las medidas de estos componentes para el progreso competitivo a nivel de la concentración.

**2. Industrias basadas en recursos naturales.** Las actividades agroindustriales (por ejemplo fruta, azúcar, vino, salmón, leche) y algunas industrias mineras (las actividades agroindustriales y la industria minera también son incluyentes en el estudio) representan, junto con la manufactura tradicional, los sectores en los que América Latina goza de una ventaja comparativa (Amighini, 2003). Aunque estas actividades poseen algunas de las características de las industrias “dominadas por los proveedores” (Pavitt, 1984) también comparten algunos rasgos de las industrias “basadas en la ciencia”, pues evolucionan, cambian e innovan sobre la base de descubrimientos científicos y su posterior modernización tecnológica. Por lo general las investigaciones se llevan a cabo en universidades y en los laboratorios de investigación de las empresas de biotecnología, química y alimentos (por ejemplo tabacaleras transnacionales). Los agricultores, ganaderos y productores locales a menudo logran mejoras en el proceso productivo y en la diferenciación de sus productos. En cambio, en la minería y otras industrias extractivas (por ejemplo mármol y cobre) son principalmente los proveedores de maquinaria e insumos quienes llevan a cabo la innovación. A pesar de estar basado esencialmente en los recursos naturales, este sector está cada vez más afectado por los

cambios estructurales en las relaciones económicas impuestas por la globalización. Esto quiere decir que la ventaja comparativa estática ya no es suficiente para alcanzar la competitividad a largo plazo (Pérez, 2000). El mercado mundial de frutas frescas y otros productos naturales y animales se ha vuelto cada vez más exigente, tanto en lo que se refiere a mejor calidad, como a procesos productivos social y ambientalmente sostenibles. La necesidad de innovaciones científicas y gerenciales para cumplir con estos exigentes estándares es clara y dominante, tanto para grandes como para los pequeños productores exigiendo una acción colectiva para estimular la innovación constante, mejorar la apropiación de sus resultados y reducir los riesgos y la incertidumbre.

**3. Industria de sistemas de productos complejos.** Automóviles y partes automotrices, aviones, electrónica de consumo son empresas con gran intensidad de escala, la acumulación tecnológica es generada por el diseño, construcción y operación de sistemas de productos complejos. La innovación radical es poco frecuente, las tecnologías de procesos y productos se desarrollan en forma incremental (sistemas productivos modulares). Para la electrónica de consumo, la acumulación tecnológica surge principalmente de los laboratorios de investigación y desarrollo (I+D) corporativos y de las competencias de las universidades. Cuenta con una apropiación mediana y con altas barreras de entrada.

**4. Proveedores especializados.** En el progreso competitivo de productos, Ruiz Durán (2003) señala cinco tipos diferentes de productos que se caracterizan por aumentar el valor agregado: procesamiento de datos, tercerización (fuera y cerca del territorio), desarrollo de software especializados (ad hoc, a la medida del cliente), desarrollo de paquetes de software y desarrollo de paquetes registrados. Otra forma de progreso competitivo de los productos es la provisión de sistemas completos (en lugar de sistemas específicos) para contabilidad, gestión de capital humano y otras funciones similares. El mercado para sistemas completos e integrados se expandió ya que las empresas están adoptando cada vez más las soluciones ERP (Enterprise, Resource & Planning). En las concentraciones empresariales mexicanas el progreso competitivo de procesos está estrechamente relacionado con la obtención de la certificación CMM (Capability Maturity Model). El objetivo del CMM es mejorar el proceso de desarrollo de software, lo que para algunas empresas representa un proceso largo y costoso. Por lo tanto, las diversas iniciativas colectivas ya existentes destinadas a obtener la certificación podrían servir de apoyo. Los vínculos y relaciones entre las empresas y las universidades locales son igualmente importantes para apoyar el proceso de progreso competitivo. Su objetivo es analizar y recomendar estrategias en las empresas que efectúan operaciones de comercio exterior para Incrementar la competitividad y la calidad de sus productos.

## **Método**

Después de la revisión y análisis de la literatura se seleccionaron varios indicadores considerando la relevancia en cada uno de los sectores, a estos indicadores se les denominaron competencias, se conformaron cuatro en un marco de cuatro variables. Segundo, cada una de las variables tiene varias propuestas orientadas a la mejora de la calidad entendiendo esta última como la satisfacción del cliente, y el incremento de la competitividad, considerando la competencias vitales para este estudio aclarando que el enfoque sugerido no es normativo pero abarca principios generales que pueden ser aplicados en los sectores y se presentan a continuación.

1. Competencias enfocadas a los negocios.
2. Competencias enfocadas a la relación con el entorno.
3. Competencias enfocadas al capital intelectual.
4. Competencias enfocadas al proceso de producción.

En el siguiente apartado se explica el enfoque de cada una:

1) Competencias enfocadas a los negocios: Incluye el mercado, la inversión, la innovación, la información, el conocimiento. Las políticas generales de educación básica y desarrollo de recursos humanos son necesarias para el desarrollo de la competitividad y para mejorar la dotación de factores locales. Los mercados cada vez más competitivos contribuyen a que algunas de estas necesidades sean percibidas por las empresas en un tiempo relativamente corto, como en el caso de las pruebas de laboratorio y los servicios de certificación de la calidad. En otros casos, como el de los servicios innovadores, proyectos de investigación y desarrollo, así como en los de desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas es posible que tengan que ser subsidiados por bastante tiempo debido al contenido de bien público de los mismos. Finalmente, es necesario realizar un monitoreo constante de las actividades de estos centros y una evaluación frecuente de su eficacia e impacto. A pesar de ser una tarea difícil la evaluación de las actividades es necesaria y útil. Se deberán hacer esfuerzos para cuantificar los beneficios, costos e impactos, aunque los indicadores deben ser utilizados con mucho cuidado. Además la evaluación debe ser periódica a fin de permitir el aprendizaje y el mejoramiento de métodos y prácticas utilizados.

La auto-sostenibilidad no es necesariamente un objetivo, sin embargo, debido a que las limitaciones presupuestarias son generalmente un problema común de los centros, tal vez sea útil para los formuladores de políticas reunir algunas medidas de la eficiencia y valor del dinero gastado. Es importante facilitar las conexiones externas de la concentración empresarial, las conexiones externas son cruciales para aprender sobre innovaciones y nuevos mercados y también practicar el benchmarking. Se pueden utilizar diversos instrumentos como por ejemplo, viajes de estudio de los empresarios, conexiones entre instituciones y asociaciones empresariales locales y sus contrapartes extranjeras, las invitaciones a consultores externos a visitar la concentración empresarial. Es importante considerar que para que exista innovación hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa (Octuga, 2012).

La propuesta se enfoca en: Diferenciar los productos de la competencia, innovar nuevas marcas, mejorar los precios, buscar nuevos inversionistas, cumpliendo con las necesidades del cliente y de las partes involucradas generando la necesidad de cambio permitiendo las mejoras a la eficiencia de una manera flexible, provocada por un mayor conocimiento y generando valor, valerse del Kaisen que significa mejora, enfocada en la materia prima, en las personas con una cultura de calidad, en la delegación, investigación y desarrollo, equipos de alto rendimiento, en la gestión del conocimiento, Knowledge Management (KM) porque proporcionan un marco común que permite una comparación entre los diferentes proyectos, la mejora del personal que los desarrolla, su relación en distintos puntos de la empresa permitiendo balance entre los grupos y la competitividad.

2) Competencias enfocadas a la relación con el entorno: Incluye la relación con los proveedores, relaciones con los clientes, con las empresas, con los inversionistas. Los proyectos para lograr la mejora se enfocarán en un plan de negocios, análisis DOFA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), análisis PEST (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Portal de negocios, 2012), planeación estratégica, enfoque cliente y proceso.

Las asociaciones empresariales también pueden afectar al desarrollo de las relaciones entre las empresas y los líderes de la cadena (UNCTAD, 2000), estas pueden contribuir en las siguientes áreas: Asistencia para la pre selección, facilitan y mejoran el desarrollo de las vinculaciones entre las empresas locales, proveedores potenciales y las empresas líderes de la cadena, preparando perfiles actualizados de las empresas y proporcionando información clara y relevante sobre las capacidades existentes y potenciales de las compañías interesadas en formar parte de la cadena, fomento de la relación entre clientes potenciales y proveedores locales, organizando ferias y otros eventos, aumentando la conciencia de los beneficios de mejorar las relaciones, asistencia institucional necesaria para el progreso competitivo promoviendo el acceso a nuevos mercados y cadenas productivas. Las pequeñas empresas, en su individualidad no suelen tener los recursos y conocimientos necesarios para entrar a nuevos mercados. La comercialización (especialmente para la exportación) es normalmente una de las formas más aceptadas de cooperación horizontal. Las intervenciones en este sentido están orientadas a la promoción de vínculos con los mercados ya que proporcionan información sobre el potencial de los mismos (especialmente de mercados en el extranjero) y promueven los productos locales en esos mercados, especialmente mediante la participación en ferias comerciales

3) Competencias enfocadas al capital intelectual: Es importante considerar en este apartado el capital humano, capital estructural, capital relacional. El capital intelectual define el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio, representa los activos intangibles de una organización, es una variable blanda de la gestión del conocimiento: los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto

del aprendizaje experimental (Larrosa, 2000). Entendiendo como capital humano el recurso intangible no separable por excelencia, ya que es indisociable de su portador, básicamente son los conocimientos adquiridos por una persona que incrementan su productividad y el valor de su contribución a la empresa. Incluye los contactos y relaciones personales además de otras cualidades individuales como reputación, lealtad, polivalencia o flexibilidad. Como parte de las políticas de apoyo a la concentración empresarial juegan un papel importante las personas calificadas y capaces de promover la confianza, despertar la conciencia de las empresas respecto de la importancia de las vinculaciones, ayudar a las empresas a elaborar y ejecutar proyectos colectivos, relacionarse y negociar con los grandes líderes de las cadenas productivas, la disponibilidad y capacitación de profesionales calificados son esenciales para incrementar la competitividad. Por otra parte, los programas de políticas podrían ofrecer incentivos para que los profesionales calificados que emigran a otras industrias regresen a trabajar para las empresas de la concentración. Además, los polos tecnológicos y las incubadoras basadas en concentraciones empresariales podrían prestar apoyo de infraestructura para la creación de nuevas empresas del mismo sector, como lo demuestra la experiencia mexicana (Ruiz Durán, 2003).

La certificación internacional es un proceso que está adquiriendo importancia en estos sectores y podría ser objeto del apoyo de los organismos internacionales y bancos de desarrollo.

La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

La Gestión del Conocimiento según la propuesta del profesor Bueno (2002) refleja la dimensión creativa y operativa al generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados, la integración de estos tres conceptos emana de un enfoque estratégico de la organización que ha de servirle para mejorar la competitividad.

4) Competencias enfocadas a los procesos: Se consideran dentro del proceso la disminución de costos, inversión en tecnología (nuevas máquinas o nuevos procedimientos). Las empresas inteligentes analizan y son ágiles para integrar la correcta tecnología con las mejores metodologías y prácticas para hacer que sus procesos generen la información necesaria y útil que de soporte a la toma de decisiones a lo largo y ancho de la organización. Los proyectos de mejora en el aspecto tecnológico deberían estar enfocados en la adquisición tecnológica base, Inversión tecnológica, ERP, (Enterprise Resource Planning), Desarrollo tecnológico, innovación tecnológica para apoyar a la política y estrategias de la organización implantando nuevos procesos o mejorando los ya existentes con la mejora continua. Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía. Sin embargo, la Planificación de Recursos Empresariales o el software ERP pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de

administración y la administración de recursos humanos. Si bien es cierto que las nuevas tecnologías permiten un empleo más efectivo del tiempo de las personas y con ellas es posible reducir los tiempos de respuesta en los procesos y los costos de operación, el empleado debe invertir en todo el proceso, debe seguir siendo la parte inteligente de todo el engranaje.

El stock de capital tecnológico de la empresa incluye conocimientos relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto haciendo énfasis en el Kaizen o “cambio para mejorar” o “mejoramiento” en japonés y como mejora continua a una filosofía asociada al sistema de producción Toyota. Partiendo del principio de que el tiempo es el mejor indicador aislado de la competitividad, actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas e incluso de procedimientos administrativos. Su metodología trae consigo resultados concretos, tanto cualitativos como cuantitativos en un lapso relativamente corto y a un bajo costo apoyado en la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía.

Parte del conocimiento tecnológico específico a la empresa conforma su *Know-How* o la habilidad práctica, experiencia acumulada que permite hacer algo fácil y eficientemente (Von Hippel, 1988). Incluye todo tipo de creaciones inventivas no patentadas (secreto comercial) o no patentables (*Know-How* propiamente dicho). El *know-how* se define como un conjunto de informaciones técnicas secretas, sustanciales e identificadas de forma apropiada.

## **Conclusiones**

Siguiendo la recomendación del maestro Cuevas en cuanto a la mejora de la calidad de los productos e incremento de las competitividad en los sectores beneficiados con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte como son el automotriz y el textil, seguidos por el industrial y el calzado, que realizan operaciones de comercio exterior mediante el TLCAN se presentaron propuestas de estrategias innovadoras para que las empresas puedan re direccionar, reforzar o implementar en los sectores económicos para aumentar la competitividad y por lo tanto obtener mayores ganancias. Las propuestas de mejora están enfocadas en las personas y su cultura de calidad, delegación, investigación y desarrollo, sugiriendo equipos de alto rendimiento, la gestión del conocimiento, proporcionando un marco común que permita comparación entre los diferentes proyectos, la mejora del personal que los desarrolla, su relación en distintos puntos de la empresa permitiendo balance entre los grupos mejorando la competitividad. Concluyendo que estas propuestas a manera de prácticas empresariales involucran un constante movimiento y cambio, se relacionan con un proceso cíclico que permite a la organización entender su entorno y sus procesos, medir resultados y el logro de objetivos, comunicar la información necesaria a clientes y partes interesadas y enlazar las operaciones tanto interna como externamente en todos los niveles. Los sectores aquí mencionados podrán analizar la información para lograr un

entendimiento del valor de sus clientes, adaptando las propuestas, dándoles un valor, considerando que la excelencia en el desempeño y la calidad ayuda a posicionarse mejor en el cada vez más competitivo escenario de los tratados de libre comercio en la actualidad.

## Referencias

Amighini, A. (2003). Up grading in the global economy: evidence from selected sectors in Latin America. Mimeógrafo de Ágora 2000 para el BID.

Bair, J. y Gereffi, G. (2001). Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Turreon's Blue Jeans Industry. World Development, Vol. 29, No.11.

Bell, M. y Pavitt, K. (1993). Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrast Between Developed and Developing Countries. Industrial and Corporate Change, Vol. 2, No. 2.

Bueno, E. (2002). "Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento" (Knowledge Management). Capítulo del libro "Gestión del Conocimiento".

Cuevas, H. (2012). Sectores beneficiados con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte después de 17 años de su entrada en vigor. México: Editorial Perfiles 23.

Ivancevich, J.M. (1997). Gestión, Calidad y Competitividad. McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.

Larrosa,L., Mendes de Paula, G., E. Pereira Silva y T..M. Couto da Silva (2000). Panorama do processo de fusoes y aquisicoes na América Latina, 1990-99, Uberlandia, Brasil, Universidad Federal de Uberlandia, Instituto de Economía.

Octuga, (2012). Observatorio de ciencia y tecnología. Revista de la Universidad de Galicia <http://www.octuga/html/documentos>.

Pavitt, K. (1984). Sectorial Patterns of Technical Change: Towards Taxonomy and a Theory. Research Policy, No.13.

Perez, P. (2000). Learning, Adjustment and Economic Development: Transforming Firms. The State and Associations in Chile. World Development 28 (1).

Portal de negocios (<http://www.articulosinformativos.com.mx>. Revisado el 14 de marzo del 2013.



Rabellotti, R. (2001). The effect of globalization on industrial districts in Italy: The case of Brenta.

Ruiz Durán, C. (2003). Cadenas de valor y clusters del software en México. Mimeógrafo de Ágora 2000 para el BID.

UNCTAD, (2000). Informe sobre las inversiones en el mundo 2000. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas y el desarrollo. Panorama General. [http://unctad.org/es/Docs/wir2000overview\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/wir2000overview_sp.pdf). Revisado el 17 junio 2013.

Von Hippel, E. (1998). *The sources of innovation*, New York: Oxford University Press.

# **ESTRATEGIAS DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA GLOBALIZACIÓN: EL CASO DEL CORPORATIVO FEMSA, UN GRUPO ECONÓMICO MEXICANO**

**Lic. Jesús Alberto Morales Méndez. Egresado, Licenciado en Economía.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

[alberto1289@hotmail.com](mailto:alberto1289@hotmail.com)

**Dra. Beatriz Pérez Sánchez.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

[beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

**Mtra. Ana Bertha Vidal Fócil.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

[berthafocil@hotmail.com](mailto:berthafocil@hotmail.com)

## **Resumen**

Conocer a los corporativos o grupos, su potencial económico, las estrategias que llevaron a cabo en los periodos de reforma económica, reestructuración y reconstrucción, así como los vínculos con el capital extranjero es determinante para entender la reconfiguración de las fracciones empresariales, tal es el caso de la Fracción Monterrey, a ella pertenece el corporativo FEMSA S. A. B. de C. V. Dar seguimiento a esta gran empresa sigue siendo vigente para ejemplificar como los grupos económicos tienen que adaptarse a ambientes dinámicos e inestables, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, así como la influencia política que logran alcanzar por su poder económico y estrategias.

**Palabras Clave:** grupo económico, FEMSA, estrategias, historia y corporativo.

## **Introducción**

El grupo económico como categoría superada de la gran empresa en el proceso de acumulación capitalista muestra un desigual desarrollo en nuestro país. Constituye una ruptura institucional y organizacional de la acumulación, es una forma avanzada de la valorización del capital, que desplaza a la empresa como locus de acumulación y poder. De acuerdo con Leff (1984) los grupos económicos de México como país menos desarrollado se originan por conocidas imperfecciones del mercado, su participación en líneas de productos diversificados confiere un manifiesto atractivo en las economías sujetas a riesgos e incertidumbres propios de la inestabilidad y el rápido cambio estructural. Entre 1870 y 1910 se multiplicaron las grandes empresas modernas, distintos procesos operaron al mismo tiempo: 1) la ampliación de los mercados

regionales y el creciente proceso de vinculación entre los mismos; 2) las nuevas corrientes de inversiones extranjeras desde el decenio de 1880; 3) el desarrollo de mercados de capitales locales; y 4) la creación de nuevos marcos institucionales para las actividades económicas. Todos estos procesos contribuyeron al nuevo panorama que permitiría una aceleración del desarrollo capitalista en el país. La historia de FEMSA inicia en 1890 cuando Isaac Garza y J.M. Schneider pidieron al Estado una concesión para la creación de una fábrica de vidrio y de “cerveza de exportación”. La Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc comenzó a operar a finales de 1891. El comienzo de la empresa se dio con 70 obreros, 2 personas de administración y 100 mil pesos de capital, la primera marca que salió al mercado fue Carta Blanca y después Saturno, una marca que duró muy poco tiempo y luego desapareció.

## **Objetivos**

En este orden de ideas, el objetivo general es estudiar cómo está constituido el grupo económico FEMSA, analizando variables como las ventas y el número de trabajadores del corporativo en el periodo 1982-2010 al igual mediante la revisión de las estrategias competitivas que han encaminado al corporativo a ser una empresa exitosa. Los objetivos específicos establecidos son realizar un estudio histórico del grupo económico desde su fundación en 1890, así como conocer la situación económica de México a partir de esta fecha y por último entender las estrategias efectuadas por FEMSA para hoy en día ser una gran empresa consolidada.

## **Metodo**

Los métodos que se utilizaron fueron: 1) El método histórico-crítico; 2) El método analítico con un enfoque dinámico; y 3) El método comparativo.

## **Revisión literaria**

La economía mexicana ha transitado por varias etapas de expansión y concentración de su actividad económica. A partir de la segunda guerra mundial podemos dividirla en dos periodos: 1) el primero comprende la etapa denominada industrialización sustitutiva de importaciones y abarca desde la década de 1940 hasta 1981. 2) El segundo comprende el periodo 1982-1998 y se distingue por el declive de la industrialización sustitutiva de importaciones y por un profundo cambio en el proceso de industrialización a partir de una nueva inserción de la economía mexicana en la economía mundial. En 1982 el país enfrenta una de las más severas crisis económicas de su historia debida en gran medida al proyecto de crecimiento que se intenta implantar sustentando el desarrollo económico en la promesa de que las exportaciones de petróleo generarían los recursos necesarios y suficientes para el crecimiento económico. No obstante, al fracasar este proyecto con la caída de los precios del petróleo, en 1982 se plantearon tres opciones: mantener el desarrollo como hasta el momento, entrar en un

estilo de medios de producción baratos o pasar a la modernización tecnológica que articulara los estímulos del progreso científico con la estrategia industrial. Ante una estrategia de alta tecnología, el gobierno optó por la reconversión industrial que debía generar un crecimiento industrial más competitivo hacia el exterior y más articulado internamente. La globalización financiera ha favorecido a los grupos de capital financiero, motor de la economía, iniciando estos grupos un proceso de internacionalización, aceptando con ello un mayor grado de injerencia de capital externo en sus espacios domésticos de valorización de capital en los ochenta. No obstante, en los noventa los grupos de capital financiero han cambiado de estrategia e internacionalizarse es el objetivo primordial.

## **Resultados**

El origen de FEMSA se remonta a la época del porfiriato. El 16 de diciembre de 1890, Isaac Garza y J.M. Schneider pidieron al Estado una concesión para la creación de una fábrica de vidrio y de “cerveza de exportación”. El 20 de diciembre obtuvieron exención de impuestos por 7 años. La Fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc comenzó a operar a finales de 1891. La empresa inició con 70 obreros, 2 personas de administración y 100 mil pesos de capital. La primera marca que salió al mercado fue Carta Blanca y después Saturno, una marca que duró muy poco tiempo y luego desapareció. El 20 de octubre de 1899 se constituyó la Fábrica de Vidrios y Cristales de Monterrey, S.A., respaldada con un capital de 600 mil pesos, la planta fue instalada para manufacturar todo tipo de productos de vidrio y cristal entre los que debían sobresalir, al menos inicialmente, las botellas. Cervecería Cuauhtémoc, que utilizaba envases importados, iba a resultar su primer y principal comprador. En 1903 se dieron innovaciones: los corchos reforzados de las botellas fueron reemplazados por primera vez por la corcholata, facilitando las tareas de envasado y brindando comodidad al consumidor. Los dueños de la cervecería Chihuahua decidieron constituir en 1905 la Owens en México, S.A., amparaba una muy reciente tecnología, que reemplazaba los procesos manuales en la elaboración de botellas. Su inventor había patentado en Ohio, entre 1903 y 1905 los componentes de una maquinaria que eliminaba los procesos de succión mediante un sistema de vacío. La comercialización del invento quedó a cargo de la Toledo Glass Co., fabricante de las máquinas automáticas. Los empresarios de la Cervecería Chihuahua, también eran socios de la Fábrica de Vidrios y Cristales, por ello organizaron las tratativas (junio de 1905) entre Cervecería Cuauhtémoc y la Owens en México, S. A. En 1908 un incendio destruyó la Cervecería Chihuahua quitándola del mercado, por ello el 9 de diciembre de 1909 finalmente, Vidriera de Monterrey, S.A., quedó constituida.

Con la formación del grupo cervecero, pivote y núcleo central del surgimiento del Grupo Monterrey (que se verá más adelante), se abre el camino para la producción a gran escala en México de otros capitales regionales como Veracruz y Yucatán.

Posteriormente en un proceso de expansión, se planteó que las actividades que no mantenían relación exclusiva con la elaboración de cerveza se manejaran como sociedad anónima independientes y bajo nombres distintos. El objetivo era facilitar su desarrollo y ampliar las ventas. Así en 1929 surgió Fábricas Monterrey S.A. de C.V., (FAMOSA) que se inició con la producción de corcholatas, creció y expandió su producción para incluir envases metálicos, fue separada la factoría de cajas de cartón. Casi 85% de sus acciones quedó en manos de Cervecería que le traspasó terrenos, edificios y maquinaria requerida para su funcionamiento. Para su instalación recibió una concesión de 20 años: por ser “industria nueva”, conforme a la ley estatal de diciembre de 1927 sobre protección a la industria, pagaría sólo 25% de los impuestos locales. En 1929 se marca el inicio de su expansión a otros puntos del país al comprar en la ciudad de México la Cervecería Central. La Central producía cerveza de barril bajo las marcas Bohemia y Cinta Roja y –tras ser adquirida- vendía cerveza embotellada que recibía de Monterrey. En 1931 para abatir costos, se instaló una de las secciones de embotellar de Cuauhtémoc y arrancó en la capital la elaboración de la marca Don Quijote.

En 1927 el gobierno del estado de Nuevo León profundizó una legislación existente desde 1888, la Ley sobre Protección a la Industria, favorable al capital y al específico desarrollo industrial, ley que se anticipó con claridad a las que a escala nacional se sancionarían en los años treinta y cuarenta. Este ordenamiento declara el fomento industrial como de “utilidad pública” usando una expresión que ya había aplicado Bernardo Reyes. A diferencia de los decretos anteriores, las franquicias se otorgaban no sólo a industrias nuevas sino también a aquellas que ampliaban su tamaño, capital o número de trabajadores. Se concedían hasta por veinte años, eximiendo el 75% de los impuestos estatales y municipales. Una nueva legislación también los favoreció, la Ley sobre Franquicias a la Constitución de Nuevas Sociedades Anónimas. Esta Ley beneficiaba exclusivamente a las sociedades industriales o las que fomentaran la industria en Nuevo León y eximía del pago del 75% de los derechos de inscripción (en el Registro Público de la Propiedad). Gracias a esta se influenció: 1) La tendencia a la integración industrial; 2) La puesta en marcha de plantas productivas en diferentes lugares del país y en algunos casos en el exterior. A esta integración industrial se le conoció, como empresas-madre, posteriormente holding. Como el caso de la Cervecería Cuauhtémoc, que desde 1921 comenzó a transformar sus departamentos internos en empresas autónomas, como se observa en el siguiente cuadro:

**Tabla 27.****EMPRESAS INTEGRADAS EN LOS TREINTA.**

GRUPO	EMPRESAS	AÑO DE FUNDACIÓN	GRUPO ACTUAL
Cervecería Cuauhtémoc			FEMSA
	Compañía Comercial Distribuidora	1930	
	Troqueles y Esmaltes	1930	
	Compañía Cervecera Veracruzana, S.A	1933	
	Cervecería del Oeste, S.A	1935	
	Empaques de Cartón Titán, S.A.	1936	
	Malta, S.A.	1936	

Fuente: Páginas Web de las empresas.

En 1935 la Cervecería Cuauhtémoc compró la Cervecería Occidental en Guadalajara. En 1936 se estableció Titán, S.A., como una empresa independiente, con un capital inicial de 750 mil pesos y 180 colaboradores. Se fue expandiendo hasta cubrir toda clase de empaques de cartón. Originalmente Titán era un departamento de empaque que formaba parte de Fábricas Monterrey. Su labor se limitaba a la fabricación de cajas de cartón corrugado. Sus accionistas principales fueron Famosa y la misma Cervecería Cuauhtémoc, sociedades que transfirieron a la nueva diversos bienes (terrenos, maquinaria, productos, edificios, materias primas). La Vidriera Monterrey S. A., refundada en 1934 como Vidriera México, S.A., se establece con el objetivo de satisfacer la creciente demanda de envases de vidrio en el país.

**Tabla 28.****GRUPO INDUSTRIAL CERVECERÍA CUAUHTEMOC**

EMPRESAS DIVERSAS	SERVICIOS	INDUSTRIALES: CERVEZA/REFRESCOS	BANCOS, FINANCIERAS Y ASEGURADORAS
Grafo Regia, S.A.	Bodegas de Depósito, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Monterrey, N. L.	Banco de Londres y México, S.A.
Consortio Minero de Peña Colorada, S.A.	Almacenes y Silos, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., México, D.F.	Banco Veracruzano, S.A.
Empaques y Envases Flexibles, S.A.	Servicios Industriales y Comerciales, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Guadalajara, Jal.	Banco de Juárez, S. A.
Troqueles y Esmaltes, S.A.	Técnica Industrial, S.A.	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Tecate, B.C.	Banco de Jalisco, S.A.
Fábricas Monterrey, S.A.	Previsión Social Grupo Monterrey	Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Nogales, Veracruz.	Cía. General de Aceptaciones, S.A.
Azulejos Orión, S.A.		Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Culiacán, Sinaloa	Banco Azteca, S.A.
Pregoneros del Norte, S.A.		Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Toluca, México	Banco Hipotecario Azteca, S.A.
Fábricas Orión, S.A.		Malta, S. A., Monterrey, N.L.	Financiera de Tampico, S.A.

Peerles-Tisa, S.A.		Malta, S.A., México, D.F.	Hipotecaria Serfín, S.A.
Fabricación de Máquinas, S.A.		Malta, S.A., Tecate, B.C.	Monterrey Compañía de Seguros, S.A.
Planta Eléctrica Grupo Industrial		Coca Cola	Finanzas Monterrey, .S.A.
Talleres Industriales, S.A.		CONSTRUCCIONES E INMOBILIARIAS	INVERSIONES Y HOLDINGS
Tapón Corona, S.A.		Fraccionadora Las Flores, S.A.	Sociedad de Fomento Industrial

Fuente: elaborado a partir de la información que presenta Salvador Cordero y Rafael Santín en su obra de Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México, El Colegio de México, 1977, donde analiza cincuenta grupos industriales de control privado nacional e información de la página Web de la empresa.

En 1974 se separan las empresas del grupo industrial y VISA surge como tenedora de Banca Serfín, Cervecería Cuauhtémoc y de las empresas que forman su integración vertical (Empaques Titán, Famosa, Grafo Regia). La otra tenedora que se forma ese año es Grupo Alfa. Del Grupo Cervecería Cuauhtémoc se separaron 12 empresas que pasaron a constituir el Grupo Industrial ALFA. VISA, acrónimo de Valores Industriales, S.A., es una compañía mexicana con sede en Monterrey, constituida el 30 de mayo de 1936, siendo la primer Sociedad Controladora (Holding) bajo el proyecto jurídico formulado por Don Manuel Gómez Morín. La empresa adquiere renombre después del fallecimiento de Don Eugenio Garza Sada una vez que las empresas del grupo industrial se separan en 1974. Las acciones de VISA cotizaron por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores el 19 de septiembre de 1978. En 1978 se abre la primera tienda OXXO y en 1979 adquiere su primera franquicia de Coca-Cola. Cervecería Cuauhtémoc lanzó al mercado en 1979 la primera cerveza mexicana con el nombre de Brisa, adelantándose a su época. Sin embargo esta marca no prosperó y se retiró del mercado varios años después. En 1980 introducen el sistema “Beer Drive” para mejorar la distribución de la cerveza de barril a los centros de consumo, utilizando camiones pipa y tanque enfriadores.



Valores Industriales, S.A., (VISA) concentró sus recursos en la industria alimentaria y de bebidas y aceptó la participación en el capital de la empresa tenedora de inversionistas extranjeros en representación de los acreedores. La Cervecería Moctezuma (CERMOC) resultó con una situación financiera muy delicada al final del auge petrolero. Para 1984 se declaró en suspensión de pagos, utilizando el recurso legal de la suspensión de pagos. Para resolver el problema, CERMOC buscó un socio que llevara a cabo la reestructuración y fue el gobierno mexicano el que avaló a los principales accionistas del Grupo VISA. No obstante, la deuda de VISA en 1988 superaba los \$3 billones de pesos, para reestructurar su deuda VISA tuvo que vender algunos de sus múltiples negocios, como los Hoteles Exelaris Hyatt de Acapulco y Cancún y Carplastic, su coinversión con Ford, entre otros para ayudar a saldarla; de esta venta se obtuvieron unos \$65 millones de dólares que cubrirían 41.1% de los fondos, -\$158.2 millones de dólares- que necesitaba el grupo para cerrar el trato con los acreedores de la tenedora. FEMSA tras los severos ajustes provocados por la crisis de 1982 busco enfrentar el proceso de apertura consolidado desde 1985 registrando un firme proceso de expansión a través de alianzas y adquisiciones. La reestructuración de FEMSA se da en 1988 cuando se cambia el nombre de VISA a FEMSA, después de un intercambio de acciones entre los tenedores de ambas empresas, por lo que actualmente su denominación es Fomento Económico Mexicano, S.A., de C.V. En mayo de ese año se listan las acciones de FEMSA en el New York Exchange (NYSE), y se inician las operaciones de FEMSA Logística como una empresa independiente. FEMSA está conformada por tres divisiones sinérgicas: Coca-Cola FEMSA, el segundo embotellador de Coca-Cola en el mundo y el principal de Latinoamérica; FEMSA Cerveza, una de las cerveceras más importantes del orbe y FEMSA Comercio, la cadena de tiendas de conveniencia OXXO, la más grande del rubro en América Latina; así como por un área de insumos estratégicos, empresas que fabrican enfriadores, envases, tapas, empaques de plástico, latas, y otros. FEMSA participa con 51% del mercado cervecero mexicano y con 59% del mercado total de refrescos, Además de producir Peñafiel, Dietafiel, Balseca, Etiqueta Azul, Extra Poma y otros refrescos regionales, es el embotellador más grande de Coca Cola en México, y como tal participa con 71.5% del mercado de colas. FEMSA es uno de los cuatro franquiciarios más grandes del sistema Coca-Cola en México.

Lo siguiente es la compra y fusión realizada por FEMSA, en esto, en 1994 adquiere el 51% de las acciones de Coca-Cola en Buenos Aires, Argentina. En 1995 se asocia con Amoco Oil Co., para formar Amoxxo (50%-50%), empresa que opera los Centros de Servicio OXXO Express. En 2001 FEMSA compró la marca mexicana de bebidas carbonatadas Mundet. En 2004 se dio la recompra del 30% de FEMSA Cerveza. Esta operación preparó a FEMSA Cerveza para tomar el control de la importación, mercadotecnia y distribución de sus marcas en los Estados Unidos, al mismo tiempo que le permitió explorar estrategias alternativas para este mercado. En agosto de 2004 FEMSA adquirió Interbrew (Brasil) y pago \$1,245 MDD, esta adquisición se ubicó entre las 12 fusiones y adquisiciones de mayor monto relacionadas con México en la última década. En enero de 2006 FEMSA compró la cervecería Kaiser en Brasil, pagó

por ella 68 millones de dólares a Molson Coors Brewing, aunque la marca tenía un valor de 160 millones de dólares.

La asociación de FEMSA con el capital extranjero se dio en el momento que este comparativo introdujo a México la cerveza holandesa Heineken, la de mayor exportación en el mundo (se vende en 160 países) la distribuyen en 10 plazas de México. Además firmaron un contrato de asesoría técnica con Heineken para modernizar sus plantas. En 1993 FEMSA se asoció con el dueño de la marca de Coca Cola, es decir, Coca Cola Enterprises, que sería dueña de 30% de la división. En ese mismo año se asocia con The Coca Cola Co., esta importante empresa global adquiere el 30% de las acciones de Coca-Cola FEMSA por US \$ 195 millones. Asimismo se coloca el 19% del capital de Coca-Cola FEMSA en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en el New York Stock Exchange (NYSE).

En junio de 2004 firmaron un acuerdo comercial con Heineken para comercializar sus marcas de cerveza en Estados Unidos. Bajo términos y condiciones del acuerdo, Heineken USA tomaría responsabilidad por la promoción, ventas y distribución de las marcas: Tecate, Dos Equis, Sol, Carta Blanca y Bohemia en todo el territorio estadounidense a partir del 1° de enero de 2005. Además ese año Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Coors Brewing Company anunciaron un acuerdo por 10 años que convirtió a Cuauhtémoc Moctezuma en la única y exclusiva vendedora de Coors Light en México, en un acuerdo en que ambas partes capitalizaron una oportunidad de negocio que complementa sus principales estrategias. En septiembre de 2005, se firmó un acuerdo de venta, mercadotecnia y distribución con Sleeman Breweries, cervecería canadiense líder en su territorio. En 2011 la operación más relevante de la empresa fue el intercambio de la división cerveza, Cuauhtémoc-Moctezuma, por 20% de las acciones de Heineken, con lo cual FEMSA se convirtió en el segundo mayor accionista de la empresa extranjera.

FEMSA llevo a cabo venta de empresas cuando entre 1992 y 1993 se dieron cambios importantes en el corporativo, primero la decisión de los accionistas de FEMSA de participar en la privatización de Bancomer hizo que la empresa aportara – a través de un dividendo, disminución de capital – \$610 millones de dólares. Para ello se analizó el portafolios del grupo y se determinó que la compañía de refrescos con marcas nacionales – Peñafiel - ofrecía por una parte, una oportunidad de venta a precio atractivo y por otra más débil, por el proceso de desregulación de la industria refresquera en México. La venta de Peñafiel se concretó con la firma británica Cadbury-Schweppes, que la adquirió a tres veces su valor en libros y 22 veces las utilidades: \$325 millones de dólares, más de la mitad de lo que los accionistas de FEMSA requerían para el pago de Bancomer. En 2000 se vende la subsidiaria Corrugados Tehuacán, fabricante de cajas de cartón a Willamete Industries.

El negocio de los refrescos impulsó el crecimiento de FEMSA. Las ventas de Coca-Cola FEMSA crecieron 23.9% gracias al salto de 37% de las divisiones Colombia y

Centroamérica, y de 30% en el Mercosur. El salto en las operaciones latinoamericanas apuntaló sus ventas frente a ingresos en México, que crecieron más de 8%. FEMSA tiene presencia en 6 países y sus ventas en 2010 registran 169,702 MDP con 150,000 empleados. La expansión en el territorio nacional: En 1990 nace la nueva identidad gráfica que reúne las imágenes de los emperadores que dan nombre a la fusión de las cerveceras “Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma”. En 1991 se inauguró en Navojoa una de las plantas cerveceras más modernas en el mundo, esta planta produce Tecate, XX Lager y Superior. Su operación permite optimizar el abastecimiento de los mercados noroeste y de exportación, como un hecho sin precedentes, 2 años después de su arranque, la planta quintuplicó su producción inicial. En 2009 FEMSA salió a comprar empresas con dinero propio, AAAMx es la calificación de su crédito y la más alta en México. La contracción del mercado interno la compensa con el mercado externo y las nuevas compras en Brasil y Colombia, y apoyado por el canal de distribución que le proporcionó Oxxo. En 2011 la compañía Imbera destinó 30% de su producción de refrigeradores para el sistema Coca-Cola FEMSA, 65% va a empresas como Danone, Bonafont o Sap Miller, entre otras y el resto, a las tiendas Oxxo. Sus equipos son 20% más caros, pero son de tecnología de punta para el enfriamiento de productos, ahorro de energía y cuidado ambiental, que son estándar en la industria internacional, de acuerdo con la empresa.

Este corporativo para alcanzar el objetivo estratégico de mantener e incrementar su valor, así como la rentabilidad y el poder de mercado, ha buscado desarrollar estrategias competitivas que en su interior implican: 1) adoptar estructuras corporativas determinadas, 2) decidir sobre objetivos de largo plazo, caminos alternativos de crecimiento, mezcla de productos y la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia, y asumir formas de relaciones laborales y control corporativo □.

Como resultado de procesos desarrollados en el contexto de las transformaciones estructurales ocurridas en las economías nacionales e internacionales desde comienzos de los años ochenta, los corporativos de la muestra tienen una fuerte posición en los mercados de los países de América Latina en la segunda mitad de los años noventa, y ha llevado a que los grandes grupos y empresas industriales junto con filiales de empresas transnacionales, sean las unidades empresariales más grandes y dinámicas que operan en la industria de la región (Garrido & Wilson, 1998). Otra táctica importante implementada por FEMSA para sortear la crisis fue justamente establecer filiales de empresas transnacionales para aprovechar las ventajas de la mano de obra barata y la cercanía del mercado estadounidense. En un primer momento consolidó su posición en el mercado interior, para frenar la presión exterior y adquirir un peso específico que le permitiera negociar en los mercados internacionales, paralelamente las exportaciones le permitieron conocer mercados distintos al suyo. La estrategia de expansión se sustentó en diversas acciones complementarias: a) la conformación de alianzas estratégicas con capital extranjero; b) la inversión extranjera directa (expansión en el exterior); c) la reorganización empresarial en las formas de integración productiva, y d) la orientación de la producción en los mercados externos. Las alianzas estratégicas representaron la

posibilidad de adquirir la experiencia necesaria para competir en el exterior y fortalecer su presencia en el mercado interno.

En diciembre de 2002 FEMSA, Coca-Cola FEMSA y Panamco (Panamerican Beverages, Inc.) anunciaron un acuerdo definitivo por el cual Coca-Cola FEMSA adquiere Panamco. Esta empresa era considerada el embotellador más grande de América Latina y uno de los tres mayores embotelladores de productos Coca-Cola en el mundo. Panamco producía y distribuía el portafolio de productos Coca-Cola en sus franquicias territoriales en México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela y Brasil, así como agua embotellada, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios. El 6 de mayo de 2003 Coca-Cola FEMSA anuncia la adquisición final de Panamco, transacción que convierte a Coca-Cola FEMSA en la compañía embotelladora de productos Coca-Cola en Latinoamérica y en la segunda embotelladora más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial. La fusión FEMSA/Panamco forma parte de una tendencia en el negocio de bebidas. Oxxo incursionó en 2009 en el mercado colombiano en él que cuenta con cuatro unidades.

Por último es importante señalar la estrategia de FEMSA que busca ser global y en 2010 y sacrifica la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y se la vende a Heineken. La Cervecería con 120 años en el mercado fue cuna de la industrialización de esa región. La operación fue valuada en 7,347 millones de dólares y en la que sólo se intercambia acciones y deuda, le permite a Heineken controlar la segunda compañía de cerveza en México, con ventas de más de 4,000 MDD, por su parte FEMSA recibió 20% de la firma holandesa y tres asientos en los consejos de administración, borra de su balance 2,100 MDD de deuda que tenía y que absorbe Heineken. La venta es parte de una estrategia para ser una empresa globalizada, y para ello FEMSA se concentrará en el crecimiento de sus otras dos divisiones: Oxxo y la embotelladora Coca-Cola. FEMSA fue perdiendo participación en el mercado desde los años noventa, cuando tenía 55% del mercado, en 2010 registra el 43% y el resto lo domina Grupo Modelo, donde la firma belga AB-InBev tiene la mitad del capital, aunque no maneja la empresa. Por su parte Heineken en sus 146 años de historia nunca había tenido un socio en su empresa, y a cambio de las acciones de FEMSA entregaron 20% de su capital. Era socia minoritaria de FEMSA en Brasil y su distribuidor en Estados Unidos. Maneja 200 marcas y está en 70 países. En 2008 compró la firma inglesa Scottish Newcastle, a cambio de 15,000 millones de dólares. Heineken se caracteriza por tener un portafolio de marcas Premium y de privilegiar la venta sobre el volumen, posicionó a Dos equis como una marca Premium, por ello subió el precio de esta marca 45% en los últimos dos años. Además se espera que Heineken le abra las puertas a FEMSA Comercio en países donde es líder absoluto como España, Gran Bretaña, Holanda, Austria, Grecia, Nigeria y Egipto. Los holandeses firmaron un contrato de exclusividad con Oxxo por 10 años. El corporativo FEMSA se enfocará más a los negocios que sí operan, comercio y Coca-Cola. Los planes para Coca-Cola FEMSA son: comprar embotelladores Coca-Cola, dentro y fuera de México y agregar nuevos productos de Coca-Cola a su portafolio. El grupo económico FEMSA está considerado dentro de las 500 empresas más importantes de

México por el volumen de sus ventas y sus activos. En la tablasiguiente se observan las ventas de Grupo FEMSA en el periodo de 1982 al 2011, expresados en millones de pesos. Un incremento importante se dio el año de 1999.

**Tabla 3.**

VENTAS DE GRUPO FEMSA 1982-2011 (MILLONES DE PESOS)

Año	FEMSA	Año	FEMSA	Año	FEMSA
1982	13,736.0	1992	2,548.3	2002	52,941.4
1983	68,308.0	1993	2,664.5	2003	75,597.0
1984	109,476.0	1994	11,657.1	2004	94,307.0
1985	179,896.0	1995	16,579.6	2005	106,505.0
1986	266,817.0	1996	23,817.9	2006	136,120.0
1987	622,627.0	1997	29,529.7	2007	147,556.0
1988	1,194,978.0	1998	33,302.0	2008	133,808.0
1989	1,585,880.0	1999	90,269.9	2009	160,251.0
1990	2,276,953.0	2000	45,454.3	2010	169,702.0
1991	2,165,115.0	2001	49,681.0	2011	203,044.0

Fuente: Elaboración propia en base a números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1982-2005).\*Las ventas del corporativo incluyen la suma de las principales subsidiarias reportadas a la Revista Expansión para cada año. No todas las ventas de todas las subsidiarias del grupo se incluyen dado que sólo aquellas que lograron por el monto de sus ventas participar en las 500 Empresas más Importantes de México. \*\* El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N\$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 (de donde fue extraída la información correspondiente al año 1992) reporta las ventas bajo la nueva unidad monetaria. Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y simplemente peso desde el 1 de enero de 1996 hasta la actualidad. Fuente:<http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof15nov95.html>. Los datos registrados a partir del 2006 fueron obtenidos de la página web de la empresa.

**Tabla 4.**

CRECIMIENTO EN LAS VENTAS DEL GRUPO FEMSA EN TRES PERIODOS:  
1982-1991, 1992-2001 Y 2002-2011.

Periodo	VISA-FEMSA
1982-1991	1566%
1992-2001	185%
2002-2011	28%

Fuente: Elaboración propia en base al cuadro No. 9 Ventas del Grupo FEMSA 1982-2011.

En la tabla 5 se puede observar que para el año de 1994 se dio un importante incremento en el número de empleados, en relación al año anterior.

**Tabla 5.**

NÚMERO DE EMPLEADOS DE FEMSA EN EL PERIODO 1982-2011

Año	FEMSA	Año	FEMSA	Año	FEMSA
1982	6,131	1992	6,390	2002	76,932
1983	13,355	1993	6,071	2003	108,636
1984	13,542	1994	41,864	2004	169,928
1985	3,315	1995	35,949	2005	90,731
1986	4,678	1996	45,081	2006	95,504
1987	3,865	1997	80,978	2007	105,020
1988	1,213	1998	75,392	2008	122,981
1989	7,464	1999	63,663	2009	127,179
1990	-----	2000	80,673	2010	108,572
1991	7,117	2001	73,383	2011	177,470

Fuente. Elaboración propia con base a números especiales de la revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 empresas más importantes de México (1982-2011).

## Conclusiones

Entre 1982 y 1985 el Estado se dedicó a implementar medidas capaces de atenuar la deuda que un conjunto de empresarios mexicanos habían acumulado durante la década de los setenta. En 1983 se crea el Ficorca, dicho fideicomiso trajo a las empresas una disminución considerable en los montos que tenían que desembolsar en el corto plazo para cumplir con los compromisos de su deuda externa y el ahorro de recursos. En la etapa de desajuste en la actividad productiva que sufrieron las economías de América Latina, los grandes corporativos tuvieron que implementar tácticas para sortear la crisis, que consistían en aprovechar la reducción del mercado interno para exportar, la fusión de empresas y el establecer filiales de empresas trasnacionales.

FEMSA que en sus orígenes participaba en varias actividades, comenzó a enfocarse cuando dio inicio la apertura mexicana en 1986. De esta manera el grupo económico FEMSA tomo la decisión de vender los negocios en los que no contaba con el tamaño suficiente para competir y decidió arriesgarse en los que tenía mayor potencial de crecimiento. El éxito del grupo económico FEMSA en el proceso de internacionalización se debe a las alianzas estratégicas que ha realizado con diversas empresas extranjeras, así como a la incorporación de tecnología de punta en los procesos productivos y de comercialización de los bienes. Las ventas registradas por grupo FEMSA en el periodo estudiado, son una muestra que las estrategias de evolución, de competencia y de consolidación que el corporativo implementó para sortear las crisis han dado resultados satisfactorios.

## Referencias

- Anderson, B., & Ortega, A. (2010). Mi nuevo FEMSA. *Revista Expansiòn*(1033), 24-32.
- Angeles, A. (2007). La sed de FEMSA. *Revista Expansiòn*, 115-118.
- Aránguiz, G. (2009). Monterrey a la baja. *Revista Expansiòn*, 59.
- Arzate, E. (2010). Coca-Cola FEMSA No todo es Coca. *Revista Expansiòn*(1043), 244.
- Baena, G. (2005). *Estructura socioeconómica de México*. Mexico, D.F.: Publicaciones Cultural.
- Baltazar, E. (4 de Diciembre de 2011). El otro negocio de FEMSA. *Revista Expansiòn*(1079), 97-104.
- Basave, K. (2006). Desempeño exportador empresarial e impacto económico. En M. Pozas, *Estructura y dinamica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente* (págs. 111-112,114,117). México, D.F.: El Colegio de México.
- Bibian, C. (2010). La mas grandes. *Revista Expansiòn*, 201-204.
- Bueno, O. (1982). *Grupos económicos nacionales e internacionales. Su responsabilidad con respecto a los derechos de los trabajadores*. Mexico, D.F.: Universidad Nacional Autonoma de Mexico, Instituto de Investigaciones Juridicas.
- Cedillo, J. (1999). FEMSA Cerveza: reflectores apuntan al sol. *Revista Expansiòn. Las 500 empresas mas importantes de Mexico*, 114-119.

- Cerutti, M. (2000). *Proprietarios, empresarios y empresas en el norte de México: Monterrey de 1848 a la globalización*. México, D.F.: Siglo XXI.
- Cerutti, M. (2003). *Del mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*. Mexico, D.F.: Trillas.
- Cerutti, M., Ortega, I., & Palacios, L. (2000). Empresarios y empresas en el norte de México. Monterrey: del Estado Oligárquico a la globalización. *European Review of Latin American and Caribbean Studie*, 7.
- Coase, R. (1999). La naturaleza de la empresa. *Revista Economía Informa*(277).
- FEMSA. (2009). FEMSA. Recuperado el 20 de Mayo de 2010, de www.femsa.com
- Fernandez, N. (2006). La espuma está que arde. *Revista Expansión*, 136.
- Flores, E. (1988). Visa: Vida despues de la vida. *Revista Expansión*, 38-45.
- Flores, E. (2009). FEMSA: en el principio fue la cerveza. *Revista Expansión*, 48-54.
- Fonseca, D. (2003). Millones chispeantes. *Revista América Economía*(248), 32-33.
- Frédéric, M. (1972). El desarrollo industrial de Monterrey (1860-1960). En D. Barkin, *Los beneficiarios del Desarrollo Regional* (pág. 109). México, D.F.: SEP/Setentas.
- Galán, V., & Hernández, J. (2007). Zambrano, Lider. *Revista Expansión*, 70.
- Galarza, R. (2009). ¿Fusión o venta?, Exprés. *Revista Expansión*, 15.
- Gama, J. (2006). El año de FEMSA. *Revista América Economía*, 114-115.
- Garrido, C. (2000). Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina. En J. Basave, *Empresas ante la globalización*. Mexico, D.F.: IIE-UNAM.
- Garrido, C., & Wilson, P. (1998). Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa. En P. Wilson, *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos* (pág. 23). México, D.F.: Siglo XXI.
- Gómez, M. (2000). Coca-Cola: La sensación del liderazgo. *Revista Expansión*, 143-144.
- Gonzalez, M. (2002). *La industrialización en México*. Mexico, D.F.: IIE-UNAM.
- Hernandez, M. (1997). Campeón sin corona. *Revista Expansión*, 96.
- Ibarra, A. (1999). Empresas y Empresarios: pasado y presente. *Revista Economía Informa*(277).
- Lezcano, N., & Bello, A. (2006). El cerebro de FEMSA. *Revista Expansión*, 123-128.
- Magarity, R. (5 de Febrero de 1986). Los acreedores de Cermoc: ¿Que hay debajo de la espuma? (R. Expansión, Entrevistador)
- Martinez, A. L., & Arànguiz, G. (Junio de 2009). Donde busca dinero. *Revista Expansión 500*(1018).
- Martinez, A. L., & Bazàn, A. (23 de Noviembre de 2009). Oxxo amplía la tienda. *Revista Expansión*(1029), 79.
- Martínez, J. (1993). FEMSA seguirá la fiesta. *Revista Expansión*, 58-61.
- Navarrete, G. (2006). Exprés. *Revista Expansión*.
- Nieto, G. (2011). Las 20 mexicanas globales. *Revista Expansión*, 76.
- Nieto, G. (23 de Enero de 2012). Las mexicanas mas globales. *Revista Expansión*(1082), 73.
- Piedragil, A. (2006). Plan Ambicioso. *Revista America Economía*, 84.
- Puga, C. (1992). V Encuentro de Investigadores sobre empresas y empresarios en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas*(148).
- Ralph, W. (1977). Historia de la empresa. En D. Sills, *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* (págs. 446-447). España: Aguilar.
- Reinhardt, L. (1999). ¿Qué es una empresa mercantil? La visión del historiador. *Revista Economía Informa*(277).
- Revista América Economía. (1994-1995). Grupos Economicos. *Revista América Economía*, 166.



- Revista América Economía. (2001). Negociado & Firmado. *Revista América Economía*, 57.
- Revista Expansión. (2005). *Revista Expansión*, 28.
- Revista Expansión. (2006). Centinela. *Revista Expansión*, 50.
- Revista Expansión. (2007). Centinela. *Revista Expansión*, 28.
- Revista Expansión. (2008). Centinela. *Revista Expansión*(985), 38.
- Revista Expansión. (2009). Centinela. *Revista Expansión*, 20.
- Romero, M. (2007). La historia empresarial. *Revista Historia Mexicana*, 812-813.
- Secretaría de Industria y Comercio. (1976). *Informes del Grupo Cuauhtémoc y de la Estadística Industrial Anual 1973*. Secretaría de Industrial y Comercio. Dirección General de Estadística: México, D.F.
- Sirvent, C. (1987). *De la modernización a la democracia*. Mexicom, D. F.: FCPyS-UNAM.
- Stock, G. (2008). Un carnaval que no llega. *Revista Expansión*(989), 136-141.
- Stock, G. (2010). Las mas grandes. *Revista Expansión*, 203-204.
- Vidal, G. (2001). *Privatizaciones, fusiones y adquisiciones. Las grandes empresas en América Latina*. Mexico, D.F.: Anthropos-UAM.

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: LOS GRANDES CORPORATIVOS DE LA FRACCIÓN MONTERREY (1982-2010)**

**Dra. Beatriz Pérez Sánchez**

Universidad Juárez Autónoma De Tabasco  
[beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

**Dr. Andrés Guzmán Sala**

Universidad Juárez Autónoma De Tabasco  
[andresguz18@hotmail.com](mailto:andresguz18@hotmail.com)

**Dr. Armando Mayo Castro.**

Universidad Juárez Autónoma De Tabasco  
[armando.mayo@ujat.mx](mailto:armando.mayo@ujat.mx)

Las unidades económicas básicas del sistema capitalista son las empresas que producen los bienes materiales y servicios que satisfacen necesidades humanas, son las empresas las que se encargan de resolver las necesidades materiales en las sociedades modernas. En términos jurídicos una empresa es una entidad legal integrada por tres elementos básicos: 1) la propiedad de activos junto con el riesgo y la responsabilidad ante las deudas, 2) el control administrativo y 3) la disposición de la ganancia, rendimientos sobre la inversión, etcétera. La evolución de las empresas, ha estado condicionada tanto en su organización como en su tecnología, por el progreso y el nivel tecnológico. Las economías capitalistas muestran una tendencia creciente a la formación de grandes unidades de producción y al entendimiento entre las grandes firmas. Por ende, la concentración de las empresas, resulta ya sea por razones tecnológicas, (economías de escala) o por razones financieras un imperativo. Las empresas que se concentran pueden permanecer horizontalmente en una sola rama de la economía o integrar verticalmente actividades de ramas complementarias o por último, abarcar en una empresa de tipo “conglomerado” varias actividades heterogéneas (Reinhardt, 1999).

Aquí se emplea el concepto de grupo de capital o grandes corporativos, para designar una forma específica de colusión de grandes intereses empresariales y como tales son expresión de formas avanzadas de centralización y concentración de capital y derivan de la competencia y el crédito. Pero al mismo tiempo, los grupos implican nuevas formas de competencia y crédito; éste, como parte de una variedad de servicios financieros, se canaliza por circuitos intra-grupales e inter-grupales exacerbando la tendencia a la concentración y centralización.

Cuando se habla de empresarios, se acepta el concepto marxista que los unifica: burguesía, definiéndola como aquella propietaria de los medios de producción de bienes y nacional como aquella característica que señala que sus intereses son en consecuencia discrepantes a los del capital extranjero en cuanto a la defensa del mercado nacional, que crea condiciones políticas e ideológicas para asegurar la explotación de la clase

obrera local y de la apropiación de la plusvalía en el ámbito interno. Sin embargo en la era de la internacionalización y globalización rebasa la apropiación de la plusvalía al ámbito externo.

En términos conceptuales es importante señalar que Empresarios y Empresas son dos caras de la misma moneda, constituyen una unidad, cuando se habla de burguesía nacional se refiere al sector privado, dueños de sus medios de producción, es decir empresarios o burgueses, la burguesía nacional es vista como un conjunto que se integra por distintas fracciones de clase y en particular de su sector vinculado a la industria (burguesía industrial), cuando se habla de empresas, igualmente se refiere a un conjunto de empresas privadas mexicanas que contiene diversas fracciones empresariales, es decir diversas fracciones de Capital.

En el capitalismo, las grandes empresas, han logrado su desarrollo por varias vías: la concentración, la absorción de otras empresas o fusión (centralización), la diversificación, el factor asociativo y las alianzas estratégicas como las Joint Ventures, que ofrecen la posibilidad de asociarse con una o varias empresas, con el objetivo de lograr una mejor distribución y/o prestación tanto de productos como de bienes y servicios. Además, muchas veces se suele provocar una concentración a través de un mecanismo financiero que controla a un número determinado de las acciones. Unas empresas pasan a controlar a otras y así sucesivamente. Esta forma de organización o asociación se denominan generalmente holding. En otros casos, son ciertos grupos posiblemente familiares los que operan a través de bancos o de sociedades holding y controlan así varias empresas. Suelen distinguirse también el tipo de control de empresas a través de los directorios entrelazados. En este caso las mismas personas se encuentran ubicadas en empresas diversas.

El comportamiento económico de la empresa como unidad productiva, está condicionado por la acción del resto del sistema económico, no sólo las inversiones en infraestructura que efectúa el Estado afectan directamente la rentabilidad de una inversión hecha por la empresa, el comportamiento de los consumidores y su nivel de ingreso y la demanda de insumos de otras empresas determinan su demanda, la política impositiva de impuesto en cascada, promueve la integración vertical, las restricciones de importación pueden desalentar ciertas inversiones y alentar otras.

México no escapa de esta realidad, la necesidad de crecer, competir y acumular, hacen que los grandes capitales adopten formas más complejas de organización corporativa. Durante el siglo XIX y principios del XX, la producción para el mercado interno y exportación de bienes primarios, era aún el centro vital del proceso de acumulación de capitales. La incipiente industria latinoamericana era una actividad subordinada. Es tan sólo cuando sobreviene la crisis de la economía capitalista internacional en 1929 y con ella la aparición de múltiples desordenes en el contexto mundial, que se interrumpe en forma radical la acumulación de capitales basada en la producción de bienes primarios para la exportación.

El eje de la acumulación se desplaza gradualmente hacia la industria. A partir de entonces, los grupos empresariales que fincan sus operaciones en las ramas industriales tienen condiciones propicias para adquirir una gran importancia en el aparato industrial. Por ende la formación de los grupos económicos está ligada a la dinámica de centralización y concentración del capital que se da en el proceso de industrialización, en un contexto de atraso e ineficiencia del mercado y de escasez de recursos de capital. Una de las características básicas de estos grupos económicos es que incluyen diferentes operaciones, ya sean industriales, comerciales, financieras y otras, llegando en determinadas condiciones a formar un conjunto de empresas relacionadas entre sí, por la propiedad de la que se deriva el control.

Desde finales del siglo XIX varios países entre ellos México formularon leyes anti monopólicas (Art. 28 Constitucional). Sin embargo, el fenómeno de la unión, concentración, fusión, control o dirección colectiva de las empresas ha continuado con impresionante fortalecimiento y crecimiento; el progreso tecnológico de las últimas décadas y las grandes tareas que es necesario llevar a cabo en las grandes industrias modernas han acentuado la tendencia a la concentración. Además el crecimiento del tamaño de la empresa no significa necesariamente menor competencia; eso depende de otros factores.

El estudio de la burguesía nacional remite a las élites económicas cuya posición dentro del sistema industrial las coloca en una situación dominante. Los límites de dichas élites empresariales en el control del proceso económico pueden establecerse a partir del análisis de su participación dentro de la estructura productiva y de los grados de control que logran y obviamente su papel en la toma de decisiones a nivel regional o nacional. Las fracciones de clase que han logrado adquirir el status de élite, establecen su poder, pero en momentos de crisis la unidad de la élite puede fracturarse y verse en la necesidad de establecer relaciones específicas, a pactar, con grupos emergentes. Para los fines de la investigación interesa el grado de representación de esa élite de los empresarios o magnates regionales. Varios autores han abordado este problema. Existen varias fracciones del capital regional (Concheiro, Fragoso, & Gutiérrez, 1979): la del Norte, la de los Años Cuarenta o Fracción Alemán y la del Centro, todas ellas integran grandes corporativos y élites empresariales. La fracción del Norte, encabezada por el Ex Grupo Monterrey, corresponde básicamente a la fracción Monterrey de que habla Concheiro (1979), a la fracción radical (Tirado & Luna, 1986; Valdés Ugalde, 1986), y a la elite de Monterrey (Saragoza, 1989). **Se asume en esta clasificación el estudio de una muestra de la Fracción Monterrey.** Se da por hecho que este grupo es parte de la élite económica a nivel nacional.

El potencial económico, las estrategias que llevaron a cabo en los periodos de reforma económica, de reestructuración y reconstrucción, así como los vínculos con el capital extranjero han sido determinantes en la **reconfiguración de las fracciones empresariales**, por ende la **Fracción Monterrey** incluye hoy a varios subgrupos del ex grupo Monterrey, pero también incluye a otras grandes empresas o corporativos industriales importantes que emergieron en los últimos veinte años. Dar seguimiento a

los grandes corporativos que nacieron del Grupo Monterrey y otros que fueron surgiendo paralelamente a partir de su propia dinámica sigue siendo vigente para ejemplificar como los grupos económicos tienen que adaptarse a ambientes dinámicos e inestables, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, así como la influencia política que logran alcanzar por su poder económico.

Como antecedentes históricos de uno de los grandes corporativos de la muestra seleccionada, el otrora Grupo Monterrey responde al análisis de los fenómenos regionales, que pasan a la lógica nacional; la industria de Monterrey fue engendrada por el capital nacional, la oligarquía comercial de Monterrey dio pasos firmes para convertirse en la burguesía industrial más poderosa de México antes de la revolución, hacia 1890, pero estaba subordinada a los dictados de los científicos que era el grupo cúspide. La cercanía con Estados Unidos le brindó ventajas irrepetibles en otras regiones del país, como la fuerte demanda de productos minero-metalúrgicos, una de las ramas motoras de la industrialización regiomontana, propiciada por la gran expansión del mercado del noreste de los Estados Unidos. Las industrias más importantes para el desarrollo manufacturero de Monterrey nacieron como empresas grandes por la confluencia de varios capitalistas locales y extranjeros, que tuvieron que constituirse en sociedades anónimas para reunir los montos de capital y la tecnología más avanzada de la época.

Seguir de cerca el auge de los más importantes corporativos de la Fracción Monterrey, permitirá conocer en el desarrollo del capitalismo en México las rutas corporativas (Salas, 2002) que combinan de diferente manera capital de varios sectores y actividades económicas:

1.- La primera ruta es la expansión de la industria hacia la banca y las finanzas. El crecimiento de las empresas privadas en México no sólo se realizó con la reinversión de las utilidades; en los años setenta hubo cambios en las fuentes de los recursos para el crecimiento, pasando de los recursos internos a los externos. Uno fue a través de la bolsa de valores por la venta de acciones y otro fue el préstamo bancario. Aunque la industria siguió siendo, por lo general, el negocio central, la expansión se dio en las que incorporaron todas las actividades financieras e industriales dentro de una sola controladora, como Visa y Vitro que incorporaron a Serfín y Banpaís respectivamente, antes de la nacionalización de la banca en 1982.

La crisis económica que enfrentó la economía mexicana por el problema de endeudamiento externo y la caída de los precios internacionales del petróleo, significó el quiebre de un modelo de crecimiento que había venido funcionando desde los años cincuenta. Por ende la crisis acarrió a los grupos industriales varios problemas para su sobrevivencia, uno es la deuda externa, que se expandió por el aumento de la tasa de interés y luego por la devaluación del peso, y otro por la restricción del mercado interno. Los grupos que más fueron afectados son los de mayor tamaño, y que además siguieron el camino hacia el conglomerado, como el Grupo Alfa.

A raíz de la crisis, se plantea la **hipótesis** que se produjo un reacomodo en la elite económica, que se extendió a lo largo de la década de 1980 y 1990. Esa crisis contribuyó a la desaparición del Grupo Monterrey, pero los conglomerados, aunque dejaron de actuar como entidad, se reestructuraron y emergieron de la crisis ampliando su radio de influencia económica. Lo que se llamará nivel de representatividad de esta fracción económica, se consolidó después de la reestructuración.

En 1987 se da el crack bursátil, explicado por un crecimiento en la actividad bursátil, frente a una actividad económica declinante, donde la tasa de inversión era negativa y con expectativas de desarrollo para el país, poco favorables, y que se vio complicada por la caída de las principales bolsas del mundo. La magnitud de la crisis colocó al sistema capitalista ante una virtual quiebra y obligó a un proceso de reorganización signado por violentos y profundos cambios ocurridos en la economía mundial, la modalidad que adoptó el Estado fue el inicio del proceso de privatización y la implementación del Fideicomiso de Cobertura Cambiaria (Ficorca) dirigido a rescatar a las grandes empresas agobiadas por su deuda externa durante 1983 (Basave Kunhardt, 1996). El crac de la bolsa y su consiguiente baja en el precio de las acciones permitió a las casas de bolsa acelerar la integración de sus grupos financiero-industriales al posibilitarles la adquisición de importantes paquetes de acciones de las empresas más importantes del país. Al liberarse recursos de la inversión bursátil se canalizaron a la especulación con divisas, provocando la brusca devaluación de finales de 1987 y posteriormente a fin de evitar salidas masivas de capitales, la tasa de interés fue reforzada alcanzando casi el 200%.

El alza incontrolable de los precios que se registró en 1987 con una inflación de más del 100% llevó a que el gobierno realizara el Pacto de Solidaridad Económica, un acuerdo con los sectores empresarial y obrero, por medio del cual se congelaban los precios de los insumos y de la mano de obra y las empresas se comprometían a mantener el precio de sus productos durante los tres primeros meses de 1988. Con la aplicación de este pacto económico, se da la apertura a la inversión extranjera mediante la intermediación de la Bolsa de Valores, la conformación de nuevos grupos financieros y por último la reprivatización de la banca.

Entre los años 1989-1992 se llevaron a cabo cambios impredecibles, no sólo se da la reprivatización de la banca en 1990, sino también la formación acelerada de los grupos financieros que eliminaron las barreras entre los intermediarios. Cambios que corresponden a los cambios internacionales, tales como la desregulación de las operaciones financieras y la liberación de recursos crediticios al dejar la banca de financiar al gobierno, desapareciendo el tradicional encaje legal. No obstante, una razón de fondo de la reprivatización bancaria y en general de toda la reestructuración del sistema financiero consistió en que tales medidas eran prerequisites para el advenimiento del Tratado de Libre Comercio. El Gobierno consideró necesario fortalecer aceleradamente a los intermediarios y permitir la agrupación de distintos negocios financieros para lograr economías de escala y tener un funcionamiento eficiente.

Con la reprivatización de los bancos en 1991-1993, se restableció la vinculación entre la industria con los intereses bancarios. La mayor parte de los grupos industriales que eran dueños de algún banco recuperaron algún espacio en este sector, si bien no necesariamente dentro del mismo banco, Visa por ejemplo, que tenía una tajada importante en Serfín antes de 1982, participó después de la reprivatización en 1992 en el grupo de control del Grupo Financiero Bancomer. Vitro era dueño de una parte importante de Banpaís antes de 1982, y participó en la privatización de Serfín que posteriormente fue intervenido por el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) en 1999. El carácter de naturaleza financiera predominante en estos grupos y la vinculación con su actividad productiva tiene por consecuencia una gran importancia para el análisis económico: 1) para explicar su actual poder económico y 2) para prever su tendencia e importancia para el conjunto de la economía.

2.- La segunda ruta consiste en un proceso de integración vertical u horizontal (o ambos) alrededor de una empresa industrial o comercial que con el tiempo se convirtió en una sociedad controladora (holding).

Se formaron holding para separar la función administrativa del grupo conjunto y la función productiva, por lo cual la creación, la adquisición y la separación de las subsidiarias se hicieron más fáciles. Un grupo puede tener uno o más holding e/o inversoras. No obstante este tipo de organización empresarial moderna es propio de un reducido núcleo, quienes desarrollaron vínculos con las instituciones bancarias y financieras, mediante una red de directorios entrecruzados y compartidos, tal es el caso de Alfa.

Desde finales de los sesenta el aumento del poder económico de los empresarios condujo al surgimiento de la élite empresarial mexicana, promoviendo un nuevo proyecto de país, a la reformulación del modelo de desarrollo y a transformaciones fundamentales en el Estado mexicano. Un grupo selecto de empresarios pueden ser identificados como élites de poder económico, los grupos financieros y las empresas han adquirido una fuerte responsabilidad en la medida en que de su eficacia depende el éxito del nuevo modelo económico exportador del país. El desarrollo económico de la burguesía a lo largo del siglo ha ido acompañado de un perfeccionamiento de sus formas de intervención y representación, en un proceso durante el cual se fortaleció también una conciencia política acorde a sus necesidades, tanto en las estrategias de acumulación como en las relaciones que conforman al sistema político mexicano que imperó durante la égida del PRI y de la forma en que la clase empresarial intervino en este peculiar sistema monopartidista y corporativista, considerando además los efectos de la alternancia política de 2000.

Con este contexto, se planteó como **objetivo general**: conocer la composición y el poder económico así como el papel de los grandes corporativos de la fracción Monterrey en el crecimiento y desarrollo del capitalismo en México, a través del análisis de las características y estrategias competitivas que les han permitido ser

empresas líderes y ubicar la élite empresarial que la comanda. En relación a los **objetivos específicos** se pretende:

- 1) Identificar a los corporativos o grupos de poder económico, determinando su poderío y dimensión, analizando su estructura, utilizando para tal fin los siguientes indicadores: a) directorios, b) ventas de, c) los que cotizan en bolsa, d) sector o sectores donde operan y e) año de fundación de las empresas.
- 2) Investigar cuáles de los grandes corporativos de la fracción Monterrey, lograron su expansión-consolidación en el mercado interno y externo, lo que permita analizar: a) su integración corporativa y poder económico; b) su integración horizontal o vertical; c) la comercialización de productos nuevos; d) el aumento de la gama de servicios a ofrecer; e) adquisición y venta de empresas; f) su expansión y diversificación sectorial; g) la dinámica en sus niveles de activos; h) ventas; i) ocupación; j) sus políticas de innovaciones; k) su vinculación con otras fracciones del capital nacional o empresas extranjeras.
- 3) En relación a los principales corporativos de la fracción Monterrey, se investigará y describirán las características regionales del empresariado, su historia y su conformación como *élite de poder económico*. Así como las medidas de política económica que las han beneficiado.
- 4) Diferenciar la etapa defensiva de la activa en la conformación de la fracción Monterrey de la élite económica.

La naturaleza específica, los problemas y contribuciones de las empresas productivas al sistema capitalista, sólo pueden ser comprendidos en toda su profundidad si se les estudia a nivel evolutivo y sobre todo atendiendo las circunstancias históricas, a las estrategias económicas y políticas y a las características regionales y nacionales que constituyen su marco de acción, así como los vínculos de los grupos mexicanos con el capital extranjero.

La ciencia económica en México, ha explorado muy poco los estudios multidisciplinarios sobre la empresa. El problema fundamental en el estudio de los fenómenos de este corte es la relativa importancia a la visión de conjunto de las ciencias sociales (Puga Espinosa & Torres Mejía, 1995), que recientemente es preocupación de los investigadores para explicar de manera multidisciplinaria el comportamiento de las empresas y los empresarios (Ibarra, 1999). No obstante, ante la globalización sigue siendo primordial considerar en términos económicos el desarrollo corporativo y empresarial, la etapa en que se encuentran dentro de los procesos de acumulación, concentración y centralización, que empujan a los grupos a crear las condiciones y a diseñar estrategias de expansión, ya sea vertical u horizontal o desvinculadas del todo, así como las variadas asociaciones con las empresas transnacionales. La necesidad de crecer, competir y acumular siguen siendo intrínsecas a la dinámica del desarrollo del capital -lleva al gran capital a adoptar formas más complejas de organización corporativa y de liderazgo- lo que implica profundizar en las estrategias económicas y buscar una posible intersección entre economía y política.



Por ende el **marco teórico** se desarrollará en cinco partes: 1) La primera parte abordará una revisión de la literatura sobre la empresa con el fin de establecer definiciones de empresas de los teóricos más importantes. Contempla además la revisión de las teorías del desarrollo de la empresa, para pasar de allí al concepto de élite, diferenciando entre élite económica y política; 2) La segunda parte visualiza la moderna corporación capitalista, dando énfasis al surgimiento y evolución de los grupos económicos en el marco de la industrialización tardía y el impulso a los conglomerados por parte del Estado; 3) La tercera parte busca establecer una teoría o conjunto de teorías que guíen la explicación del crecimiento de los grandes corporativos y permita entender la práctica de los grandes corporativos o grupos económicos; 4) En la cuarta parte se investigarán y analizarán las concepciones de los empresarios en las Ciencias Sociales, a fin de proponer una taxonomía del empresario, sus funciones, cualidades y características del empresario moderno, así como el Estado del Arte; 5) Se revisarán las teorías sobre las élites para definir a la elite de poder económico.

El objetivo general y la hipótesis que articula la investigación, se complementa con los objetivos particulares de cada uno de los capítulos. Los métodos que se utilizarán fueron: 1) El método histórico-crítico; 2) El método analítico con un enfoque dinámico; y 3) El método comparativo. Los enfoques que se revisaron y plantearon para estudiar a los grandes corporativos de la fracción Monterrey, fueron los siguientes:

1. Enfoque del origen regional. Este enfoque considera que el origen regional es el factor más importante en las prácticas económicas y políticas de los empresarios mexicanos (Derossi, 1971).
2. Enfoque del origen histórico. Dan mayor peso al origen histórico y a las condiciones de surgimiento para establecer la configuración definitiva, las prácticas económicas y políticas predominantes y los patrones de desarrollo de los grupos (Concheiro, Fragoso, & Gutiérrez, 1979). El principal componente de la fracción del Norte, es el Ex Grupo Monterrey, que surgió antes de la Revolución de 1910.
3. Enfoque al capital social. Este enfoque argumenta que en Monterrey los vínculos sociales y familiares proporcionaron una cohesión duradera, anclaron el poder de la élite económica y siguieron siendo importantes para la concentración de riqueza y poder, desde la formación de los grupos económicos en el siglo XIX hasta la consolidación del régimen posrevolucionario. Todas las figuras clave de Monterrey se embarcaron en inversiones que descansaban en la cooperación y el traslape de diversos esfuerzos colectivos como medio para ampliar el alcance de su actividad económica (Marichal & Cerutti, 1997; Saragoza, 1989; Wasserman, 1987).
4. Enfoque de las estrategias corporativas y organizacionales. Atiende a la cambiante estructura organizativa de las grandes corporaciones modernas y a su tendencia a adoptar estructuras de administración y morfologías corporativas más complejas (Cordero & Santín, 1977; Tirado & Cordero 1983).

5. Las estrategias políticas. Este enfoque agrupa a los empresarios en dos sectores: los radicales y los moderados. El Ex Grupo Monterrey fue considerado radical, puesto que incluyó a los empresarios que tradicionalmente se opusieron al intervencionismo económico del Estado y a la retórica populista, por ende esta facción radical defendía el liberalismo económico (Tirado & Luna, 1986; Valdés Ugalde, 1986).

Se considera que en el origen, formación y evolución de los grupos industriales destacan varias etapas en el proceso de desarrollo económico de México. La primera comprende desde mediados del siglo XIX hasta principios del XX, es cuando se dan las condiciones que van a permitir un relativo y acotado desarrollo industrial, algunas empresas de esta época todavía subsisten y son la base de varios grupos industriales actuales. El periodo entre 1911 y 1930 corresponde al período armado de la revolución y del conflicto entre caudillos que habían surgido vencedores. La década de los veinte se caracterizó por la búsqueda de medidas políticas y económicas tendientes a establecer un Estado moderno, después del caos social que se produjo como consecuencia del movimiento armado de 1910. Se buscó hacer respetar la autoridad del nuevo Estado en todo el territorio nacional.

La segunda etapa se localiza en los años que van de 1931 a 1950, este periodo de industrialización contó con la coyuntura generada por la segunda guerra mundial y se caracterizó por la instalación de empresas dedicadas a *sustituir importaciones* los cuales eran bienes de consumo y algunos bienes de producción para la industria ligera con un mercado nacional asegurado. La tercera etapa que va de 1951 a 1970 tiene como particularidades: a) una alta participación de las inversiones extranjeras mediante filiales de las grandes corporaciones transnacionales, o en asociaciones con el capital nacional, básicamente en los años sesenta; b) el inicio de la fabricación de la maquinaria y equipo que requería el sector industrial; c) la introducción de nuevos artículos de consumo dirigidos a los sectores medios; d) el comienzo de la explotación intensiva del mercado interno. El origen de los grupos se encuentra en las empresas que surgen en la primera y segunda etapas del proceso de industrialización.

Los grandes grupos industriales promovieron activamente la concentración y la centralización del capital. Sin embargo no todos recibieron el beneficio del proceso. Varios grupos que existían en el principio de los años setenta se fusionaron para crear otros nuevos y algunos desaparecieron. Condiciones externas a los grupos, como el crecimiento del mercado provocado por el auge económico, la política del gobierno que facilitó el desarrollo de los grupos privados internacionales y el fácil acceso a los recursos ajenos que antes no habían existido, los obtenidos a través de la Bolsa de valores y préstamos bancarios extranjeros sobre todo, favorecieron la expansión de los grupos.

En una cuarta etapa se visualiza un proceso de ajuste estructural de la economía mexicana que se inició en la década de los años ochenta y que generó los procesos nacionales de desregulación y privatización de los cuales se han beneficiado los

llamados nuevos grupos económicos que proceden en cierta medida de la privatización de las empresas públicas. Este proceso de ajuste se inició con la deuda externa mexicana de 1982 y dio curso a lo que se designó como la década perdida para el desarrollo socioeconómico que se inicia en la cumbre de un periodo de crecimiento y se cierra con un dramático balance de deterioro económico y retrocesos sociales. Los nuevos grupos económicos y algunos poderosos que ya existían son considerados como el resultado directo de la reestructuración neoliberal y de la adecuación empresarial funcional y compatible con la profundización de la regionalización de la economía. Consolidaron su posición en el mercado interno durante la segunda mitad de los años noventa, y algunos de ellos empezaron a invertir productivamente en el exterior.

La investigación se conformará en cinco capítulos y conclusiones. El periodo de estudio de la investigación se sitúa de 1982-2010. En 1982 inició un proceso de reorganización de grandes corporativos de Monterrey, cuyas causas se explican por el ajuste estructural de la economía mexicana que inclusive se alargó hasta los noventa generando los procesos nacionales de desregulación y privatización. No obstante para entender el desarrollo y evolución de las empresas hasta constituir grandes corporativos o grupos económicos se investigará y conocerán sus orígenes, partiendo desde la fundación de las empresas.

La muestra consiste en estudiar 11 corporativos cuyas empresas, fundación y seguimientos datan de 50 hasta más de 100 años y se encuentran asentadas en Monterrey. La relación de los grupos y empresas que se consideran serán agrupadas de acuerdo al sector económico, división, subdivisión y rama a la que pertenecen, así como los consorcios bancarios, la composición de los directorios y las que utilizan el mercado de valores para obtener capital. La lista de empresas se presenta de forma básica en primer lugar, porque de forma continua asumirá cambios en su evolución histórica, o inserta a un proceso de reestructuración (fusiones, adquisiciones, compras, nacionalizaciones o privatizaciones) que con frecuencia han llevado al desplazamiento, a la desaparición o el surgimiento de grupos nuevos.

**Tabla 1.**

***Muestra de los grandes corporativos***

No.	CORPORATIVO	AÑO DE FUNDACION	SECTOR
1	CEMEX	1906	CEMENTO Y MATERIALES
2	FEMSA	1890	BEBIDAS
3	GRUPO LAMOSA	1890	PRODUCTOS CERAMICOS
4	VITRO	1909	VIDRIO Y ENVASES

5	COPAMEX	1928	PAPEL Y ARTON
6	IMSA	1936	SIDERURGIA
7	GRUPO ALFA	1943	HIERRO,QUIMICA,TEXTIL
8	CYDSA	1945	QUIMICA Y PETROQUIMICA
9	GRUPO MASECA	1949	ALIMENTOS
10	GRUPO VILLACERO	1955	SIDERURGIA Y METALURGIA
11	GRUPO XIGNUX	1956	ELECTRICO/AUTOMOTRIZ

Nota: Adaptado de “Informe Especial de las 500 empresas más importantes de México”, 28 de junio de 2006, *Revista Expansión* Año XXXVII núm. 943 y páginas Web.

Se abordará como las grandes empresas han aumentado su tamaño por las reformas estructurales impulsadas por el Estado: la privatización de empresas estatales a lo largo de los años ochenta y noventa, la creciente presencia de filiales de empresas extranjeras (que en este estudio no ahondamos), solo la existencia de vinculaciones (Joint Venture, asociaciones estratégicas, participaciones accionarias) con los grandes conglomerados que integran la fracción, a consecuencia de la desregulación, la liberalización de las medidas que limitaban su presencia en sectores específicos y las acciones de política que se han ajustado para atraer capital estratégico. Se revisara la información sobre cada corporativo y se analizará el desarrollo de los corporativos en general, el poder económico de los principales corporativos de la fracción Monterrey en la economía y la política nacional.

Los grandes corporativos de la Fracción Monterrey dado su arraigo y dimensiones en el mercado nacional y sus incursiones en los mercados internacionales, mantienen cierta flexibilidad de respuesta para mejorar el proceso de competitividad como un proyecto nacional, ante rezagos tecnológicos y organizativos en el grueso de las empresas nacionales que demandan una transformación de largo plazo. Se vislumbra que pese a su fortaleza, los grandes corporativos de la Fracción Monterrey enfrentan amenazas derivadas de sus características estructurales en particular su reducido tamaño en relación al de sus competidores internacionales y su especialización en sectores tecnológicamente maduros y de menor dinamismo en el mercado mundial.

Se observará que toda transición a una economía dinámica y competitiva exige un nuevo tipo de integración estratégica entre los agentes económicos, la sociedad y el sistema político. Ello supone el surgimiento de un sujeto social autónomo en condiciones de portador de un proyecto y una dinámica necesaria a su implementación: los empresarios. En México entre los años treinta y setenta el agente fundamental de los

cambios sociales de la modernización fue el Estado (empresario), cuando se articuló el proyecto empresarial su rol fue decreciente, el momento de quiebre lo constituyó la crisis financiera de 1982-1983 en la cual los grupos empresariales comenzaron a asumirse como sujeto social, con proyección nacional. La reforma económica iniciada a fines de los ochenta condujo a un proceso de gradual transferencia en manos del Estado hacia la élite del sector privado, estableciendo la reconfiguración de la elite empresarial en México, en particular en lo que respecta a la Fracción Monterrey.

Para comprobar la hipótesis de que a raíz de la crisis se produjo un reacomodo en la elite económica, que se extendió a lo largo de las décadas de 1980 y 1990, contribuyendo a que los conglomerados, se reestructuraran y emergieran ampliando su radio de influencia económica, se establecerá el aumento de su poder económico basado en la propiedad de sus activos (análisis estadístico) que se diferenciará en varios periodos: de 1975 a 1981 donde se observará su crecimiento como grupos o corporativos a nivel interno, su consolidación y expansión. A partir de 1982 con la crisis, su reestructuración al enfrentar la deuda externa, ajustándose y organizando una racionalidad económica para aprovechar la reducción del mercado interno para exportar y reorganización de sus activos (compran, venden, cierran empresas, se asocian y fusionan empresas).

Finalmente, se presentaran las conclusiones, como un resumen de las ideas principales planteadas a lo largo de la investigación y como un cierre o punto final del trabajo. Se espera no sólo enlistar las ideas, sino recordar de modo sintético los planteamientos fundamentales y su conexión.

## Referencias

- Basave Kunhardt, J. (1996). Los grupos de capital financiero en México, 1974-1995.
- Concheiro, E., Fragoso, J., & Gutiérrez, A. (1979). El poder de la gran burguesía.
- Concheiro Elvira, Juan M. Fragoso y Antonio Gutiérrez, El poder de la gran burguesía, México, Ediciones de Cultura Popular, 1979.
- CPEUM. (2007). Editorial Porrúa México. En *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.
- Cordero, S., & Santín, R. (1977). *Los Grupos Industriales: una nueva organización económica en México*. México: El Colegio de México.
- Derossi, F. (1971). Cole Arthur, "Entrepreneurship and Entrepreneurial History" citado por Derossi. *The Mexican Entrepreneur*.
- Ibarra, A. (mayo de 1999). Empresas y empresarios: pasado y presente. *Revista Economía Informa FE-UNAM*(277 ).
- Marichal, C., & Cerutti, M. (1997.). *Historia de las Grandes Empresas en México 1850-1930* . Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León FCE México .
- Puga Espinosa, C., & Torres Mejía, D. (1995). México: la modernización contradictoria.

- Reinhardt, L. (1999). ¿Qué es una empresa mercantil? La visión del historiador. *Revista Económica Informa* (277).
- Revista Expansión. (2006). *Informe especial de las 500 empresas más importantes de México*. México: Grupo Expansión.
- Salas, P. A. (1 de enero-marzo de 2002). Avenidas de desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos. *Revista Mexicana de Sociología*.
- Saragoza, A. (1989). *La Elite de Monterrey y el estado mexicano 1880-1940*. Fodo Editorial de Nuevo León.
- Tirado, R., & Cordero, S. (1983). *El poder empresarial en México*. México: Terra Nova.
- Tirado, R., & Luna, M. (1986). La politización de los empresarios (1970-1982) en Julio Labastida (Comp.) *Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México*.
- Valdés Ugalde, F. (1986). Una aproximación al análisis de las relaciones entre empresarios y gobierno en México, 1970-1976, en Julio Labastida (Comp.) *Grupos Económicos y Organizaciones Empresariales en México*.
- Wasserman, M. (1987). *Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas de Chihuahua 1854-1911*. México Grijalbo.

## **EL EXCESO DE AGUA EN TABASCO ¿PROBLEMA O SOLUCIÓN?: DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS FINANZAS PÚBLICAS MODERNAS.**

**Dr. Armando Mayo Castro**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
[armando.mayo@ujat.mx](mailto:armando.mayo@ujat.mx)

**Dr. Andrés Guzmán Sala**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
[andresguz18@hotmail.com](mailto:andresguz18@hotmail.com)

**Dra. Beatriz Pérez Sánchez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
[beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

### **Antecedentes**

La presente investigación aplicada (caso Centro, Tabasco) hace énfasis en los siguientes conceptos: problemas financieros del agua, estrategia de solución a dicho problema, finanzas públicas modernas, ingresos y egresos del sector público del agua, análisis histórico y composición del nuevo modelo.

El conocimiento humano evoluciona sinuosamente. Unas teorías desplazan a otras. Las teorías aceptadas ayer, ante hechos que la desbordan, hoy aparecen como cuestionables porque ya resultan insuficientes. Esto, lejos de ser el lado débil de la ciencia es, precisamente, su mayor virtud, porque ello le permite ser cada vez más profunda y objetiva. Gracias a esta inagotable superación, la ciencia profundiza sin descanso en la explicación de la realidad (Bunge 2010,p. 52).

De acuerdo a la teoría de las finanzas públicas propuesta por Gaudemet dentro de la corriente francesa, el enfoque moderno es de carácter multi e interdisciplinario destacándose el perfil socializante de la misma. El objeto de estudio son los dineros públicos y es una actividad científica que desarrolla el Estado, en el marco del derecho público y la economía; la causa y la solución del problema es multifactorial.

Las finanzas públicas, es una actividad científica moderna en la corriente francesa. Bajo estas premisas se puede afirmar que su aplicación es de carácter multi e interdisciplinario con objeto y método de estudio propios. La teoría francesa de Paul Marie Gaudemet (1977) es la base de este trabajo.

Las finanzas públicas modernas, destaca más la importancia de los gastos públicos por su naturaleza y orientación y no por su importancia en el global, es decir, importan más los fines que los medios como tales. Desde esta perspectiva, en las finanzas públicas modernas es más relevante el aspecto cualitativo que el cuantitativo. Esto es, importa no tanto la cantidad del gasto realizado por el gobierno, sino los propósitos a lograr y la

orientación de los mismos. Además, del impacto que estos tienen en la actividad económica y social, es transcendental detenerse en el análisis de la naturaleza de tales gastos. En conclusión, la actividad del Estado es activa y redistributiva no nada más consumista. Las finanzas públicas así concebidas interactúan con otras ciencias que la amoldan, por ejemplo la ciencia política que la dirige en una determinada dirección, la ciencia jurídica porque emana del derecho público y la administración pública porque existe una infraestructura pública humana y material que la ejerce. La historia también es muy importante para no cometer los mismos errores, la sociología que debe testificar de su sano impacto entre la gente, y la economía que la delimita y orienta.

Se puede concluir, que sin dejar de reconocer que el uso inadecuado de la política del gasto público, ha generado los problemas económicos de todos conocidos (problemas que suelen ser magnificados frecuentemente por los detractores de la intervención del Estado en la economía), que una mala práctica de la misma, o el abuso sistémico por unos cuantos, no le resta valor heurístico al hecho de que bien orientado y dirigido, el gasto público es la principal herramienta para la vida social y financiera de una nación. Los riesgos existen y sus consecuencias están muy presentes.

El agua es un factor indispensable para la vida y el desarrollo cotidiano de cualquier comunidad. Prueba de ello, es el hecho que la mayor parte de las civilizaciones nacieron y evolucionaron a orillas del mar, lagos y ríos. Asimismo el agua ha servido a las sociedades primitivas y contemporáneas para satisfacer diversas necesidades esenciales como vías de comunicación, límites fronterizos, defensa, fuentes de energía, sustento a las actividades básicas de una población, así como a la industria y a muchos otros sectores y claro está, para el consumo humano. Estas múltiples funciones, da lugar a un verdadero esfuerzo de la humanidad en “pro” y en “contra” del agua, que se apoya principalmente en obras de ingeniería, cuya complejidad crece en la medida en que se incrementa la población y los niveles de actividad económica (BID,200,p.65).

Bajo estas circunstancias, en México la mayor disponibilidad de agua (alrededor del 80% de los recursos hidráulicos) se da por debajo de la cota de los 500 metros sobre el nivel del mar, al sur del paralelo 28 grados en la franja costera del Océano Pacífico y del paralelo 24 grados de la región costera del Golfo de México, y ésa es precisamente, la ubicación donde se encuentra el Estado de Tabasco.

En forma privilegiada, el Estado de Tabasco, con una superficie alrededor de 25000 kilómetros cuadrados, cuenta con una disponibilidad de poco más del 30% de los recursos hidráulicos del país, los cuales se encuentran distribuidos en innumerables ríos, lagunas y demás cuerpos de agua. Cuenta además con un clima caracterizado como tropical húmedo y con una precipitación pluvial promedio de 2750 milímetros anuales, por lo que el agua se convierte en uno de los recursos naturales más importantes del Estado por su abundancia (Granier,1993,p 542).

Sin embargo, paradójicamente, tal abundancia del líquido que da al territorio una configuración hidrográfica bastante compleja, junto con la agresividad tropical de su clima, constituyen una limitante para la ejecución de los programas de obras de servicio



público, ya que ambas determinan dos elementos característicos de Tabasco: por un lado, la dispersión de la población en un sinnúmero de pequeños asentamientos ubicados en las orillas de los ríos y lagunas; y por el otro, una intensa y prolongada época de lluvias, con los consecuentes problemas de inundación e incomunicación de las poblaciones.

Además, el inventario de los recursos hidráulicos en el Estado, el catálogo de obras hidráulicas (aunque sea las más importantes), el archivo y banco de antecedentes no existe y bien podría ser el soporte para la solución al problema del exceso de agua en la entidad (Velázquez,2005,p. 535).

Deseo darles a conocer la carta europea del agua, redactada en Estrasburgo hace ya algunos años, bajo el lema “El agua no tiene fronteras, el agua es un problema”, documento que concretó sus términos en 12 puntos fundamentales a modo de declaración de principios y sugerencias de criterios para una concreta gestión de este vital elemento, que bien podrían aplicarse en nuestro medio (Cano,2009,p. 529). Sobre todo porque quiero resaltar el punto 7 que dice “Los recursos de agua deben ser inventariados”.

### **Planteamiento del problema**

La realización de las obras se ve afectada, en primer lugar, porque se reduce el tiempo de ejecución de las obras a unos cuantos meses del año, obligando a realizarlas de manera apresurada, y en muchas ocasiones, improvisando soluciones que no siempre son las mejores a problemas no contemplados en los estudios y proyectos respectivos, con el consiguiente encarecimiento de los trabajos, al aumentar generalmente los volúmenes de obra durante su ejecución. En conjunto, esta situación tiene repercusiones en los objetivos y las metas establecidas para la prestación de los servicios básicos que la población requiere, principalmente en lo que se refiere al agua potable y alcantarillado, ya que si las obras no son terminadas durante el periodo de estiaje, éstas se retrasan impidiendo culminar los programas anuales y alcanzar las coberturas propuestas. Tal situación difiere la prestación de los servicios unos cuantos meses más de lo normal que en otras partes de la República y prolonga las molestias naturales que la construcción de las obras trae consigo, además, cuando las obras quedan en proceso, de un ejercicio a otro, los costos originalmente estimados se elevan, limitando las posibilidades de canalizar mayores recursos a otro tipo de acciones también necesarias. La infraestructura para abastecer de agua potable y alcantarillado a los 17 municipios del Estado es de una cobertura del 70% en agua potable y 40% de alcantarillado, o sea, el gobierno debe continuar ampliando el servicio. Se necesitan también más presas, una cultura del agua que no la contamine, y la aproveche.

Con el desarrollo de la investigación se tendrá más elementos para darle solución a la problemática planteada: ¿Cómo vamos a conseguir los recursos financieros para ampliar la cobertura, para implementar una estrategia de la adecuada cultura del agua y sobretodo, como aprovecharla mejor?

En cuanto a dinero público se refiere es bien sabido que en nuestro Estado, se cobra por los servicios básicos del agua el 25% de lo que realmente cuesta ponerla en uso ya sea doméstico, comercial e industrial, por razones que van desde la escasa cultura del pago de los ciudadanos, hasta la casi nula credibilidad del buen destino por parte de las autoridades de dichos ingresos públicos. Bajo esta premisa, es de suponer un desorden social si se aumenta a lo justo la tarifa del consumo del agua (Solís et al.,2003,p 161).

La correcta cultura del agua presupone programas que se dirijan constantemente a concientizar a la población para que cuide del agua, que no la contamine y al que lo haga que pague por ello; no es ventaja comparativa su exceso, si intencionalmente o no, la dañamos porque eso es igual a que escaseara (Gardner et al.,1997,p. 23 y 24).

Por último, su aprovechamiento que transita de ser un problema a ser una adecuada solución, los ríos deben de ser aprovechados como en Alemania, Francia y Holanda, como un transporte barato, cómodo y perenne. También es posible colocar un tubo grande a los ríos con una buena coladera, para extraer agua entubada por toda la vega del mismo, y a cada 300 metros poner un generador eléctrico con una turbina. Esto nos permitiría tener grandes industrias. Más que nunca Tabasco necesita de la ciencia y la tecnología para resolver sus problemas. Regresando al problema es que se aprovecha mal e insuficientemente el agua en Tabasco (Ruiz, 2000,p 504).

Por lo tanto, se pretende estudiar algunas variables importantes del problema: a) El inventario de la infraestructura material del servicio básico de agua potable y alcantarillado en Tabasco; b) La percepción del impacto de los programas que promocionan la cultura del agua, y c) Alternativas de mejor aprovechamiento del agua para procurarse recursos financieros para la sustentabilidad del agua.

El propósito de esta investigación es reunir los elementos que sirvan de apoyo a las autoridades en la toma de decisiones de dicho sector. Para lo cual se elaborara un estudio descriptivo con enfoque deductivo y con un alcance retrospectivo pero a la vez prospectivo para que en el caso concreto de Tabasco se puedan mejorar las condiciones de sustentabilidad del agua.

De acuerdo al problema planteado tenemos la pregunta síntesis de la investigación: ¿Con que recursos contamos para mejorar la situación financiera actual del sector público del agua, comprometiéndose con la sustentabilidad, o sea, percibiendo una adecuada cultura del agua con el nuevo enfoque?

### **Justificación**

Las razones que me han motivado a realizar esta investigación tiene múltiples aristas. En primer lugar, la escasa literatura sobre el sector público del agua, se encuentra muy pocos estudios serios sobre esta materia. Es necesario generar más información científica y esto solo puede lograrse en la medida que estemos más interesados en este sector. Cualquiera puede opinar sobre los problemas y las soluciones del agua en lo general, pero muy pocos opinan sobre la problemática de manera específica y fundamentada por ejemplo el costo beneficio, del consumo de agua potable y

alcantarillado en Tabasco. ¿Funcionará que los costos sigan siendo mayores que los ingresos públicos?, ¿Cómo puede el Estado garantizar la continuidad del servicio de agua con una inadecuada estrategia de aprovechamiento y racionalización de la misma? Por otra parte, ¿Cómo pueden tomar decisiones las autoridades, si no hay verdaderos estudios que los ilustren más allá de las conjeturas e intuiciones?

La segunda razón, tiene que ver con mi interés en este campo de estudio. Sabemos que para bajarle a los costos hay que conocerlos realmente, además, para mejorar los ingresos hay que ser más creativo e innovador. Por otro lado, de acuerdo a la Comisión Nacional del Agua en México, de los 78 mil millones de metros cúbicos de agua que se utilizan anualmente, 83% se destina a la agricultura, 12% al servicio urbano y tan sólo el 5% a la industria. Sin embargo, el desperdicio y fugas en el riego se calcula en 50% y poco menos, 43% en zonas urbanas, sin mencionar que el 100% de las aguas de nuestros ríos están contaminadas. Los problemas son múltiples y las estrategias de solución insuficientes, hasta ahora (INEGI,2000,p.65).

Hay mucho por investigar respecto al agua en el municipio del Centro en Tabasco donde por cierto se encuentra la capital del mismo, Villahermosa. No puede seguir siendo su exceso un motivo para justificar su mala calidad. Paradójicamente, su exceso e insuficiencia urbana e industrial, no debe limitar el desarrollo de un Estado con una cultura del agua; que al diagnosticarla con una encuesta de percepción de la contaminación y adecuado uso, sirva de apoyo a las autoridades del sector para reorientar la estrategia y maximizar el recurso.

### **Hipótesis**

La hipótesis tiene tres partes: origen, el servicio público del agua es insuficiente a pesar del exceso del vital líquido que privilegia al Estado de Tabasco, por lo que hay que incrementar su cobertura y calidad; funcionamiento, a propósito de calidad, el impacto de los programas que promocionan la cultura del agua es deficiente porque la contaminación, fugas y costos por encima de los ingresos públicos están presentes y lo que se pretende es, concientizar a la población de lo importante que es cuidarla racionalmente, con una nueva estrategia que comienza con el diagnóstico de la misma, haciendo énfasis en que ha llegado la hora de “que al que la contamine o desperdicie debe pagar por los daños y saneamiento del agua” para que esta sea útil; y por último, las consecuencias del problema, que van del agotamiento de las soluciones hasta hoy observables, a la innovadora propuesta de que el agua sea un recurso público que abarate costos, nos haga la vida más cómoda y por fin, le abramos la puerta a la industrialización de la misma con tecnología y sustentabilidad(Mercado,2002,p.12).

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

El objetivo principal de la investigación es estudiar una situación social para diagnosticar necesidades y problemas a los efectos de aplicar los conocimientos con finalidades prácticas, el alcance (retrospectivo y prospectivo), la profundidad (descriptiva) y el enfoque (deductivo) será utilizado para lograrlo, en el ámbito definido que le concierne (Mayo,2012,p. 6).

Analizar el problema financiero del agua en Villahermosa, Tabasco, desde el enfoque cultural, la cobertura incremental del servicio básico de agua potable y alcantarillado; procurando y definiendo aún más, el cuidado de la calidad de la misma que incluye: racionalización, costos y beneficios, haciendo énfasis que “al que la dañe la pague”; y con la finalidad, de crear una nueva estrategia que empieza con el diagnóstico, determinando el nivel de percepción de los usuarios sobre su utilización y maximización, como recurso público para sanear las finanzas públicas modernas del Estado de Tabasco.

### **Objetivos específicos**

Primero, analizar los problemas y soluciones del inventario de la infraestructura material del servicio público del agua en Centro, Tabasco.

Segundo, determinar el grado de percepción del usuario que utiliza el agua como insumo básico para su actividad, con la finalidad de proponer ciertas correcciones sobre las deficiencias encontradas.

Tercero, comparar la percepción del usuario y la infraestructura material con los de otros países con características similares, en particular, con Holanda e Israel para detectar las diferencias respecto al nivel o situación de los servicios y proporcionar las innovaciones que se pueden aplicar al caso concreto para maximizar el recurso.

### **Metas**

Generar como mínimo, tres reportes técnicos sobre la base de los resultados obtenidos de la situación del inventario de la infraestructura básica material del servicio soporte del agua en Tabasco.

Hacer una tesis de licenciatura o de Maestría, considerando los esfuerzos del becario y el apoyo de algunos alumnos prestadores del servicio social e interesados en la temática del sector público del agua en Tabasco.

Hacer dos ponencias: una nacional y la otra internacional

También se pretende publicar un libro en una editorial nacional o europea.

### **Metodología**

El enfoque de esta investigación es mixto y tiene un alcance descriptivo. Los datos recopilados fueron proporcionados por el Sistema de Agua y Saneamiento del municipio del Centro, Tabasco, el INEGI y algunos artículos provenientes de distintas fuentes. Sobre la base del inventario de la infraestructura que forman parte de los servicios básicos de agua potable y alcantarillado, se determinó el tamaño de la población en estudio, para proceder al cálculo de la muestra con un nivel de confianza del 90%, mismo que será útil para el soporte científico cualitativo de la investigación. En el estudio de campo, se llevaron a cabo una serie de encuestas y entrevistas con cada uno de los entendidos y encargados del tema con la finalidad de obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos en el sector público del agua.

Las etapas son: primero, se corroboró con la investigación de campo que el inventario de recursos materiales es el real, mediante entrevistas directas a los responsables, algunas de las personas clave que agradezco su apoyo son: la Ing. Clisceria Rodríguez Alvarado (directora general del CEAS Comisión Estatal de Agua y Saneamiento), Ing. Santa de la O. Ledesma (directora técnica del CEAS) y el Ing. Daniel Salinas Falcón (coordinador general del SAS Sistema de Agua y Saneamiento) con el propósito de recopilar información pertinente del Estado de Tabasco, que permita validar lo expuesto anteriormente, por ejemplo: se visitó a las 17 plantas potabilizadoras; a las 37 plantas de tratamiento de aguas residuales o pantanos artificiales donde se le da mantenimiento con productos químicos al agua para su reutilización; y 80 cárcamos o vasos reguladores que a raíz de la inaudita inundación que sufrimos en el 2007 se dice que no trabajan al 100% para la recolección del agua que se tira en los ríos. Las preguntas guía o más importantes fueron: ¿A qué capacidad están funcionando?, ¿Cuáles son sus principales problemas? y ¿Cuáles son sus costos/ beneficios a la población?

En segundo lugar: se ubicara la muestra representativa de la población de usuarios que operan en Tabasco y que utilizan como insumo el agua, en su proceso de potabilización, con un muestreo aleatorio simple y un nivel de confiabilidad del 90%; para ubicarlos en un diagnóstico de problemas y posibles soluciones a su quehacer tratando de pronosticar su potencialidad, sustentabilidad y aporte a la contaminación. Para tales efectos contamos con: el Ing. Eleazar Montejo Cortazar (responsable estatal de la red nacional de consulta del INEGI) y el Lic. Luis Javier Hernández Silva (Gerente de “pantanos artificiales S.A. de C.V.”) que es un experto en contaminación y su empresa radica en Tabasco desde hace 15 años como hombres clave por supuesto, entre otros. Las principales preguntas fueron: ¿Cuál es el grado de contaminación?, ¿Cuáles problemas que impactan a sus finanzas le ocasiona el racionamiento y la calidad del agua? Y ¿Qué medidas considera pertinentes para aprovechar mejor el agua? etc.

Tercero: En todo momento se utilizara pertinentemente los recursos documentales científicos y producidos por la misma autoridad como por ejemplo: “agua de tabasco: de la abundancia a su aprovechamiento “ que es una memoria de trabajo 2007-2009 de la Comisión Estatal de Agua y Saneamiento etc. Para inferir en que se puede con esta investigación apoyar al gobierno del Estado de Tabasco que todavía tiene el control y la responsabilidad de 14 municipios en cuestión del servicio público básico del agua potable y alcantarillado aunque ya 3 de ellos (los más importantes) se han municipalizado y esa es la tendencia.

En resumen: no se trata de hallar culpables para castigar cualquier omisión o negligencia (que podría ser con mala interpretación lo del inventario, por ejemplo) sino de lo que se trata es que la investigación sea útil para saber la realidad y el futuro del agua en Tabasco, además de hacer caer ciertos mitos que siempre rondan en la cultura del tabasqueño como por ejemplo: ya que tenemos en exceso esta materia prima pues debería de ser más barata, de más calidad y no importa su desperdicio porque sobra.

Cabe aclarar que los datos que nos proporcione el gobierno del Estado, será de gran valor para nuestro estudio. Pero además, se pretende hacer una revisión literaria sobre las alternativas de sustentabilidad del agua, para que junto con los datos obtenidos con las autoridades del sector, nos permita aproximarnos al conocimiento de la situación real del servicio público del agua y su potencialidad.

Matriz de Congruencia								
Título	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Objetivos	Variables	Indicadores	Enfoque técnico o Analítico	Metodología de la Investigación	Diseño de Investigación.
El Exceso de agua en Tabasco ¿problema o solución?	¿Con qué recursos contamos para mejorar la situación financiera actual del sector público del agua, comprometiéndose con la sustentabilidad, o sea, percibiendo una adecuada cultura del agua con el nuevo enfoque?  ¿Cuáles son los	<b>General.</b>  El servicio público del agua es insuficiente a pesar del exceso del vital líquido que privilegia al Estado de tabasco.  El impacto de los programas que promueven la cultura del agua es	<b>Objetivo general:</b>  Analizar el problema del exceso de agua en Tabasco, desde el enfoque cultural, la cobertura incremental del servicio básico de agua potable y alcantarillado; procurando y definiendo aún más, el cuidado de la calidad de la misma que incluye: racionalización, costos	<b>Dependientes</b>  Cobertura de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado.  Beneficios de los Servicios de Agua potable y alcantarillado  <b>Independientes</b>  Inventario de obras y servicios hidráulicos.	<b>Generales:</b>  Cobertura de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado.  Nivel de recuperación de gastos a partir de cobros del servicio  <b>Especí</b>	Análisis de los elementos de infraestructura, de recursos financieros, recuperación de costos, segmentos de usuarios  Comparativo de estos elementos contra	Cualitativa / Cuantitativa	Exploratoria / Descriptiva / No Experimental / Analítica / transversa / Causal

Matriz de Congruencia								
Título	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Objetivos	Variables	Indicadores	Enfoque técnico o Analítico	Metodología de la Investigación	Diseño de Investigación.
	<p>problemas financieros que provoca el exceso de agua en Tabasco?</p> <p>¿La aplicación de los dineros públicos es por lo menos parte de la solución de los problemas que provoca el exceso de agua en Tabasco?</p> <p>¿Se cuenta con un diagnóstico</p>	<p>deficiente.</p> <p>Las consecuencias del problema deben hacernos la vida más cómoda.</p>	<p>y beneficios, haciendo énfasis que “al que la dañe la pague”; y con la finalidad, de crear una nueva estrategia que empieza con el diagnóstico, determinando el nivel de percepción de los usuarios industriales sobre su utilización y maximización, como recurso público para sanear las finanzas públicas modernas del Estado</p>	<p>Uso industrial el agua como insumo básico</p> <p>Costos de los Servicios de Agua Potable.</p> <p>Infraestructura de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado.</p> <p>Marco Jurídico.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <p>Servicios de Agua potable y alcantarillado por cada 1000 habitantes.</p> <p>Infraestructura necesaria por m<sup>2</sup></p> <p>Costos de Servicios por usuario</p>	<p>Enfoque técnico o Analítico</p> <p>Indicadores</p>		

Matriz de Congruencia								
Título	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Objetivos	Variables	Indicadores	Enfoque técnico o Analítico	Metodología de la Investigación	Diseño de Investigación.
	<p>inventario real de las estructuras hidráulicas?</p> <p>¿Cuál es el periodo de las obras hidráulicas actuales en el que podrán mantenerse financieramente?</p> <p>¿Cuáles serían las fuentes de financiamiento para ampliar la cobertura de los servicios</p>		<p>de Tabasco.</p> <p><b><u>Objetivos Específicos</u></b></p> <p>Analizar los problemas y soluciones del inventario de la infraestructura material del servicio público del agua en Tabasco.</p> <p>Determinar el grado de percepción del industrial que utiliza el agua como insumo básico para su producción, con la finalidad de proponer ciertas correcciones</p>					



Matriz de Congruencia								
Título	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Objetivos	Variables	Indicadores	Enfoque técnico o Analítico	Metodología de la Investigación	Diseño de Investigación.
	<p>relacionados con el agua?;</p> <p>¿Cuáles serían las alternativas sustentables para el mejor aprovechamiento del agua?;</p>		<p>s sobre las deficiencias encontradas</p> <p>·</p> <p>Comparar la percepción del usuario industrial y la infraestructura material con los de otros países con características similares, en particular, con Holanda, Francia y España para detectar las diferencias respecto al nivel o situación de los servicios y proporcionar las innovaciones que se</p>					

Matriz de Congruencia								
Título	Preguntas de Investigación	Hipótesis	Objetivos	Variables	Indicadores	Enfoque técnico o Analítico	Metodología de la Investigación	Diseño de Investigación.
			pueden aplicarse al caso concreto para maximizar el recurso.					

Diseño Estadístico.

Problema:

Cobertura de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado, a pesar del exceso de la misma en el Estado de Tabasco.

Objetivos:

Determinar el grado de percepción del industrial que utiliza el agua como insumo básico para su producción.

Analizar el problema de Exceso de agua en Tabasco.

Definir el cuidado de la calidad del agua de consumo humano, incluyendo la racionalización de costos y beneficios.

Establecer estrategias de mejora en los servicios de agua potable y alcantarillado buscando sanear las finanzas públicas del Estado.

Analizar los problemas del inventario de la infraestructura material del servicio público del agua en Tabasco.

Unidades de información

Personal

Situación hidrológica del Estado de Tabasco.

Infraestructura

Calidad en el Servicios.

Recursos Financieros.

Situación financiera del Estado en relación a los servicios de Agua potable y alcantarillado.

Factores:

Calidad en el Servicio de Agua potable y Alcantarillado.

Recursos financieros en la gestión de los servicios de Agua potable y Alcantarillado.

Variable de Interés:

Situación de saneamiento de las finanzas públicas del Estado en Relación con los recursos utilizados en los servicios de Agua Potable y Alcantarillado del Estado de Tabasco.

Error experimental:

Nivel de precipitación pluvial

Sujetos de Investigación: (Población de Interés)

Directivos de las dependencias SAPAET, CEAS (Conagua).

Trabajadores de estas dependencias: Administrativos y Operativos.

Ciudadanos Usuarios de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado.

Afectados por problemas de inundación.



Marco Muestral:

Población	Amplitud de la Consulta	Tamaño de la Muestra	Tipo de Muestreo	Selección y Distribución de la Muestra	Unidad de Muestreo	Unidad Informante	Nivel de confianza	Margen de Error
Directivos	Censo				Dependencia	Funcionario directivo	100%	3%
Administrativos	Muestra	$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$	Juicio de Expertos	A partir de su clasificación dentro de los interesados e involucrados en los servicios de Agua potable y alcantarillado, de manera sistemática	Dependencia	Funcionario gestor de cobranza y/o recursos financieros	95%	3%
Operativos	Muestra	$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$	Estratificado	A partir de su clasificación dentro de los interesados e involucrados en los servicios de Agua potable y	Dependencia	Funcionario operativo de los sistemas de agua potable y alcantarillado	95%	3%

				alcantarillado				
Ciudadanos	Muestra	$n = \frac{p(1-p)}{\frac{s^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$	Sistemático	A partir de su clasificación dentro de los interesados e involucrados en los servicios de Agua potable y alcantarillado	Dependencia	Usuario con roles de uso del servicio, deudor del mismo, cliente y/o pagador del mismo servicio	95%	3%
Afectados	Muestra	$n = \frac{p(1-p)}{\frac{s^2}{z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$	Por conglomerados	A partir de su clasificación dentro de los interesados e involucrados en los servicios de Agua potable y alcantarillado	Estado de Tabasco	Ciudadano afectado por problemas relacionados con la problemática hidráulica.	95%	3%

Donde:

n = tamaño de la muestra

p = probabilidad de éxito

e = error de muestreo

z = zeta alfa media

N = Tamaño de la población.

### **Calendario de Metas y Actividades**

MESES	METAS Y ACTIVIDADES
1,2 y 3	Revisión de literatura y análisis de indicadores
3 y 4	Diseño y elaboración de instrumentos de recopilación de datos
5,6 y 7	Realización de entrevistas, con base en indicadores predeterminados
7,8 y 9	Análisis de datos y generación de información relevante
10 y 11	Preparación de reportes preliminares
12	Reporte final

### **Detalle de Gastos**

RUBRO	MONTO
Materiales y consumibles	70,000
Equipo	130,000
Asistencia a reuniones	50,000
Beca para estudiante	20,000
<hr/>	
TOTAL	270,000

### **Materiales y consumibles:**

Es indispensable proveerse de papelería en general, contar con el suficiente insumo para el equipo informático durante el tiempo que dure el proyecto. También se necesitará combustible para las visitas a las diferentes instancias y organizaciones para el apoyo de actividades relacionadas por el trabajo de campo.

Las licencias a conseguir e instalar son: SPSS, Office Word, Excel, power point 2007 y un poderoso antivirus).

### **Equipo:**

Se requiere de la compra de equipo de cómputo, o sea, de tres computadoras portátiles de poco peso y amplia capacidad de procesamiento y de almacenamiento, debido a la necesidad de desplazamiento no solo en el ámbito local, sino regional, porque se requieren para eventos nacionales e internacionales en los que se participará a exponer el trabajo, además de las conferencias o ponencias que se realicen. Dos de ellas será para el uso de los estudiantes que se incorporen al proyecto como becarios, prestadores de servicio o para titularse a través del proyecto; se solicitará la instalación de software especializado para facilitar algunas actividades de capacitación para los estudiantes. Este equipo debe ser lo suficientemente potente para que su vida útil sea larga, ya que será parte de los recursos con los que se podrá disponer como cuerpo académico.

Dos impresoras una multifuncional y otra laser, una para el área de coordinación y los estudiantes participantes, y otra, para el área de los posibles colaboradores del proyecto, ya que se cuenta con el espacio pero no con el recurso.

También hace falta mobiliario para la instalación y uso de los equipos

Un escritorio con su silla ejecutiva, una mesa de trabajo, un archivero tipo librero, cuatro sillas secretariales, y un proyector.

### **Asistencia a reuniones**

El responsable del proyecto deberá organizar, promover y realizar diversas reuniones académicas y en ponencias resaltar avances de la investigación hasta su reporte final.

### **Beca para estudiantes**

Se pretende contar por lo menos con dos estudiantes que estén interesados en titularse como parte del proyecto, a ellos se les capacitará como ayudantes de investigación y realizarán diversas tareas para el desarrollo del proyecto. Becaria número uno, Margarita Gómez Sánchez matrícula 09185013 estudiante de la DACEA de la UJAT, que cursa el último ciclo para graduarse de Licenciado en Contaduría Pública, que tiene 3 meses de trabajar conmigo en su tesis intitulada “Inventario de recursos materiales y humanos en el sector público del agua en el Estado de Tabasco” que está interesada en titularse con el proyecto

Becario número dos, Licenciado en Administración Carlos Ernesto Santiago Mayo matrícula 111B10021 estudiante de la Maestría en Administración en la DACEA de la UJAT, que cursa su última materia “Finanzas Internacionales” conmigo para graduarse, que tiene un mes de trabajar su tesis intitulada “La industria en Tabasco: realidad y perspectivas” que está interesado en titularse con el proyecto.



## **Colaboradores**

Se pretende contar con dos colegas con los que he estado trabajando con miras no solamente a colaborar en nuestros proyectos sino de crear un cuerpo académico, que entre otras líneas de aplicación y generación del conocimiento tenga a bien considerar la de “estudios locales con herramientas globales” que aplicaría para éste trabajo.

Ellos son: el Dr. Andrés Guzmán Sala y la Dra. Beatriz Pérez Sánchez , miembros de nuestro próximo cuerpo académico y con los que he estado trabajando desde que regresé a la DACEA de la UJAT y tenemos tres ponencias nacionales y una internacional ya presentadas, además de estar colaborando para un libro que pronto saldrá publicado por la editorial académica española.

## **REFERENCIAS**

American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones*. 3 edición, México D.F. Editorial El Manual Moderno S.A. de C.V.

BID.(2000). *Agua Perdida*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.

Bunge, Mario. (1991). *La ciencia, su método y su filosofía* (5e). México, D.F. Ediciones Siglo Veinte - Nueva Imagen.

Cano Conde, Gladys Ethel. (2009). *Agricultura y Agua en Tabasco: una relación compleja*. El agua en Teapa. Editorial presidencia municipal de Teapa..

Comisión Nacional del Agua. Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

Gardner-Outlaw y Engelman.(1997). *Sustaining Water, Easing Scarcity*. Washington, D.C. Population Action International.

Gaudemet, Paul Marie. (1977). *Finances Publiques. Politique Financière. Budget et trésor*. France Edition Montchestier.

Granier Melo, Andrés. (1993). *El Agua para el consumo del hombre. Tabasco: realidad y perspectivas*, tomo II. Editorial Gobierno del Estado de Tabasco.

INEGI.(2000). *Primer censo de captación, tratamiento y suministro de agua 1999*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. México, D.F.

Mayo Castro, Armando. (2012). *Mitos y realidades de lo conveniente de los recursos petroleros en las finanzas públicas de Tabasco 1976-2009*. Editorial académica española, Madrid España.

Mercado García, Alfonso.(2002). *Industria y Ambiente*, revista comercio exterior, volumen 52, número 2. México, D.F.

Ruiz Abreu, Álvaro. (2000). Tabasco una cultura del agua. Economía y Desarrollo, tomo V. Editorial Gobierno del Estado de Tabasco.

Solís M., Leopoldo, Angeles S., Alejandro y Díaz León, Arturo. (2003). El problema económico del agua en México. México, D.F. Talleres de imprenta Venecia S.A.

Velázquez Villegas, Germán. (2005). El manejo del agua y el sector agropecuario. Economía y desarrollo, tomo X. Editorial Gobierno del Estado de Tabasco.

# **INSTITUCIONALIZACIÓN, CONOCIMIENTO Y SATISFACCIÓN, EN UN LABORATORIO DE INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA QUÍMICA.**

**Dr. Juan Manuel Herrera Caballero.**

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

[juman36@yahoo.com.mx](mailto:juman36@yahoo.com.mx)

**Dra. Irene Sánchez Guevara**

Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco.

**Dr. Francisco Guzmán López Figueroa**

Instituto Mexicano del Petróleo.

## **Resumen**

El presente estudio trató de un laboratorio de investigación en el área química, donde se atraviesa por un proceso de cambio en cuanto a la reorganización estructural y funcional, con el cometido de lograr una posición en los primeros planos de la competitividad acorde a los servicios requeridos por la industria petrolera. Se midió la satisfacción laboral, de un grupo de trabajadores de un laboratorio de una institución pública en el estado de Veracruz, dedicada a la investigación en el área química, a partir de los sistemas técnico, humano y administrativo, propuestos por Marguiles y su relación entre estos factores. Se utilizó un diseño transversal-correlacional. Se aplicó un cuestionario con 34 reactivos y los resultados indican que la satisfacción de estos trabajadores es media, y que es importante tomar en cuenta más su movilidad dentro de su área de trabajo. Asimismo se identifica la conveniencia de integrar aún más los sistemas humano y administrativo en la participación de los individuos dentro de su organización. Se sugiere que el diseño y establecimiento de programas de trabajo tomen en cuenta la posibilidad de contribución de los individuos, asociada al desarrollo del conocimiento.

**Palabras clave:** Institucionalización, Satisfacción, Conocimiento, Química.

## **Introducción**

La propuesta de este estudio parte desde aquí en el sentido de identificar si la satisfacción laboral se trata de una acción de penetración por medio de reglas explícitas, con impacto en la adopción de nuevas rutinas de trabajo bajo la presión de cierta uniformidad, o del otro lado que son los individuos quienes construyen su representación mental a partir de reglas específicas de trabajo. Estas últimas reglas pueden ser legitimadas en la acción social y adaptadas a las reglas explícitas, conformando por un lado un ámbito de acción de cumplimiento institucional pero a su

vez una diferenciación con el ámbito individual y grupal referente al desempeño y las creencias que emanen de esta diferenciación.

La principal corriente teórica a considerar en este trabajo es la del neoinstitucionalismo, la cual se refiere a una variedad de aproximaciones, que vierten una descripción de la naturaleza de instituciones, y que también ofrecen ciertas afirmaciones y presuposiciones teóricas. Para el neoinstitucionalismo económico las instituciones cobran importancia como elementos fundamentales del contexto estratégico, ya que imponen una serie de restricciones al comportamiento basado en el interés personal, es decir, definen o restringen las estrategias que los actores políticos, sociales y económicos adoptan en los procesos por alcanzar sus objetivos. Las organizaciones en sí mismas funcionan a partir de rutinas que evitan tener que definir cada vez el comportamiento que hay que seguir frente a los problemas. La existencia de rutinas permite reducir los problemas de elección de estrategias y, por tanto, reducen la incertidumbre en la acción de la organización.

La teoría institucional normativa puede ser vista como un cuerpo teórico asociado a March y Olsen (1989 y 1995), donde esta teoría despliega su esfuerzo explicativo hacia la importancia de las normas y reglas en la constitución del comportamiento individual.

En lo referente al cambio institucional se consideran las condiciones previas políticas, económicas, y sociales para el cambio institucional; además, se precisa que el cambio es un aspecto central del neoinstitucionalismo. Asimismo, se puede considerar al cambio institucional como un proceso caracterizado por períodos formativos, o los períodos del cambio previsto, durante los cuales se establecen arreglos institucionales que pueden ser dinámicos, y susceptibles a fuerzas políticas externas o de otra manera en donde se piensa que el proceso del cambio institucional es un continuo, virtualmente orgánico, influenciado por los cambios en el ambiente. El cambio institucional en algunas situaciones firmemente ligadas es incitado a menudo por los cambios en otras instituciones; por lo tanto, la transformación institucional en una perspectiva más amplia se podría conceptuar como serie de cambios en una institución que la relacionan con otras instituciones.

Asimismo, las instituciones también pueden constituir fuentes del cambio y pueden ser agentes para efectuar cambios sociales importantes. De hecho, una de las mejores maneras de entender la naturaleza de las diversas teorías institucionales es atender a sus consideraciones sobre el cambio. Esas direcciones hacia el futuro ilumina la manera que estas teorías conceptúan este elemento de la teoría neoinstitucionalista.

Bajo esta dirección de la existencia de reglas formales e informales y el cambio institucional es que se llevó a cabo este trabajo y el Instituto Mexicano del Petróleo es una de las instituciones que presenta estas características, así como elementos que posibilitan poner a prueba las consideraciones teóricas de la corriente neoinstitucionalista, es un laboratorio de investigación en el área química, el cual atraviesa por un proceso de cambio en cuanto a la reorganización estructural y

funcional, con el cometido de lograr una posición en los primeros planos de la competitividad acorde a los servicios requeridos por la industria petrolera.

Y en ello es pertinente considerar la tradición institucional que antecede a la reorganización de este laboratorio, porque en el proceso de cambio aparecen una serie de objetivos formales a cumplir en donde, en el caso específico, los objetivos de la administración del conocimiento son, en términos generales, repercutir en el logro de nuevos productos con valor en el mercado, vía nuevos hábitos de trabajo.

En los últimos años el IMP, institución a la que está adscrita el laboratorio en estudio, ha vivido intensos cambios que han marcado el ritmo del desarrollo institucional. En el gobierno federal, en particular en la Secretaría de Energía y en Pemex, se han generado nuevas perspectivas para el desarrollo energético del país que se han consolidado como proyectos sustantivos, lo que perfila nuevos desafíos. El IMP, con su trabajo, ha trazado su intención de participar activamente en el éxito de estas políticas y realizar una aportación significativa al desarrollo del país.

Las acciones del IMP se han orientado a realizar un redireccionamiento de los Programas de Investigación y Desarrollo Tecnológico (I&DT), y en ello el Instituto ha realizado, entre otras, una serie de actividades, cuya dirección fundamental ha sido propiciar que la alineación de los proyectos de I&DT con las necesidades tecnológicas de Pemex y sus Subsidiarias se exprese, en la medida de lo posible, en productos consistentes con las líneas de negocio institucionales y que sean transferibles en un corto plazo.

Asimismo, en el IMP, en estos últimos años ha sido necesario visualizar la convergencia de las acciones realizadas en todas las fases del ciclo de innovación, desde la investigación básica hasta la asimilación y la transferencia de los resultados y la capacidad para utilizarlos. Inicialmente, se puede considerar que, entre otros factores, los cambios en esta institución ocurren de manera intencionada, o sea que son una consecuencia de una práctica deliberada llevada a cabo por agentes que orientan una búsqueda y logro de objetivos. Y estos agentes pueden ser individuos o grupos organizados. De tal manera que las transformaciones que son resultado de intervenciones intencionales pueden ser o no el resultado de los propósitos iniciales e inclusive puede beneficiarlos a todos o a ninguno de los agentes involucrados.

Otro factor, señalado por el neoinstitucionalismo normativo, es de considerable importancia para generar cambios dentro de una institución y, es la acción de liderazgo de los individuos. En este caso se hace referencia, o bien a la capacidad de un individuo que desempeña un rol nominal de liderazgo, especialmente dentro de una institución compleja, o bien a un individuo dotado de una excepcional capacidad personal para producir un cambio institucional.

En un proceso de cambio institucional es posible estimular la experimentación con estructuras diferentes en situaciones distintas, y fomentar la reflexión acerca de las

lecciones aprendidas y la disposición a integrar operativamente tales lecciones cuando resulten adecuadas.

En ello, la base normativa de la institución puede ser una importante fuente de orientación para determinar qué cambios son adecuados y cuáles no lo son, de modo que no exista la necesidad de calcular ampliamente los resultados

Las instituciones ofrecen a los actores normas socialmente validadas acerca de qué preferencias y objetivos están autorizados y se consideran dignos de aprobación.

### **El conocimiento en las organizaciones**

En el caso de las organizaciones, se podría pensar que los procesos del conocimiento pueden ser mejorados, pero la sabiduría también es necesaria en la determinación, en este caso de los dispositivos necesarios para alcanzar los objetivos de organización. Mientras que se procesan y se interpretan datos, los procesos analíticos del pensamiento aumentan su utilidad y valor. Y la sabiduría se genera cuando esos procesos analíticos se han consolidado y son capaces de generar nuevos procesos y conocimientos: es decir las organizaciones generan conocimientos y esa sabiduría guía los procesos orientados al cambio organizacional.

Para Davenport y Prusak (1998) el conocimiento es una mezcla fluida de experiencias enmarcadas, de valores, de información del contexto, y de la penetración experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en las mentes de los conocedores. En organizaciones, a menudo se asienta no solamente en documentos o depósitos sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas de organización.

El conocimiento y el desarrollo de las ideas que se generan en una organización son factores esenciales en la interpretación de la naturaleza de las empresas contemporáneas. Por ejemplo, autores como Clarke y Clegg (2000) consideran una colección de nuevos paradigmas de dirección, incluso los cambios del paradigma del local al de la globalización y el racional estratégico a la competencia de la innovación estratégica. Y en ello se pueden considerar los temas acerca de los paradigmas, la globalización, digitalización, estrategia, organización, y conocimiento. Clarke y Clegg (2000) consideran también la probabilidad de que la dirección en un futuro cercano estará basada en la inteligencia, creatividad y capacidad de cuestionar y aprender. La dirección sin el apoyo de las estructuras materiales que antes definieron la organización de una empresa será el desafío de dirección importante del nuevo milenio.

Las preguntas relacionadas con este tipo de investigación (críticas) se enfocan en el impacto local de los cambios globales en las organizaciones particulares, en diferentes sitios.

Por otra parte, a pesar de la retórica de la globalización (Fagan, 2001), es difícil pensar que habrá soluciones universales a los problemas organizacionales que había en el pasado. Debido a ello, se definen nuevos conceptos como estrategia, flexibilidad,

globalización, entre otros, y se dirigen y conducen hacia delante el trabajo futuro dentro de las organizaciones y son incluidos y contruidos de manera local. Incluso en la era de la globalización y digitalización, donde parecieran universalizarse las tendencias, no hay ninguna razón para esperar una unificación en las organizaciones con respecto a las formas estratégicas y flexibles.

Un ejemplo de ello es el conocimiento producido en las organizaciones y la manera de producirlo. Por una parte, los mercados intelectuales, así como otros mercados, al parecer no cambian su efecto de comercializar pero también ahora ponen en juego las innovaciones del producto (conocimiento). Por otra parte, el estudio de la organización presenta un rango de opciones para diferentes estilos de compromiso, metas, o desempeño por miembros de una organización confrontados con un mundo de rápido movimiento y de práctica que se esfuerza por tener el sentido de avance en el logro de la producción del conocimiento.

En el pasado, las organizaciones se centraban aspectos como los datos y la información, concebidos como capital no humano, porque los datos y la información eran más fáciles de procesar. En la actualidad, el conocimiento en una organización es visto en dos formas básicas: (1) tácito, experimental, intuitivo y comunicado con eficacia en la colaboración cara a cara (Polanyi, 1983). (2) explícito, el cual es un conocimiento codificado. La utilización eficaz del conocimiento tácito es esencial para la competitividad, pero el problema es que este conocimiento tácito es difícil de capturar (Davenport, 1998). El conocimiento tácito tiene expresión en las prácticas de los miembros de una organización. Se personaliza en un contexto sensible e informal, y es difícil de medir y manejar. Incluye conocimientos técnicos, la intuición y las comunicaciones informales que forman una gran parte de la cultura de la organización. La base de conocimiento tácito podría explicar a la mayoría del conocimiento colectivo de una organización.

Las organizaciones corporativas hacen frente al problema de crear una infraestructura donde el conocimiento tácito se puede hacer accesible. Otras organizaciones han comenzado a establecer una meta estratégica común para manejar el conocimiento, para desarrollar un ciclo del conocimiento y para hacer que el conocimiento de la organización esté disponible para todos, pero aún falta el acoplamiento con el resto del conocimiento (tácito).

A pesar de la importancia del conocimiento tácito, las compañías se han enfocado inicialmente a desarrollar una base de conocimiento explícita. El enfoque se ha dirigido a organizar el conocimiento corporativo existente; a hacer participar a los miembros más eficaces para compartir el conocimiento explícito; y a nuevas maneras de exponer el conocimiento tácito. Los objetivos son el organizar y codificar el conocimiento y hacerlo más fácilmente disponible para su uso en el ambiente del negocio. En segundo lugar, cuando el conocimiento es explícito y apegado a la tecnología, este se conserva y provoca que se aplique más fácilmente para realzar su valor y para hacerlo más

accesible. Esta experiencia en ocasiones puede ser aprovechada por la organización para implantar un diseño organizacional previamente identificado.

Nonaka y Takeuchi (1999) identifican cuatro procesos correlacionados por los cuales el conocimiento fluye alrededor en la organización y se transmite en diversas formas: 1) la socialización es un proceso de compartir experiencias y de crear conocimiento tácito, modelos mentales compartidos y habilidades técnicas. La clave para adquirir este conocimiento tácito es la experiencia. Sin una cierta forma de experiencia compartida, es extremadamente difícil que una persona proyecte su sí mismo en otro proceso del pensamiento individual. La transferencia mera de la información a menudo tendrá poco sentido, si se abstraen las emociones asociadas y se encajan en contextos específicos en los cuales se compartieron las experiencias (Nonaka, 1999). 2) La exteriorización, que es un proceso de articular conocimiento tácito en conceptos explícitos. Es un proceso de creación de conocimiento donde el conocimiento tácito llega a ser explícito, tomando las formas de historias, metáforas, analogías, conceptos, hipótesis, o modelos. Cuando se intenta conceptualizar una imagen, se expresa su esencia sobre todo en lenguaje porque la escritura es un acto de convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito. El modo de exteriorización del conocimiento se considera típicamente en el proceso de la creación del concepto y es accionado por el diálogo o la reflexión colectiva. 3) La combinación es un proceso de categorizar y de integrar conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento con medios incluyendo las redes de los documentos, de las reuniones, del teléfono y de ordenadores. La reconfiguración de la información existente con combinar y categorizar puede conducir a un nuevo conocimiento. Y 4) la interiorización, que es un proceso de incorporar conocimiento explícito en conocimiento tácito, es como aprender haciendo. Cuando las experiencias de la socialización, la exteriorización, y la combinación se internan en la base del conocimiento tácito del individuo en forma de modelos o conocimientos técnicos, éstos se convierten en activos valiosos. Junto estos procesos de la creación del conocimiento y del producto de la transmisión un espiral del conocimiento que se crea en las organizaciones, la creación de organización del conocimiento es una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y explícito. La clase de conocimiento creada por cada modo de la conversión del conocimiento es diferente según Nonaka y Takeuchi (1999). La socialización lleva a lo que llaman conocimiento comprensivo, tal como modelos mentales compartidos o las habilidades técnicas. La exteriorización hace salir el conocimiento conceptual. La combinación da lugar a un conocimiento sistémico tal como una nueva tecnología del prototipo o del componente. Y la interiorización produce un conocimiento operacional, como, por ejemplo, en la gerencia de proyecto o los nuevos procesos de producción. Este contenido del conocimiento obra recíprocamente la espiral de la creación del conocimiento. Por ejemplo, el conocimiento abocado sobre los consumidores puede generar conocimiento conceptual explícito sobre un concepto del producto nuevo con la socialización y exteriorización. Tal conocimiento conceptual se convierte en una pauta para crear conocimiento sistemático con la combinación o para empezar a poner en práctica nuevas rutinas de trabajo. Por ejemplo, un concepto del producto nuevo dirige la fase de la combinación, en la cual se



reconvirtió nuevamente y las tecnologías componentes existentes se combinan para construir un prototipo. El conocimiento sistemático da vuelta en el conocimiento operacional para la producción en masa del producto con la interiorización.

Las organizaciones corporativas hacen frente al problema de crear una infraestructura donde el conocimiento tácito se pueda hacer accesible. Las organizaciones han comenzado a establecer una meta estratégica común para manejar conocimiento y mejorar las prácticas, para desarrollar un ciclo del conocimiento y para hacer del conocimiento una compañía disponible. A pesar de la importancia del conocimiento tácito en sí mismo, las organizaciones se han enfocado más a desarrollar una base de conocimiento explícita, con el fin de mantener el abastecimiento y una manera de organizar el conocimiento corporativo existente; con individuos más eficaces en la compartición del conocimiento explícito y como una nueva forma de exponer el conocimiento tácito. Los objetivos son organizar y codificar el conocimiento y hacerlo más fácilmente disponible para el uso en el ambiente de negocios. De tal manera que cuando el conocimiento es explícito, la tecnología hace que se conserve y se aplique más fácilmente para realzar su valor y para hacerlo más accesible.

Las organizaciones examinan sus recursos tácitos del conocimiento, pero lo llevan a cabo después de que han comenzado a manejar con éxito el conocimiento explícito de la organización. Y esto requiere un replanteamiento en el funcionamiento de la organización que vaya más allá de las costumbres al interior de la organización.

Habitualmente, el conocimiento explícito es más fácil de identificar, él es formal y sistemático y puede ser recolectado, ser medido y ser almacenado más fácilmente. Encontrado en informes, manuales y documentos, es la base de las bases de papel y electrónicas de la documentación y de conocimiento. Las compañías usan inicialmente las aplicaciones del groupware para recoger, almacenar y para compartir su conocimiento explícito. Una vez que una base de conocimiento alcanza cierto nivel de eficacia, las empresas ponen la tecnología colaboración en ejecución con el uso del intranet, el internet y el extranet, el correo electrónico, la comunicación video y el teleconferencia para producir el crecimiento de la transferencia del conocimiento tácito en explícito. Esto ha conducido al crecimiento de los ambientes virtuales para el diseño y el desarrollo de producto. En ello, la organización tiene que manejar básicamente el cambio, e institucionalizar nuevas formas de comportamiento, ser más flexible y permitir que la cultura se mueva hacia una estructura que permita a la organización transformar conocimiento tácito en conocimiento explícito; para desarrollar el ciclo del conocimiento y hacer conocimiento empresarial disponible y accesible.

En el pasado, el conocimiento produjo y condujo los alcances de los individuos solamente hacia su capacidad máxima de crear el valor económico cuando se incorporaba a rutinas de organización, que es cuando se había convertido en conocimiento de la organización. Esta conversión en realidad no es ni tan automática ni tan fácil.

Actualmente, las empresas tienen una tendencia que invertir en tecnología de información más bien que en desarrollar relaciones sociales, y no muchas han procurado la transformación cultural y de organización necesitada para promover la transmisión del conocimiento y su circulación (Cole, 1999). El abismo de los datos almacenados y la creación del conocimiento puede ser grande, debido a que el segundo implica una transformación de la organización en la toma de decisiones y en la participación efectiva de los miembros de una organización (Pérez,1999). Ya que el almacenar datos pareciera ser una cosa para rebanar y para cortar la información en segmentos de una base de datos de clientes integrada para clasificar mercados en segmentos y para conducir campañas de ventas enfocadas. Es absolutamente distinto el cometido de utilizar la información para reorganizar rutinas del trabajo, a diferencia de institucionalizar nuevas formas de respuesta para producir o crear las maneras que encajen el conocimiento en productos nuevos y los servicios que conducen a la ventaja competitiva sostenida.

Mientras que los mecanismos informales para la conversión eficaz de la información en conocimiento pueden limitar la difusión amplia, los procedimientos formales empaquetados en tecnologías de información de gran alcance inhiben a menudo el aprendizaje organizacional. El enfatizar al conocimiento explícito de la organización con nuevas tecnologías de información se está limitando el alcance de la innovación (Cole, 1999).

Los problemas atacados desde la tecnología de información hacia la dirección del conocimiento pueden contemplar solamente la información y el conocimiento disponible, y pueden descontextualizar la información y destinarla a un uso escaso; los acercamientos técnicos se concentran a menudo en la resolución de problemas emergentes, por ejemplo los esfuerzos de actualizar la producción de las patentes y los contratos de autorización, más bien que transformar la generación y transmisión del nuevo conocimiento (Feldman, 2002).

Mientras que el conocimiento permanezca dentro las cabezas de individuos difícilmente podrá ser expresado en las rutinas de la organización para maximizar completamente su utilidad. La tecnología de la información es uno de los medios eficaces de mover la información alrededor de los miembros de la organización. Sin embargo, el cambio en la manera de concebir a la organización es necesario para poder poner en práctica el conocimiento y la modificación de dichas rutinas de trabajo. La tecnología de la información es parte de la infraestructura esencial de la revolución del conocimiento en las organizaciones, pero no es una condición suficiente, mientras que la revolución del conocimiento es inspirada por los nuevos sistemas de información, tomada de los sistemas humanos que son quienes la realizan. Esto no es debido a que los miembros son renuentes a utilizar la tecnología de la información. Se debe a que el conocimiento implica el pensar con la información y ello implica replantear el funcionamiento de la organización. Si todo lo que hacemos es solamente aumentar la circulación de la información, entonces se ha tratado solamente uno de los componentes del conocimiento. El conocimiento es necesario asociarlo al pensamiento y a la

racionalización. Y la manera más propicia de hacer esto, con base en una estructura flexible de la organización, es construir a las comunidades del conocimiento con los equipos interdisciplinarios, comunicados en un tiempo y espacio común o virtual, constituyentes de las unidades de negocio (Zack, 1999).

Así, las características de las organizaciones actuales no presentan un esquema que haga olvidar al anterior dentro de las organizaciones, sino que en algunos casos el cambio es paulatino y un ejemplo de esta comunidad virtual de la organización señalada por Barba (2000) es precisamente la administración del conocimiento al interior de las organizaciones, la cual obliga a los miembros de una organización a una participación colectiva en la apropiación de los saberes de la organización y en la toma de decisiones pertinentes para su desempeño dentro de la organización y ello provoca una mayor flexibilidad en el funcionamiento de la organización vía la transmisión del conocimiento.

### **Estudio de caso**

Lo anterior nos remite a la especificación de tres dimensiones dentro de una organización, a saber el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema humano, ello con el fin de poder ubicar el conocimiento dentro de las diferentes áreas que se han sugerido. De tal manera que las organizaciones pueden ser concebidas también como agrupamientos estructurados de personas cuyas actividades están institucionalmente encauzadas. El ejercicio del poder y del control en una sociedad puede ser, por lo general, una función de su estructura institucional. Dentro de ello, un factor relevante es el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones y las instituciones, así como el carácter operativo de tales agrupamientos (Katz, 1989). En el mundo occidental actual los individuos pasan la mayoría de sus horas diurnas en organizaciones e instituciones. Diversas disciplinas se han abocado al estudio de sus estructuras y las formas organizadas. Y en ello se ha considerado que una de las actividades que ocupa la mayor parte del tiempo de la mayoría de las personas es el trabajo a la par de que permanecen en constante interacción con otras personas y ello remite a considerarla como una situación social específica (Morales, 1995).

Los principios y descubrimientos de la administración moderna se han aplicado para obtener una mayor comprensión del comportamiento en situaciones laborales, especialmente con la finalidad de conseguir que esta parte central en la vida de los individuos sea más satisfactoria y productiva (Byrne, 1970). Los descubrimientos y conocimientos de la teoría de la organización se han utilizado en diferentes campos de las organizaciones, a partir del trabajo de teóricos especializados en el estudio de todos los aspectos de la conducta en contextos laborales (Pfeffer, 2000). A la par de ello, la sociología del trabajo ha proporcionado revelaciones sobre el complejo mundo del trabajo.

Por otra parte, al hablar de desarrollo organizacional se hace necesario considerar la participación que la organización misma posee o genera dentro de las condiciones de cambio (Herrera, 1999). De tal manera que todo cambio es un problema que debe ser

solucionado de manera eficiente y con un alto grado de sensibilidad hacia las personas que conforman una organización (Galindo, 1989). Nuestra sociedad se encuentra inmersa en cambios constantes como consecuencia de la innovación tecnológica y científica, así como las exigencias del mercado, las cuales en parte son las que van afectando a las instituciones sociales en el proceso de su funcionamiento. Al mismo tiempo las organizaciones no sólo enfrentan estos cambios dentro del aspecto científico social, sino también se van modificando las relaciones sociales.

Es por esto, que en la actualidad dentro de las organizaciones a los individuos ya no se les concibe como un instrumento al cual se le puede manipular o controlar (Dupuy, 1997). Los principios de los sistemas burocráticos que hace tiempo restaron personalidad a los miembros de una organización, ahora son desplazados y sustituidos por principios de organización basados en concebir que una organización posee diferentes dimensiones y diferentes retos basados en la innovación y la competitividad, orientadores del desempeño organizacional.

Es conveniente conceder que el desarrollo de la organización se encuentra permanentemente vinculado con la satisfacción de sus miembros, los cuales se convierten en activos intangibles que pueden encauzarse a lograr la eficiencia de las organizaciones (Phillips, 1999). Además se encargan de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos. De tal manera que éstos pueden aprender también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial.

### **Objetivo**

Con base en lo anterior, el presente estudio se dirigió a conocer el nivel de satisfacción que tiene un grupo de trabajadores de un laboratorio de una institución pública, dedicada a la investigación en el área química, a partir de los sistemas técnico, humano y administrativo, propuestos por Marguiles (1975) y su relación entre estos factores.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Herzberg (1959) bosqueja su teoría de la motivación-higiene la cual se basa en la idea de que los factores que llevan a la satisfacción en una organización son distintos, más que opuestos, de los que producen insatisfacción en el empleo. Los factores de motivación se encuentran ligados al contenido del trabajo, como la realización o la responsabilidad, son intrínsecos del trabajo y contribuyen directamente a la satisfacción en el mismo; mientras que los factores de higiene reagrupan lo que caracteriza al contexto en que se realiza el trabajo, son extrínsecos al trabajo, como las condiciones de trabajo o el salario, están relacionados directamente con la insatisfacción. De acuerdo con esto, Herzberg llega a la conclusión de que el enriquecimiento del trabajo es el mecanismo central para motivar a los empleados (Campbell, 1992).

La satisfacción en el trabajo se puede definir también como la reacción del individuo en la organización cuando su comportamiento encuentra respuestas apropiadas en la situación. (Fischer, 1992).

Por su parte, Herzberg, hace hincapié sobre las características que tiene el trabajo en sí mismo y sobre su impacto en la satisfacción del individuo (Nieto, 2004). Su postura es que los factores que generan satisfacción producen un comportamiento motivador en el trabajo; es decir, la situación del trabajo cae en dos categorías generales, las responsables de la satisfacción y las responsables de la insatisfacción, pero sólo las primeras pueden motivar la actividad proactiva (Milanes, 2005).

Los factores de satisfacción son intrínsecos y los de insatisfacción son extrínsecos. En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que la satisfacción en el puesto de trabajo está en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del mismo (factores motivadores: Logro, Reconocimiento, Trabajo en sí mismo, Responsabilidad, Desarrollo y Posibilidad de crecimiento). Mientras que la insatisfacción en el puesto de trabajo depende del ambiente, es decir, del tipo de supervisión, de la relación entre colegas, etc. (factores de higiene: Reglas y políticas de la organización, Supervisión, Interacción Condiciones físicas del lugar, Salario, Status y Seguridad de empleo) (Nieto, 2004).

El modelo motivación-higiene también afirma que la satisfacción y el descontento no forman un solo continuo, sino que constituyen procesos separados y diferentes. Por lo tanto, de acuerdo con éste modelo, una persona puede estar satisfecha y descontenta al mismo tiempo (Juárez, 2004).

De tal manera que el primer factor se asocia a una dimensión humana o personal y el factor de higiene se asocia al sistema administrativo que regule la organización. Al mismo tiempo en las organizaciones actuales, su desarrollo técnico le posibilita su permanencia en el ámbito de la competitividad o en algunos casos le hace destacar con respecto de sus similares.

Es por ello que se puede identificar también a una organización desde un enfoque de sistemas, vinculados con las relaciones interpersonales, las actividades humanas y los sistemas técnicos (Margulies, 1975). Estos sistemas en la organización son:

1. El sistema humano o personal y cultural, el cual radica en el aspecto intelectual del organismo, sus principios y normas, así como satisfacer las necesidades personales. Este sistema considera y se interesa especialmente en las motivaciones de los miembros y las actitudes individuales.
2. El sistema administrativo, el cual incluye la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, es decir, la manera en que se toman las decisiones y la facilitación en los trámites administrativos.
3. El sistema técnico o de operación que tiene que ver con el desempeño en el trabajo y los factores tecnológicos.

Desde la perspectiva de sistemas, el desarrollo organizacional se enfoca a la efectividad, sin embargo, cuando uno de estos sistemas sufre un cambio, es factor de afectación en el rendimiento del organismo desde el punto de vista del comportamiento y las relaciones de desempeño.

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la naturaleza del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización (Davis, 2003). Valores o principios que le brindan a los individuos la oportunidad de funcionar en sus actividades como seres humanos y no instrumentos que se dedican sólo a la producción, tienen la oportunidad de demostrar su potencialidad, aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas y expectativas, crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que ofrezca el interés de una prueba por vencer, proporcionar oportunidades a los miembros de los organismos que influyan en la forma de desempeñar el trabajo y por último otorgarles un trato como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Se considera que los valores son aspectos que ejercen gran influencia en el proceso de desarrollo organizacional, debido a que pueden hacer que los organismos sean más funcionales y competitivos. De tal manera que el pasar por alto esta cuestión, es negar la posibilidad de solución de los conflictos, tratando simplemente de retardar la solución de estos.

La tecnología del desarrollo organizacional se encauza al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos (Margulies, 1975). Se ocupa de perfeccionar las formas en que los sistemas culturales técnicos, administrativos y personales actúan entre sí, así como la manera en que los organismos se vinculan con el medio ambiente externo. Por otra parte, esta tecnología se encauza al desarrollo de nuevas formas de resolver cuestiones debatibles de organización (Albino, 2004).

Actualmente no son sólo las organizaciones son las que están entrando a una etapa de transición, es también el individuo quien está entrando a la vida de la organización, dejando de ser un objeto utilizable y haciendo valer más sus derechos, su complejidad y su importancia; sin comprender a fondo cómo y por qué se moviliza lentamente, pero acercándose cada día más al conocimiento del desempeño de la organización (Walsh, 1998). Bajo esta consideración, los organismos están poniendo en tela de juicio el modelo burocrático y se alejan de él, en parte porque el individuo está haciendo valer su individualidad y sus derechos.

La búsqueda por conocer el posicionamiento del laboratorio de investigación dentro de la organización por medio de estos tres sistemas permitió también identificar la posición que tienen los trabajadores desde su persona hacia la organización. Bajo este enfoque, el individuo tiende a mostrar lo que le interesa, sin embargo, en las organizaciones difícilmente las características individuales son tomadas en cuenta y los enfoques se dirigen más al desarrollo de las organizaciones y los individuos que la componen. Valdría la pena tomar en cuenta a los individuos que integran a las organizaciones para identificar su potencial dentro del desarrollo de las mismas.

Al interior de las organizaciones las competencias se han considerado como un principio importante. En este sentido, se considera que los individuos o los grupos

pueden experimentar motivaciones si compiten unos con otros, ya sea por obtener una posición dentro de la organización o por la obtención de mayores recursos. Sin embargo, esto podría no ser funcional debido a que pueden existir enfrentamientos y se desvíen los objetivos de la organización.

En cambio, se considera que la satisfacción es más benéfica, debido a que se pueden compartir conocimientos y encontrar soluciones de problemas complicados dentro de la organización, siendo que tanto individuos como grupos dependen uno de otros y esa interdependencia les exige colaboración (trabajo en equipo).

La implantación de estos principios y valores es un claro indicio de esforzarse para el desarrollo de las organizaciones, que con estos se puede atacar los impedimentos de desarrollar la potencialidad, capacidad y deseos de colaborar de manera significativa de mostrar iniciativa en el contexto organizador, es decir, que la satisfacción se puede presentar de manera eficiente.

La satisfacción en las organizaciones ha sido abordada desde diferentes puntos de vista, por ejemplo Fernández y Sánchez (1997), distinguen tres propuestas que dan sustento a los enfoques actuales. La primera de ellas es la de Herzberg, Mausner y Snyderman. Estos autores proponen su “modelo de los dos factores” que ha tenido gran repercusión en el ámbito de la motivación. Básicamente lo que propone este modelo es que la satisfacción y la insatisfacción son dos fenómenos distintos y no dos extremos de un mismo continuo. En este sentido, proponen la existencia de las necesidades de higiene y las necesidades de motivación. El hecho de que la organización responda al primer tipo de necesidades produce en el trabajador un estado neutro, en el cual no está satisfecho, pero tampoco está insatisfecho. Esto sólo ocurrirá en caso de que la organización cubra sus necesidades de motivación.

La segunda perspectiva de la satisfacción laboral es la de Lawler (1973), la esencia de este modelo es que la satisfacción o insatisfacción laboral es producida por la relación que se establece entre la expectativa y la realidad de una recompensa, es decir, habrá satisfacción laboral en la medida en que exista una correspondencia entre lo esperado y lo recibido, mientras que cuando exista una desigualdad, bien por defecto o por exceso, se producirá un sentimiento de insatisfacción. Este modelo guarda gran paralelismo con los modelos de disonancia cognitiva y de comparación social propuestos en los años 50 por Festinger.

El tercer enfoque es el de Korman (1978), que propone como elemento principal de la satisfacción laboral al grupo de referencia, que puede ser uno en concreto o el entorno social en general. De acuerdo a esta propuesta, el ajuste del puesto de trabajo ocupado a los criterios de un grupo de referencia va a determinar la satisfacción que un individuo experimenta en su puesto de trabajo

En consecuencia, es importante comentar que los estudios de satisfacción laboral se han centrado esencialmente en dos fuentes: Primero, en esclarecer factores influyentes. Segundo, en determinar sobre qué variables, a su vez, tiene efecto. (Weinert /1985).

Ahora bien, la satisfacción laboral, en los últimos años es considerada como algo importante, como el resultado de una acción planeada, de una reacción o de ninguna acción, es decir, ello puede mejorar o empeorar las condiciones en una organización (Silvester, 1999).

En las organizaciones la satisfacción no ocurre en el vacío, es decir, el administrador de la satisfacción debe tomar decisiones conscientemente (Bartlett, 1987). Contar con ciertas habilidades, mismas que debe dominar para poder planear, organizar, dirigir, buscar personal y saber controlar. Por lo tanto, es fundamental que todo administrador esté familiarizado con todos los aspectos de la satisfacción en el trabajo, saber en qué momento se necesita, qué es lo que se necesita y cómo generarla.

Una importante variable causal de cambio es la tecnología de la organización. En este aspecto los agentes de cambio se pueden orientar al intento de alterar la tecnología ubicando la actual y al mismo tiempo especificar su mejora y la manera de modificar la conducta de los grupos frente al uso de la nueva tecnología por adoptar (Shoham, 2009). No hay duda de que cambiar la tecnología de una organización es de suma importancia para mejorar la conducta emergente, sin embargo, es preciso considerar también la importancia del desempeño humano.

Existen diversos factores en movimiento, entre ellos se cuentan los apremios para aumentar la eficiencia de la organización, las motivaciones para influir en el medio ambiente externo, los apremios para mantener las relaciones vigentes o simplemente la incapacidad para adaptarse a los cambios requeridos (Margulies, 1975). Es decir, la inevitable implantación de cambios en las organizaciones implica cambiar los conocimientos, las actividades y la conducta.

Así se determinó investigar en un grupo de trabajadores de laboratorio, por razón de ser dirigido su trabajo desde los adelantos técnicos para mostrar competitividad. Sin embargo en contraposición se trató de investigar su postura dentro de estos tres sistemas (humano, administrativo y técnico) con apego a su desempeño personal.

Debido a que no todas las escalas y cuestionarios han sido aplicados en México, el propósito de este estudio es probar el enfoque de los sistemas técnico, administrativo y humano dentro de una organización mexicana.

## **Método**

### **Sujetos**

En este estudio participaron 48 sujetos trabajadores del área de laboratorios de la institución pública mencionada, dedicada a la investigación básica en el área química, cuya población es de 341 laboratoristas, 50% hombres y 50% mujeres, con edades desde los 20 hasta los 55 años, con un promedio de edad de 42 años, estudios a nivel maestría en promedio, con categoría de empleado sin personal a su cargo. Se seleccionaron a los sujetos con base en un muestreo aleatorio simple. El error de muestreo de 0.03 con un 95% de confiabilidad de acuerdo a la fórmula de Bernstein (1988).



## Instrumento

Se utilizó un cuestionario con 34 reactivos, los cuales fueron sacados de la escala de clima y satisfacción laboral de Ostroff (1993) y otros propuestos por los autores. La forma de calificar el cuestionario fue en base a una escala tipo Likert de cinco opciones. El instrumento contempló tres categorías, que miden en su conjunto a la satisfacción laboral. Se determinó la capacidad discriminativa de 68 reactivos a través de la prueba t de student contrastando puntajes altos contra puntajes bajos. Una vez realizado esto, para la validación del instrumento se efectuó un análisis factorial por medio de factorización alfa con método de rotación cuartimax con normalización de Kaiser y el alfa de Cronbach para su consistencia interna. De tal manera que el instrumento final constó de 34 reactivos y se constituyó por tres factores: humano con 12, administrativo con 11 y técnico con 11. La confiabilidad para cada factor fueron las siguientes: humano=0.849, administrativo=0.830 y técnico=0.860 y la confiabilidad total del instrumento fue de 0.920.

Para poder llevar a cabo la investigación, se utilizó un diseño de tipo transversal-correlacional (Hernández, 1991), con una medición única, con la aplicación de un cuestionario administrado a trabajadores de laboratorio en su área de trabajo, cubriendo las cuotas de edad, sexo, nivel de estudios y categoría.

## Resultados

Los resultados para cada factor fueron los siguientes: satisfacción regular en los factores humano y administrativo y satisfacción alta en el técnico. Dentro de ello destacan las respuestas de algunos reactivos en cada factor, como se muestra en la tabla 1.

- Tabla 1 Respuestas en los reactivos con mayor frecuencia para cada factor.

Factor 1. Sistema Humano		Factor 2. Sistema Administrativo		Factor 3. Sistema Técnico	
	media		media		media
• Sentirse útil	4.60	• Sentirse perteneciente al grupo de trabajo	4.46	• Quedar convencido de hacer las cosas bien	4.60
• Sentir que las opiniones de uno son importantes	4.27	• Obtener una compensación económica	3.94	• Saber que se hace un trabajo interesante	4.56
• Sentir libertad para trabajar	4.21	• Sentir el apoyo de la organización	3.92	• Poder expresar a través del trabajo los conocimientos que se poseen	4.54
• Poder expresarse	4.08			• Cumplir con el trabajo	4.50

Por otra parte, se determinó una moderada positiva correlación entre estos tres factores y una alta correlación entre cada factor con la satisfacción laboral, como se puede observar en la tabla 2.

Tabla 2. Prueba de correlación lineal para los factores de la satisfacción laboral.

	Sistema Humano	Sistema Administrativo	Sistema Técnico	Satisfacción Laboral
Sistema Humano	1.00			
Sistema Admo.	0.732	1.00		
Sistema Técnico	0.726	0.529	1.00	
Satisf. Laboral	0.936	0.875	0.822	1.00

Y la correlación de estos tres factores con la satisfacción laboral fue alta positiva de 0.998. (prueba de correlación múltiple).

Los resultados inducen a pensar que la satisfacción de este grupo de trabajadores de laboratorio es media y que es importante tomar en cuenta más su movilidad dentro de su área de trabajo. Aunque el sistema técnico tiene una mayor presencia en los trabajadores, es conveniente integrar aún más los sistemas humano y administrativo en la participación de los individuos dentro de su organización, ya que estos sistemas están estrechamente ligados entre sí.

## CONCLUSIÓN

Tradicionalmente se puede identificar a la teoría de la organización como un enfoque de sistemas, vinculados estos en las relaciones interpersonales y las actividades humanas, y su relación estrecha con la satisfacción laboral. Esto es útil, pero es pertinente ampliar los horizontes de la reflexión sobre el desenvolvimiento de las organizaciones.

Ello remite a la posibilidad de identificar el referente de desarrollo institucional, tomando en cuenta estos sistemas, los cuales tienen que adaptarse de diversas maneras y de acuerdo a las necesidades de quienes laboran en cada organización. Una medida que puede posicionar a una organización es poner en comunicación a los individuos y a los organismos con sus realidades internas y las de quienes los integran, para así orientarse a la consecución uniforme de los objetivos (Meyer, 1997). En la transición de cambio a una organización más flexible, se debe tomar en cuenta el conocimiento que impera en la organización, así como la participación de individuos con responsabilidad operacional, ya que es preciso que los trabajadores que reciben el impacto directo de la

producción, se integren en equipos que transmitan la información sobre las gestiones pertinentes para efectuar cambios en el desempeño de la organización. Asimismo una visión compartida de los objetivos de la organización posibilitará la innovación dentro del proceso de trabajo y la creación de un ambiente cultural que impulse el crecimiento de la organización. Razón por la cual es imprescindible el mantener una óptica de reflexión sobre los procesos de desarrollo tomando en cuenta la posibilidad de contribución de los individuos, asociada al desarrollo del conocimiento y la satisfacción de formar parte del crecimiento de la organización que impacte en el impulso de los grupos de trabajo.

## REFERENCIAS

- Albino, V., Garavelli, A. C, Gorgoglione, M. (2004) "Organization and technology in knowledge transfer", en Benchmarking. Vol. 11, Núm. 6; pp. 584-600.
- Barba Alvarez, A. (2000) "Cambio Organizacional y Cambio en los Paradigmas de la Administración" en Iztapalapa, año 20, Núm. 48, enero-junio, pp. 11-34.
- Bartlett Alton C., Kayser Thomas A., (1987) Cambio de la Conducta Organizacional. México, Trillas.
- Bernstein, H. (1988). Applied multivariate analysis. Nueva York, Springer-Verlag.
- Byrne, D and Clore, G.L. (1970) "A Reinforcement Model of Evaluative Responses". Personality and International Journal, Vol. 1, Núm. 2, 103-138.
- Campbell A. & Kiran T. (1992). La misión de los negocios: Cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid, Díaz Santos.
- Clarke, T. and Clegg, S. (2000) Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century, HarperCollins Business, London, 1-59.
- Cole, R.E. (1999) "Introduction, special issue on knowledge and the firm", California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 15-21
- Davenport, T. H. De Long, D.W. Beers, M. (1998) Successful knowledge management projects. Sloan Management Review; Cambridge, 39/2, p. 43-57.
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, 224 p.
- Davis, K. y J. W. Nestrom. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México, McGrawHill.
- Dupuy, R., Cascino, N., y Le Blanc, A. (1997) "The Role of Attributional Styles in Personal Investment Behaviours in Situations of Professional Training":

European Journal of Work and Organizational Psychology, Gran Bretaña Vol. 6, Núm. 1, 79-91

- Fagan, M.H. (2001) "Global information technology transfer: A framework for analisis", Journal of Global Information Technology Management, Marietta, 4/3 pp.5-26
- Feldman, M., Feller, I., Bercovitz, J., Burton, R. (2002) "Equity and the technology transfer strategies of American Research Universities", Management Science, Linthicum, Jan, 48/5, pp. 105-121
- Fernández Ríos, Manuel y Sánchez García, José Carlos. (1997). Manual de Prácticas de Psicología Organizacional. Salamanca, Ed. Amaru.
- Fischer, G. N. (1992). Campos de intervención en Psicología Social. Madrid: Narcea
- Galindo, M. y García, M. (1989) Fundamentos de Administración. México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández Collado, C., Baptista, P. (1991) Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
- Herrera, J. M.(1999) Situación y Preparación al Cambio, por parte de Trabajadores de una Industria. México. Instituto Mexicano del Petróleo, Inf. Técnico GCA 019/99.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959) The Motivation to Work. New York, John Wiley.
- Juárez, Carmen Anatolia B. (2004). Estrés, Satisfacción laboral y desempeño. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis, Facultad de Psicología.
- Katz, D. y Kahn, R. L.(1989) Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
- Kerlinger, F. N. (1985) Investigación del comportamiento. México: Interamericana.
- March, J. G. y Olsen, J. P. (1995) Democratic Governance, The Free Press, New York
- March, J. y Olsen P. (1989) Rediscovering Institutions:The Organizational Basis of Politics,
- Margulies Newton y Raia Anthony P. (1975) Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología. México, Diana.
- Meyer, J. P. & Allen , N. J. (1997). "Three Component conceptualization of organizational commitment". Management Review. Vol. 1, Núm. 1, pp. 61-89.
- Milanes, Herrera, M. E. (2005). Estrés, satisfacción laboral y permanencia en el empleo en bomberos del estado de México y del estado de Hidalgo. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis, Facultad de Psicología.
- Morales, J..F. (comp) (1995) Psicología social. Madrid: Mc Graw-Hill.

- Nieto, Vergara M. (2005). Relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Tesis, Facultad de Psicología.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) *La Organización Creadora de Conocimiento*, Oxford University Press, México, pp. 60-103.
- Ostroff, C. Y Schmitt, N, (1993) "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, Núm. 6, 1345-1361.
- Pérez Bustamante, G. (1999) Knowledge management in agile innovative organizations. *Journal of Knowledge Management; Kempston*; 3/1, p. 6-17.
- Pfeffer, J. (2000) *Los Nuevos Rumbos en la Teoría de la Organización*. México: Oxford.
- Phillips, J. (1999) "Antecedents of Leader Utilization of Staff Input in Decision-Making Teams". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Nueva Jersey, Academic Press, Vol. 77, Núm. 3, 215-242.
- Polanyi, M. (1983) *The Tacit Dimension*, Gloucester, Massachussets, pp. 1-25.
- Shoham, S. Perry, M. (2009) "Knowledge management as a mechanism for technological and organizational change management in Israeli universities". *Higher Education*, Vol.: 57 Núm. 2, p. 227-246.
- Silvester, J., Anderson N. y Patterson, F. (1999) "Organizational Culture Change: An Intergroup Attributional Analysis". *Gran Bretaña: Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, Núm. 1, 1-23.
- Walsh, W.B. y Holland, J.L. A (1998) "Theory of Personality Types and Work Enviroments". En Walsh, W.B., Craik, K:H. Y Price, R:H. *Person Environment Psychology. Models and Perspectives*, Nueva Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 35-70.
- Zack, M. (1999) "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41 No. 3, pp. 125-44.

# QUÉ SON Y QUÉ NO SON LAS EMPRESAS MULTINEGOCIOS

**M.g. Luz María Rivas Montoya**

Universidad EAFIT en Medellín

[lrivasm@eafit.edu.co](mailto:lrivasm@eafit.edu.co)

## Resumen

En este artículo se revisa<sup>334</sup> el concepto de empresa multinegocios (MN) con el propósito de establecer su especificidad y su distinción conceptual de otras acepciones utilizadas comúnmente, como por ejemplo, empresas grandes, firmas diversificadas, grupos económicos, grupos empresariales, entre otros. Inicialmente, se presentan los principales términos utilizados, partiendo con el concepto de Empresa de Negocios Moderna (ENM) discutido por Chandler (1977), que puede considerarse equivalente al concepto de empresa MN. También se revisan otras acepciones utilizadas comúnmente y que también se refieren a la idea de conjuntos de empresas interrelacionadas. Posteriormente, se deducen las particularidades de la empresa multinegocios, a partir del contraste del conjunto de los conceptos presentados, Se concluye con la presentación de aquellas consideraciones claves que definen la especificidad de las firmas multi-negocios.

## Introducción

Las empresas<sup>335</sup> multinegocios (MN) enfrentan retos gerenciales que van más allá de la administración de un negocio individual. La alta gerencia de una empresa multinegocios, además de preocuparse por la lógica de cada uno de los negocios que conforman el conjunto, tiene la responsabilidad de crear un valor económico superior al que crearía cada negocio de manera independiente. De allí que, una de las preocupaciones centrales de la estrategia corporativa es la administración del conjunto de unidades de negocio (UN) y la captura de sinergias.

En este artículo se revisa el concepto de empresa multinegocios con el propósito de establecer su especificidad y su distinción conceptual de otras acepciones utilizadas comúnmente, Posteriormente, se presentan las particularidades de la empresa multinegocios, a partir del contraste del conjunto de los conceptos presentados y se concluye con la presentación de la estructura y la sinergia como consideraciones claves que definen la especificidad de las firmas multi-negocios.

---

<sup>334</sup> La búsqueda bibliográfica de las palabras «multibusiness» y «multinegocio» se llevo a cabo en las bases de datos EBSCO, Proquest, ISI, Scopus, Jstor, entre otras<sup>334</sup>. Dado el bajo número de artículos que utilizan el concepto, también se revisaron autores representativos del campo de la estrategia corporativa para confrontar las denominaciones que estos hacen del conjunto de negocios.

<sup>335</sup> En el presente texto se utiliza la palabra empresa como referencia a una organización que desarrolla actividades económicas con ánimo de lucro.

## PRINCIPALES CONCEPTOS

La revisión de la literatura del campo de la estrategia permite identificar una serie de denominaciones que han sido utilizados en distintos contextos para referirse a las empresas que tienen más de un negocio, es decir, empresas que tienen más de un grupo de clientes con diferentes necesidades o trabajos por realizar, distintas propuestas de valor y diversas maneras de entregar dicho valor.

### **La Empresa de Negocios Moderna (ENM)**

Dentro del campo académico de la estrategia, Rumelt (1974) y Robins y Wiersema (1995) han afirmado que el interés por las empresas multinegocios surge del trabajo seminal de Chandler (1962) sobre estrategia y estructura. De acuerdo a estos autores, Chandler (1962) mostró cómo la expansión hacia nuevas áreas de negocios crea una complejidad organizacional que exige nuevas formas estructurales; estas nuevas áreas de negocios responden entonces a la necesidad de mayor control sobre la eficiencia de los múltiples negocios que se generan.

La emergencia de las ENM se explica a partir de la identificación de las jerarquías entre baja, media y alta gerencia que aparecieron en los Estados Unidos y Europa a partir de la segunda mitad del Siglo XIX. Esta nueva forma de organización, surge como respuesta a los retos de la época que enfrentaban las nuevas industrias del ferrocarril y las comunicaciones. La aparición de las industrias intensivas de capital y el incremento de los flujos regulares de productos y servicios, permitieron que estas grandes empresas crearan ventajas de costos por escala y por alcance (Chandler, 1962; 1991).

Chandler (1977) define la empresa de negocios moderna en términos de dos características específicas:

La empresa de negocios moderna se define fácilmente [...] ella tiene dos características específicas: contiene varias unidades operacionales distintas y cada una es administrada por una jerarquía de ejecutivos asalariados. Cada unidad de la empresa moderna multi-unidades tiene sus propias oficinas administrativas. Cada una es administrada por un gerente de tiempo completo, asalariado. Cada uno tiene su propio conjunto de libros y cuentas que pueden ser auditadas separadamente de aquellas de la Gran empresa. Cada una podría teóricamente operar como una empresa de negocios independiente.<sup>336</sup> (p. I)

---

<sup>336</sup> Traducción de la autora, el original dice: “*Modern business Enterprise is easily defined.[...] it has two specific characteristics: it contains many distinct operating units and it is managed by a hierarchy of salaried executives. Each unit within the modern multiunit Enterprise has its own administrative office. Each is administered by a full-time salaried manager. Each has its own set of book and accounts which can be audited separately from those of the large Enterprise. Each could theoretically operate as an independent business Enterprise.*” (Chandler, 1977, p.I)

Para diferenciar la ENM, este economista-historiador se refiere al concepto de empresa con un solo negocio en el cual un propietario o un grupo de estos, operaban su negocio desde una sola oficina:

normalmente este tipo de empresa maneja una única función económica, negocia una sola línea de producto y opera una sola área geográfica. Antes de la aparición de la empresa de negocios moderna, las actividades de estas empresas pequeñas administradas por sus propietarios eran coordinadas y monitoreadas por el mercado y el mecanismo de precios.<sup>337</sup> (Chandler A. , 1977, p. 3)

La lista de proposiciones elaboradas por Chandler (1977), justifica su argumento acerca del papel que juega la nueva jerarquía de ejecutivos asalariados en el desarrollo de las empresas—la mano visible—en contraste con el mercado—la mano invisible—que presentó en su momento el economista clásico Adam Smith. Las proposiciones se centran en explicar los elementos clave de la ENM: coordinación administrativa y jerarquía gerencial. Plantea, además, que el tamaño y la diversidad que la caracteriza es alcanzado gracias a que los administradores asalariados son cada vez más profesionales y por la separación entre la propiedad y la administración. De hecho, Chandler (1977) afirma que el origen de la ENM trajo una “nueva definición de la relación entre propiedad y administración [...] antes de la aparición de la ENM, los propietarios administraban y los administradores tenían la propiedad” (p. 9). Pero, como advierte este historiador “la empresa de negocios moderna requiere mas administradores de los que una familia y sus asociados puede proveer” (p. 9). Por esta razón, en algunas empresas, los empresarios o familias, mantuvieron la propiedad de las acciones y las relaciones personales con sus administradores, así como el poder sobre las decisiones de la alta gerencia, y la definición de políticas financieras, asignación de recursos y selección de los administradores *senior*.

La importancia que atribuye Chandler (1962) a la forma de organización que requiere este tipo de empresas, se refleja en la siguiente afirmación: “Cuando los ejecutivos responsables de la firma fallan en crear las oficinas y estructura necesaria para juntar efectivamente varias divisiones administrativas en un todo unificado, fracasan en llevar a cabo uno de sus roles económicos básicos” (p. 483). Esta relación entre estrategia y estructura se da, según Chandler (1962), porque la estructura es la manera como se diseña la organización para lograr la alineación de sus recursos con la demanda actual, mientras que la estrategia es el plan para asignar los recursos necesarios para atender una demanda futura.

Según Rumelt, Schendel y Teece (1994), esta perspectiva de las empresas multi-unidades se constituyó en el punto de partida de las investigaciones posteriores que se dieron en el campo de la estrategia acerca de las firmas de negocios. Las investigaciones

---

<sup>337</sup> Traducción de la autora, el original dice: “Normally this type of firm handled only a single economic function, dealt in a single product line, and operated in one geographic area. Before the rise of the modern firm, the activities were coordinated and monitored by market and price mechanisms”



de Chandler (1962, 1977) sobre el tema son relevantes pues aportan elementos sobre los cuales se han construido definiciones posteriores que permiten caracterizar las empresas de negocios modernas. Tal es el caso de Martin y Eisenhardt (2010), que siguiendo a Chandler (1962), no se refieren a la empresa de negocios moderna sino a la organización multinegocios como: “la estructuración de una corporación en unidades de negocio (UN) que se enfocan en productos, clientes y geografías particulares” (p. 265).

Sin embargo, además del concepto de empresa de negocios moderna de Chandler (1962,1977) y de la organización multinegocios de Martin y Eisenhardt (2010), existen otras denominaciones sobre este tipo de organizaciones, tales como empresas diversificadas, grupos económicos, grupos estratégicos y conglomerados, los cuales han surgido de debates teóricos, especialmente, posteriores a Chandler (1962). Estos serán revisados a continuación.

Una de las principales dificultades para diferenciar las empresas multinegocios reside en la utilización indistinta de términos. Incluso Chandler (1997) utiliza diferentes denominaciones para referirse a compañías que se diferencian de los talleres o empresas familiares, como por ejemplo, «empresas grandes», tal como se explica a continuación.

### **La empresa grande**

De acuerdo a Chandler, Amatori y Hikino (1997) la dinámica de las grandes empresas ha jugado un rol determinante en el desarrollo económico de las naciones en el siglo XX.. Estos investigadores afirman que todos los autores reconocen a las grandes empresas, particularmente a las grandes industrias, como “agentes microeconómicos que emplean activos productivos como materia prima, maquinaria y equipo, recursos humanos y conocimiento tecnológico a gran escala”<sup>338</sup> (p. 3). Estas industrias intensivas en capital lograron incorporar los avances tecnológicos en productos que comercializaron a través de estrategias de mercadeo extensivas.

Las empresas del siglo XIX, en Estados Unidos, eran pequeñas. En esa época, la producción se centraba en el procesamiento de alimentos y vestidos para los granjeros, productos que eran vendidos localmente. A comienzos del siglo XX, muchas de estas empresas estaban vendiendo bienes para la industria (Chandler A. , 1986). Según Chandler, Amatori y Hikino (1997) fueron estas industrias las que lideraron la *segunda revolución industrial*, pues contaron con “emprendimientos que invirtieron en instalaciones suficientemente grandes para explotar las economías de escala—que se establecieron como jugadores oligopólicos dominantes en mercados domésticos e internacionales”<sup>339</sup> (p. 24) Pero sus inversiones no sólo fueron grandes en términos de

---

<sup>338</sup> Traducción de la autora, el original dice: “a key microeconomic agent that employs such productive assets as raw materials, machinery and equipment, human resources, and technological Knowledge on a vast scale” (Chandler, Amatori y Hikino ,1997,p.3)

<sup>339</sup> Traducción de la autora, el original dice: “first movers”—often start-up firms which invested in manufacturing facilities large enough to exploit economies of scale—established themselves as dominant oligopolistic players in domestic and international markets.

capacidad instalada de producción, sino también en instalaciones de investigación y desarrollo que fortalecieron sus competencias para crear nuevos productos y procesos.

Estas grandes empresas además constituir industrias a gran escala, intensivas en capital y altas consumidoras de recursos naturales se convirtieron en “aumentadoras de conocimiento e incrementadoras de aprendizaje” (p. 25). Las grandes empresas industriales, según Chandler, Amatori y Hikito (1997), contribuyeron al menos de cuatro maneras al crecimiento económico: 1) redujeron los costos de producción a través de la inversión en grandes plantas manufactureras que permitieron las economías de escala; 2) se convirtieron en el lugar de aprendizaje para el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los activos intangibles organizacionales, a través de la contratación de administradores, trabajadores y técnicos para usar y comercializar las nuevas tecnologías; 3) el reto de los administradores de mantener el flujo continuo de grandes cantidades de recursos y de información, hizo que estas empresas se convirtieran en “el núcleo, el nexo, de una red de proveedores, fabricantes de equipos, minoristas, publicistas, diseñadores y proveedores de servicios técnicos y financieros” (p. 26); 4) soportados en el capital humano que desarrollaron, estas grandes empresas se convirtieron en el controlador primario de los avances tecnológicos logrados gracias a sus altas inversiones en investigación y desarrollo.

La asociación entre las grandes inversiones de capital y el desarrollo de activos intangibles organizacionales, dan cuenta de las prácticas de negocios que desarrollaron los administradores y técnicos profesionales que permitieron el crecimiento de los negocios a gran escala. Pareciera ser que la diferencia entre empresas grandes y ENM está dada por las altas inversiones de capital que distingue a las primeras.

### **La firma diversificada**

El concepto de firma introducido por el economista Ronald Coase (1937) la define como un “sistema de relaciones que aparece cuando la dirección de los recursos depende de un empresario” (p. 393) que tiene como marca distintiva el haber reemplazado el sistema de precios del mercado en la coordinación y asignación eficiente de los recursos.

El calificativo de diversificada corresponde a la implementación que hacen estas firmas de la estrategia de diversificación; esta se adopta como mecanismo para crecer y se diferencia del crecimiento orgánico en el mismo negocio, por tener unidades compitiendo en distintos mercados. En palabras de Rumelt (1974)

Un movimiento de diversificación puede ser cualquier entrada en una nueva actividad producto-mercado que requiere o implica un aumento apreciable en la capacidad de gestión disponible dentro de la empresa. Por lo tanto, se considera que la esencia de la diversificación para "llegar" a nuevas áreas, requiere el desarrollo de nuevas competencias o el incremento de las ya existentes. Una nueva actividad puede estar relacionada de varias maneras a la actividad actual, pero también puede requerir el conocimiento de una tecnología de producción

diferente, de distintos conceptos y métodos de marketing o nuevos enfoques para las decisiones de inversión, planificación y control<sup>340</sup> (p. 10).

De acuerdo a Rumelt, Schendel y Teece (1994), fue Chandler (1962) quien sirvió como referencia para el desarrollo del concepto de portafolio o de cartera de negocios, puesto que mostró cómo en ciertas industrias y condiciones de mercado, es posible crecer a través de la diversificación. Este crecimiento, según Chandler (1962), es posible cuando se crea una oficina central (HQ) con unas divisiones relativamente autónomas que se preocupan por encontrar el balance adecuado de su portafolio, así como “la canalización de recursos de efectivo entre las actividades de bajo crecimiento hacia las de alto crecimiento” (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994, p. 292).

Rumelt (1974) considera que el negocio es simple cuando la empresa deriva el 95% del total de ingresos de dicho negocio; y, es dominante los ingresos de uno de los negocios aportan entre el 70 y el 95% de los ingresos. Por otra parte, afirma este autor que los negocios no relacionados se presentan cuando la diversificación se realiza sin tener en cuenta las relaciones entre los nuevos negocios y las actividades actuales. En este caso pueden ser de dos tipos: pasivos o conglomerados adquisitivos. Rumelt (1974) no aclara el concepto de pasivos pero advierte que estos se dan cuando tampoco se consideran conglomerados adquisitivos. Y, los conglomerados adquisitivos los define como firmas no relacionadas que tienen programas agresivos para adquirir negocios nuevos no relacionados.

Según las investigaciones realizadas por autores como Rumelt (1974,1982) y Hill (1994), la rentabilidad de las firmas con estrategia de diversificación varía no sólo en términos de diversidad de productos sino también en términos de los patrones de relación que se establecen entre las diferentes UN. Estos autores encontraron que los mayores niveles de rentabilidad se dieron en aquellas firmas diversificadas en áreas relacionadas que les permitieron compartir más recursos y capacidades.

En un trabajo posterior realizado por Nathanson y Cassano (1982) que pretendía refinar el estudio de Rumelt (1974,1977), les permitió concluir que, en promedio, los retornos declinan a medida que aumenta la diversidad en productos, mientras que se mantienen estables cuando crece la diversidad de mercados. Sin embargo, también encontraron que el tamaño de la firma tiene un rol importante, pues las firmas más grandes parecieron tener un mejor desempeño que las mas pequeñas. Siguiendo a estos autores, Prahalad y Bettis (1986) concluyen “que elegir la estrategia genérica de diversificación (cuánto y qué tipo de relación) es la clave para alcanzar el desempeño” (p. 486) en este tipo de organizaciones.

---

<sup>340</sup> Traducción de la autora, el original dice: “a diversification move is taken to be any entry into a new product-market activity that requires or implies an appreciable increase in the available managerial competence within the firm. Thus, the essence of diversification is taken to be a “reaching out” into new areas, requiring the development of new competences or the augmentation of existing ones. A new business activity may be related in several ways to a current activity but may still require the understanding of a different production technology, of different marketing concepts and methods, or of new approaches to investment decisions, planning and control” (Rumelt, 1974,p.10)

Esto significa que, la posibilidad de crear un mayor valor a partir de la diversidad de los negocios, depende del grado y naturaleza de dicha diversidad, es decir, dependen de la estrategia de diversificación definida. En este sentido, el concepto de firma diversificada se entiende en este texto, como una organización MN cuya diversidad varía de acuerdo al grado de relación entre las distintas unidades de negocio.

### **El grupo empresarial**

En Colombia, los conjuntos de negocios son aquellos grupos empresariales que se definen de acuerdo a la Ley 222 de 1995. Esta ley se aplica con el objeto de distinguir entre situaciones de control y grupos empresariales (Gaitan, 2012, p. 43). El artículo 28 de esta ley establece que habrá «grupo empresarial» cuando:

Además del vínculo de subordinación, exista entre las entidades unidad de propósito y de dirección. Se entiende que existe unidad de propósito y dirección cuando la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo determinado por la matriz o controlante en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas (Superintendencia de Sociedades, 2008).

Este tipo de definiciones jurídicas suelen ser insuficientes para mostrar las relaciones de tipo estratégicas o administrativas que pueden darse entre las empresas. Un ejemplo en Colombia que muestra la existencia de grupo empresarial, aún cuando jurídicamente no existe como tal, es el Grupo Empresarial Antioqueño. Este grupo conocido anteriormente como el Sindicato Antioqueño es uno de los cuatro grupos más grandes del país, considerado por algunos como una simple figura periodística (Rettberg, 2003, p. 6). Sin embargo, de la investigación realizada por Londoño (2003), se concluye que a pesar de la informalidad jurídica de este grupo y de la ausencia de un centro corporativo, estructura, sede o nómina que den cuenta de la subordinación o unidad de propósito, sí “se constata la ejecución de funciones denominadas corporativas, lo que lo caracteriza, desde el punto de vista administrativo, como centro corporativo” (p. 39).

Pero, independientemente de la insuficiencia de esta definición para mostrar desde la perspectiva administrativa la existencia de un grupo, es evidente que en el lenguaje común, e incluso en el de los negocios, se utiliza el concepto de grupo empresarial así como el de grupo económico para referirse a grandes empresas, con distintas UN que operan en mercados diversos, relacionadas entre sí, en principio, por la propiedad accionaria.

La utilización indistinta de este tipo de acepciones, puede ser causada por las diferencias sutiles entre unas y otras. Por ejemplo, la cercanía entre los conceptos de firma diversificada y grupo empresarial, se puede observar en afirmaciones como la de García (2011): “una explicación bastante difundida explica la existencia de grupos empresariales diversificados en sectores no relacionados como un mecanismo para compartir el riesgo entre las empresas del grupo” (p. 4). Así mismo suele ocurrir con los grupos económicos, como se explica a continuación.

## El grupo económico

Como se mencionó anteriormente, el término compuesto de «grupos económicos» es otra denominación utilizada comúnmente para referirse a las empresas multinegocios. Leff (1978) sugiere que el uso de este término es común en países menos desarrollados, particularmente en Latinoamérica. De hecho, este autor enfoca su investigación en la identificación de los tipos de organizaciones industriales y empresariales en países en desarrollo y adopta el “término latinoamericano”<sup>341</sup> de grupo económico para referirse a una porción significativa de sectores industriales domésticos privados que tienen un patrón institucional, caracterizado por el uso relativo de técnicas modernas de capital intensivo. Leff (1978) define el grupo como “una firma multicompañía que transa en diferentes mercados pero que lo hace bajo condiciones empresariales comunes y control financiero” (p. 663).

Stolovich (1995), en su investigación en tres países del Mercosur<sup>342</sup>, afirma que los grupos económicos “son—junto con las empresas transnacionales y, cada vez menos, las estatales—uno de los soportes del poder económico de los países del Mercosur” (p. 173). Adicionalmente, se refiere a esta forma de organización empresarial como una ruptura institucional que se transforma en una forma avanzada de acumulación de capital que desplaza a la empresa como protagonista del poder, definida como

Conjunto articulado de empresas, entre las cuales hay una ligazón lo bastante fuerte y durable como para permitir una política común que persigue la finalidad de maximizar los resultados del conjunto aprovechando las sinergias existentes y devolviendo una lógica de acumulación global que unifica los procesos de valorización de capital de cada una de las empresas integrantes. El factor unificador y de nexos es la propiedad y el control—estratégico—comunes al conjunto de empresas (Stolovich, 1995, p. 176)

Giacamozzi, Sepúlveda y Rojas (2009), definen los grupos económicos como: “conjunto de empresas jurídicamente independientes, cuya propiedad está interrelacionada y que responden a un controlador central quien determina la orientación de todas y cada una de las compañías del grupo, cuya finalidad es incrementar el valor económico del grupo” (p. 39). En este caso, la referencia a la independencia jurídica no aplicaría puesto que es posible encontrar empresas con una personalidad jurídica única pero con distintas unidades de negocio. De una manera más simple, Rettberg (2003) se refiere a los grupos económicos como aquel que “reúne empresas operativamente independientes entrelazadas por

---

<sup>341</sup>

<sup>342</sup> Investigación realizada en (los mayores grupos económicos): 66 grupos de Brasil, 43 de Argentina y 40 de Uruguay, cuyas ventas acumuladas representaban en el período 1990-1991, una sexta parte del PIB de cada país.

propiedad accionaria, o por el hecho de tener un dueño común o una combinación de los dos” (p. 6).

En este caso, el concepto de grupo económico pareciera ser un término común en América Latina para referir la interrelación de propiedad que se da entre conjuntos de empresas.

### **El grupo estratégico**

También desde una perspectiva económica, se utiliza la denominación de grupos estratégicos. En la revisión sobre el tema que hacen Dranove, Peteraf y Shanley (1998), afirman que el concepto fue inicialmente introducido por Hunt (1972), pero que tomó fuerza a partir de los trabajos de Porter (1976, 1979) y Caves y Porter (1977). Según Dranove et al, Porter (1997), definió el concepto de grupo estratégico como “un conjunto de firmas dentro de una industria que son similares una a la otra pero que se diferencian de otras firmas que están por fuera del grupo en una o más dimensiones clave para su estrategia” (p. 1031). Esta definición caracteriza el interés de la perspectiva de la economía industrial por relacionar los efectos de la competencia en la rentabilidad de las firmas.

Dranover et al (1998), sostienen que la literatura sobre grupos estratégicos no ha hecho distinción entre firma, grupo y efectos en el nivel de industria. Por tanto proponen una definición de trabajo en la cual afirman que existe un grupo estratégico “ si el desempeño de la firma en el grupo es función de las características del grupo, controlando las características para la firma y la industria” (p. 1030). Sin embargo, su estudio desde la perspectiva de la nueva economía industrial, arrojó como resultados que “las características del nivel de grupo y las interacciones estratégicas no influyen el desempeño, entonces, esto demuestra que, por definición, los grupos estratégicos no existen” (p. 1041).

Partiendo de la idea de que, independientemente de si existen o no, los grupos estratégicos son un concepto asociado a la organización industrial y, por tanto, se aleja de la perspectiva administrativa de este texto, este concepto no será tenido en cuenta para la distinción que se propone con los demás conceptos presentados.

Otras denominaciones para las empresas multi-unidades, son conglomerados y holdings. Los conglomerados, como plantea Rumelt (1974), son empresas cuyas unidades de negocio no se relacionan entre sí, lo que significa que a pesar de relacionarse en términos de propiedad, no se presenta de manera regular la coordinación de actividades entre las distintas unidades. En cuanto a las tipo holding, Rumelt (1974) las diferencia del término legal utilizado para referirse a un tipo particular de corporación, y las define como “ un conjunto de firmas virtualmente independientes que son propiedad de, al menos legalmente, y controladas por, una empresa matriz” (p. 38).

### **Contraste de conceptos**

El propósito de hacer esta contrastación es aclarar por qué la utilización del concepto multinegocio se considera el más pertinente cuando se trata de investigar aspectos relacionados con la administración del conjunto. Para ello, se parte de las características básicas de las empresas de negocios modernas identificadas por Chandler (1962,1977,1991) y complementadas por Rumelt (1974, 1982, 1994)<sup>343</sup>.

Características como coordinación administrativa, jerarquía gerencial, relación diversidad y desempeño y altas inversiones en capital, permiten diferenciar, no el tipo de empresa como tal, sino los conceptos teóricos que se utilizan para referenciarlas. Es importante advertir que, si bien la estructura es determinante en la caracterización de la empresa de negocios moderna, no es una categoría que permita diferenciar los conceptos que se utilizan comúnmente como sinónimos. Por tanto, el tema de estructura se abordará más adelante, cuando se presenten las características de estas empresas que son relevantes para el concepto de multinegocio.

Adicionalmente, es importante reiterar que, dadas las diferencias sutiles entre las distintas acepciones, se intentará resaltar la característica que predomina en cada una, sin que esto signifique la ausencia de dicha característica en la definición analizada.

**Tabla 29. Contraste de denominaciones sobre empresas multi-unidades.**

	Coordinación administrativa	Jerarquía Gerencial	Diversidad y desempeño	Altas inversiones de capital	Propiedad
Empresa Negocios Moderna	✓	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ✓			
Empresa grande				✓	
Firma diversificada			✓		
Grupo Empresarial		✓			✓
Conglomerado					✓
Holding					✓
Empresa	✓	✓			

<sup>343</sup> Si bien muchos autores han investigado sobre este tema, se utilizan dos de los autores que se constituyen en hitos para el campo de la estrategia, y particularmente, para el estudio de la estrategia corporativa.

multinegocios					
---------------	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

En la tabla se puede observar que mientras el término de firma diversificada es utilizado con mayor frecuencia por autores que se enfocan en la relación entre diversidad y desempeño, las empresas grandes se caracterizan por las grandes inversiones en capital que permiten las economías de escala. Así mismo, mientras el concepto de grupo empresarial destaca la propiedad relacionada entre las unidades y la coordinación de actividades entre sí, los conceptos de conglomerado y holding se centran en la propiedad de unidades que no tienen colaboraciones mutuas.

En la tabla 2 se relacionan las denominaciones revisadas en este texto y los teóricos del campo de la estrategia que las utilizan con mayor frecuencia.

**Tabla 30. Autores que utilizan frecuentemente las denominaciones presentadas**

	Autores
Empresa Negocios Moderna	Alfred Chandler
Empresa grande	Alfred Chandler, Franco Amatori, Takashi Hikino
Firma diversificada	Ronald Coase, Richard Rumelt,, Charles Hill, Robert Hoskisson
Grupo Empresarial	Legislación colombiana
Conglomerado	Richard Rumelt, Oliver Williamson, Michael Goold, Kathleen Luchs
Holding	Richard Rumelt, Richard Whittington
Empresa multinegocios	Kathleen Eisenhardt, Prahalad, CK., Yves L. Doz

Fuente: elaboración propia

Evidentemente esta no es una lista exhaustiva de autores, simplemente se mencionan algunos de los revisados en la elaboración de este texto y que se consideran relevantes en el campo de la estrategia, particularmente de la corporativa.

## LA EMPRESA MULTINEGOCIO

El concepto de empresa MN en este texto, se equipara al concepto original de empresas de negocios moderna, en el cual se hace énfasis en la coordinación de actividades administrativas por parte de una jerarquía gerencial. El propósito de esta sección es acotar el concepto de empresa multinegocio a manera de una definición temporal sobre la cual se podrán hacer mayores aportes desde trabajo empírico. Esto implica que, no se hará referencia a la propiedad, relación entre diversidad y desempeño, ni tamaño de inversión en activos fijos.



La coordinación de actividades entre las diferentes UN, en palabras de Londoño (2002), es “el trabajo en pos de intereses comunes al conjunto, a la par que se busca alcanzar los objetivos de cada una de las empresas involucradas” (p. 11). El logro de estos objetivos es responsabilidad de lo que Chandler denomina la jerarquía gerencial, compuesta tanto por los directivos de nivel corporativo como de nivel de negocios. En el nivel corporativo, se abordan los temas relacionados con la administración del conjunto (que en adelante se llamarán las funciones corporativas), mientras que en el negocio se enfrentan los temas de mercado.

Siguiendo a Londoño (2003), las funciones corporativas se ejercen como respuesta a tres preguntas esenciales de la estrategia corporativa: ¿En qué negocios estar? ¿De qué negocios salir? y ¿Cómo gestionar el conjunto de empresas?” (p. 27). La respuesta que hasta el momento puede darse a estas preguntas, son las funciones corporativas como: definición del portafolio, gestión interna y gestión externa. Definir el portafolio significa elegir los negocios que conformarán la cartera o conjunto de negocios; la gestión externa comprende las funciones de ley y las de representación; y la gestión interna, responde a la pregunta sobre cómo se administra el conjunto de negocios. En coherencia con el alcance de este texto, se hace énfasis en la administración interna del conjunto, y se excluyen las funciones corporativas que se relacionan con la definición del portafolio y la gestión externa.

Chandler (1991) afirma que los ejecutivos corporativos llevan a cabo dos funciones esenciales íntimamente relacionadas: empresarial (*entrepreneurial*) o creadora de valor y administrativa o preventiva de pérdidas. La primera implica “determinar estrategias para mantener y después utilizar las habilidades, capacidades instaladas y capital para asignar recursos, habilidades técnicas específicas del producto y gerenciales-para alcanzar las estrategias”(p. 33)<sup>344</sup>. La función administrativa o preventiva de pérdidas, se refiere al monitoreo del desempeño de las divisiones operativas, el uso de los recursos asignados y la mejor utilización de las habilidades y capacidades organizacionales.

La tarea de monitoreo está íntimamente relacionada con la función empresarial, particularmente con la planeación estratégica y asignación de recursos. Esto explica, según Chandler (1991) por qué el desarrollo gerencial ha sido una de las funciones más críticas de los *headquarters* corporativos, específicamente, el fortalecimiento de las capacidades requeridas para llevar la empresa a nuevos mercados geográficos y mercados de productos; es decir, esto lo que le da a este tipo de organizaciones una clara ventaja competitiva.

Pero, para Prahalad y Doz (2003), la función de creación de valor y la de coordinación, control y monitoreo administrativo, son insuficientes. Para estos autores, se requiere un marco de creación de valor sostenido en el cual se armonicen la configuración del

---

<sup>344</sup> Traducción libre de la autora, el original dice: “to determine strategies to maintain and then utilize for the long-term the firm’s organizational skills, facilities and capital to allocate resources—capital and product-specific technical and managerial skills—to pursue these strategies”

portafolio, la lógica de creación de valor y los procesos de gobierno interno. Ahora bien, es importante aclarar que el desempeño corporativo esperado no es solamente la suma de los desempeños de las unidades de negocio. La lógica que subyace al desempeño corporativo es la captura de sinergias, es decir, del valor creado por la administración conjunta de los negocios, que idealmente supera al creado individualmente (Bilhuber Galli, 2009).

En cuanto a las capacidades directivas, Hill (1994) afirma que se trata de aprovechar las capacidades o habilidades gerenciales que han desarrollado los ejecutivos de la casa matriz en ciertos negocios o mercados que pueden ser aprovechadas al ingresar a los nuevos. Con respecto al poder de mercado, el autor sugiere que gracias a la amplia gama de productos o servicios que pueden ofrecerse desde las distintas UN, es posible que la organización apalanque productos o servicios que aún no están en su período más productivo. De otra parte, también se pueden obtener beneficios al comprar grandes volúmenes a proveedores compartidos entre las distintas unidades.

Sin embargo, Hill (1994) considera que las investigaciones sobre diversificación y desempeño han olvidado el papel fundamental que juega la estructura organizacional: “desafortunadamente hace 30 años que Chandler (1962) anotó que el éxito de la estrategia de diversificación dependía de cómo se implementaba” (p. 297). Advierte el autor que la diversificación por sí misma no puede producir un desempeño superior, y por tanto, se requiere que la administración corporativa de la firma adopte la organización interna apropiada.

Se presentan a continuación dos aspectos esenciales para la gestión interna de las empresas multinegocios: su estructura y las sinergias.

## **Estructura**

La investigación que Chandler (1962) realizó en cuatro grandes empresas americanas (General Motors, Dupont, Standard Oil of New Jersey y Sears Roebuck), le permitió encontrar las razones de cómo y por qué se cumplieron las tareas empresariales de los ejecutivos corporativos. El autor destaca, por ejemplo, que hubo cambios evidentes en los métodos de gerencia y control que incluían: crecimiento del concepto de línea-*staff*, la expansión de las funciones *staff*, los avances en técnicas estadísticas e informacionales, y “lo más importante de todo, la construcción de oficinas diferentes en niveles diferentes de la administración empresarial” (p. 6623)<sup>345</sup>. Explica el autor que, el recorrido histórico por estas cuatro grandes compañías le permitió observar que más que cambios en la estrategia se dieron cambios en la estructura; estos cambios dieron origen a la estructura multidivisional, o lo que Chandler llama la *M-form*.

---

<sup>345</sup> Traducción libre de la autora, el original dice: “and, most important of all, the building of the different offices at the different levels of industrial administration” (Chandler, 1962,p.6623)

Whittington (2003) plantea que una estructura organizacional es más que las relaciones entre los diferentes miembros de una organización<sup>346</sup> o de saber quién está a cargo de quién. Las estructuras organizacionales

nos dicen quién tiene los recursos; quién le habla a quién; quién es confiable para qué; qué puede hacer usted por si mismo y que tiene que hacer con otros; que clase de caminos para su carrera están disponibles; y cómo fluye el conocimiento alrededor de la organización (p. 319)<sup>347</sup>

Para Whittington (2003), cuando una empresa crece a través de la diversificación de su negocio original, no sólo se vuelve más grande sino más compleja para administrar, pues no se trata solo de más negocios, sino que, en algunos casos, los negocios son distintos entre sí. Mintzberg (1983) se refiere a la estructura multidivisional como aquella estructura que emerge cuando las corporaciones se vuelven tan grandes que la forma divisional simple ya no es suficiente y por tanto aparecen “divisiones sobre divisiones. Por ejemplo, divisiones regionales se sobreponen sobre divisiones por productos, o divisiones amplias de productos (“grupos”) pueden ser superpuestas en otras mas estrechas”<sup>348</sup> (p. 230).

El grado de relación entre los negocios, o en otras palabras, el grado de diversidad de los negocios influye en el tipo de estructura, que tradicionalmente, se ha presentado de dos maneras: “la estructura funcional y la compañía *holding*” (Whittington, 2003, p. 328). La estructura funcional es altamente centralizada y se divide en funciones propias de los negocios como ventas, producción, finanzas; en contraste, la tipo *holding* es altamente descentralizada, otorga autonomía a las unidades de negocio y no facilita la integración entre unidades pues generalmente estas no comparten actividades comunes, y en algunos casos, tampoco hay relación de propiedad entre ellas.

La estructura funcional es insuficiente para afrontar la complejidad de la diversificación mientras que la tipo *holding* no permite la comparación del desempeño entre las diferentes unidades de negocio. Este dilema entre centralización y descentralización, de acuerdo a los teóricos de la contingencia, se resuelve al adoptar la estructura multidivisional:

En vez de tratar de controlar todo desde el centro, la estructura multidivisional separa la responsabilidad operacional sobre los negocios individuales diversificados de la responsabilidad estratégica de creación y desempeño de todo el portafolio corporativo. La responsabilidad operacional es descentralizada a los jefes de divisiones—distintas unidades de negocio,

---

<sup>346</sup> El autor cita a Donaldson (1996)

<sup>347</sup> Traducción libre de la autora, el original dice: “tell us who has the resources; who talks to whom; who is accountable for what; what you can do on your own and what you must do with others; what kinds of career paths are available; and how Knowledge flows around the organization” (Whittington, 2003, p.319)

<sup>348</sup> Traducción libre de la autora, el original dice: “divisions on top of divisions. For example, regional divisions may be superimposed on product divisions, or broad product divisions (“groups”) may be superimposed on narrower ones”

organizados alrededor de productos o regiones—mientras que la responsabilidad estratégica se mantiene firmemente en el centro.<sup>349</sup> (Whittington, 2003, p. 330)

En palabras de Williamson (1994), la lógica de las empresas con estructura multidivisional (*M-form*) se enfoca “—en economizar basados en racionalidad limitada y atenuación de oportunismo— es robusta y aplica para las organizaciones grandes y complejas de cualquier clase”<sup>350</sup> (p. 379). Esta lógica, según el autor, aplica para cualquier organización puesto que se trata de descomponer tareas complejas en otras más manejables para las unidades operativas. En este sentido, se utilizan las jerarquías para adaptarse de manera efectiva a distintas perturbaciones, así como estar alerta sobre el logro de las metas en cada división; metas que se pueden controlar a través de incentivos a la organización interna.

Siguiendo a Chandler (1962) y Williamson (1975), las cuatro ventajas de la estructura multi-divisional que presenta Whittington (2003) son: 1) la responsabilidad de la estrategia total de la empresa recae sobre los ejecutivos corporativos que no se distraen en asuntos operacionales; 2) la complejidad operacional se reduce, porque los negocios son divididos en unidades más pequeñas, discretas y especializadas; 3) la responsabilidad por la operación de los negocios es de los gerentes de división, quienes responden por resultados de desempeño, reduciendo la necesidad de intervención central; y, 4) la experiencia de administrar unidades divisionales de negocios permite no sólo un buen entrenamiento sino el desarrollo de habilidades gerenciales requeridas para la administración del conjunto como un todo.

Para Hill (1994), la cooperación es necesaria entre las divisiones de una firma multidivisional si se quieren alcanzar las economías de alcance pues se requiere la coordinación de actividades de manera que puedan compartirse los recursos entre las distintas divisiones así como transferir las habilidades desarrolladas al interior de cada división. Por su parte, Mintzberg (1983) advierte que, si bien la estructura divisional pura soluciona ciertas ineficiencias del mercado de capitales, genera otras ineficiencias, que explica a través de ejemplos, algunos de los cuales se presentan a continuación: 1) a pesar de entrenar a sus gerentes generales, les dan menos autonomía que la que tendrían en un negocio independiente; 2) al repartir sus riesgos entre la diversidad de negocios, también reparten las consecuencias de esos riesgos; 3) sus sistemas de control refuerzan el mejoramiento continuo del desempeño financiero pero desestimulan la innovación empresarial.

---

<sup>349</sup> Traducción libre de la autora, el original dice: “Instead of trying to control everything from the centre, the multidivisional structure separates operational responsibility for the individual diversified businesses from strategic responsibility for the make-up and performance of the overall corporate portfolio. Operational responsibility is decentralized to the heads of divisions—distinct business units, organized around products or regions—while strategic responsibility is kept firmly at the centre” (Whittington, 2003, p. 330)

<sup>350</sup> Traducción libre de la autora, el original dice: “—in economizing on bounded rationality and attenuating opportunism—is robust and applies to large, complex organizations of whatever sort” (Williamson, 1994,p.379)

La estructura organizacional multidivisional es pues una de las características de la empresa MN, que refleja la tensión permanente entre la autonomía que ha de otorgarse a los gerentes de las UN y el control que ha de ejercer el centro corporativo. Desde una perspectiva compleja, Eisenhardt y Piezunka (2011), afirman que

las firmas con la forma organizacional multi UN son de alto desempeño cuando son administradas y se les permite funcionar como sistemas complejos adaptativos. Específicamente, sus unidades de negocio son ‘agentes’ únicos que están parcialmente conectados, por ejemplo a través de una cultura común, prácticas de recursos humanos consistentes y colaboraciones discretas entre sus unidades de negocio. (p. 509)

Desde esta perspectiva, la motivación y el control de las unidades de negocio, no se basan en la alineación eficiente de las acciones de los negocios con los objetivos de la firma, sino con la transformación eficiente de las unidades en coevolución con el mercado. Adicionalmente, bajo esta perspectiva, el rol de los ejecutivos corporativos no se centra en el monitoreo y compensación de los gerentes de negocios, sino en el nombramiento de gerentes de alta calidad. En pocas palabras, la estrategia corporativa desde la perspectiva compleja, tiene como principal reto encontrar el correcto balance en la estructura, puesto que, cuando esta es muy pesada se generan costos y rigideces para la firma, pero si no la hay, se genera un caos que también afectaría negativamente al conjunto.

Una vez revisados los conceptos fundamentales de la estructura multidivisional, se presenta a continuación otra de las características de las empresas multinegocios: la sinergia. Este concepto es abordado por teóricos de la estrategia que consideran que la perspectiva de competencia interna de la firma es insuficiente para generar un valor económico mayor (por actividades distintas a las del mercado de capitales) y por tanto propenden por la cooperación.

## **Sinergias**

En el campo de la estrategia se habla de sinergia<sup>351</sup> cuando se considera que la generación de valor económico será mayor por efecto de la administración conjunta de negocios, que en caso de optar por la operación independiente de cada uno. Desde los inicios del campo, Ansoff (1965) se refería al “efecto “2+2=5” para denotar el hecho de que la firma busca una postura producto/mercado con un desempeño combinado que es mayor que la suma de sus partes” (p. 72). El tema de sinergia se ha convertido en el tema central de la estrategia corporativa, incluso, la literatura actual ha llegado a utilizar

---

<sup>351</sup> El diccionario de la Real Academia de la Lengua define la sinergia como “1. f. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. 2. f. Biol. Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función”. Tomado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=sinergia>. El diccionario de Maria Moliner se refiere a la raíz etimológica del griego synergía que significa cooperación y la define como “Acción coordinada de cosas o personas que colaboran para realizar determinada función o tarea, completándose o potenciándose unas a otras” (Moliner, 2007).

el concepto de sinergia como un sinónimo de la estrategia de nivel corporativo (Goold y Luchs (2003)).

Para definir la palabra sinergia, Goold y Campbell (1998), explican que se deriva del griego *synergos* que significa trabajando juntos; en el lenguaje de negocios, la sinergia se refiere a la habilidad de dos o más compañías para generar un valor mayor al trabajar juntas de lo que generarían al trabajar aparte (p. 133). En este mismo sentido, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) afirman que la sinergia se presenta cuando el valor que crean las unidades de negocio operando juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan en forma independiente (p. 186). Por tanto, la sinergia es un ingrediente esencial para crear valor económico cuando se hacen adquisiciones, fusiones o reestructuraciones de empresas: “Las estrategias corporativas sinérgicas se consideran estrategias de cooperación que las empresas utilizan para compartir parte de sus recursos y capacidades con el fin de crear economías de alcance” (p. 280). Las economías de alcance son los ahorros que se logran como resultado del éxito de compartir dichos recursos y capacidades. En palabras de Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), este valor se crea a partir de la eficiencia, que puede ser obtenida de tres fuentes: el incremento de la eficiencia operativa como resultado de economías de escala y de alcance, la transferencia de habilidades<sup>352</sup> y el mayor poder de negociación en el mercado.

En la revisión que hacen Goold y Luchs (2003) sobre las sinergias, destacan el planteamiento de Porter (1985) acerca de que las interrelaciones entre los negocios son la esencia de la estrategia corporativa argumentando que sin las sinergias, una compañía diversificada sería un poco más que un fondo mutuo. Así mismo, destacan que el académico alemán Friedrich Trautwein (1990) encontró que los gerentes justificaron las fusiones o movimientos de diversificación en términos de las sinergias disponibles y que el mayor consejo de la literatura gerencial en diversificación se encuentra en el concepto de las sinergias realizadas (Goold y Luchs (2003, p. 30)).

Martin y Eisenhardt (2003), por su parte, afirman que alcanzar la sinergia está en el corazón de la lógica de la corporación multinegocios, e incluso, es la promesa que sustenta o justifica los movimientos estratégicos como diversificación o adquisición. Sin embargo, advierten los autores, que la realización de las sinergias continúa siendo una meta elusiva en muchas organizaciones. De acuerdo a la revisión teórica que hacen estos autores, existen varias corrientes teóricas relacionadas con la sinergia. Una de ellas, divide el desempeño de la firma (o corporativo) en los efectos del negocio, la corporación y la industria. Sin embargo, no se encuentra en esta literatura las fuentes de sinergia, o al menos como se alcanzan los efectos o desempeño corporativo.

---

<sup>352</sup> Los autores citan a Ansoff (1965) para explicar la eficiencia operativa y la transferencia de habilidades y a (Bradley, Desai y Kim, 1983) (Eckbo, 1983) (Montgomery, 1985) (Stewart, Harris y Carleton, 1984) para explicar el mayor poder en el mercado frente a los competidores. Harrison, J.; Hitt, M.; Hoskisson, R. y Ireland, D. (1991). Synergies and Post acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17 (1), 173-190.

La otra corriente que destacan Martin y Eisenhardt (2003) se concentra en las sinergias entre los negocios (*cross-business synergies*) y destacan tres fuentes de sinergia: economías de alcance, poder de mercado y ventajas internas de gobierno. Una tercera corriente, se preocupa por los arreglos organizacionales apropiados para realizar las sinergias; el argumento de esta corriente es que el centro corporativo está en la mejor posición para liderar, básicamente por dos razones: el centro corporativo tiene una mayor comprensión de la información de las necesidades del mercado y de las capacidades de las unidades de negocio y, porque los gerentes de UN pueden buscar influenciar la estrategia corporativa en busca de sus propios intereses, poniendo en peligro la realización de las sinergias.

En cualquier caso, la preocupación de fondo es cómo hacer que las sinergias posibles se conviertan en sinergias realizadas. En otras palabras, se trata de comprender de qué manera se crea valor al administrar conjuntamente los negocios. Tener la estructura óptima y el conocimiento gerencial que facilite la captura de sinergias es un reto mayor no sólo para la alta gerencia de una empresa multinegocios sino para los gerentes de las unidades de negocio, quienes han de ser conscientes de las expectativas, potencialidades y limitaciones de este tipo de estrategias colaborativas.

## **CONSIDERACIONES**

El concepto de empresa multinegocios tiene una connotación más genérica que, al no hacer alusión explícita a las grandes inversiones de capital, la relación diversidad y desempeño o la propiedad, puede ser utilizado para enfatizar las características de su administración. La dificultad de la administración de una empresa multinegocios reside en la complejidad que se presenta en este tipo de organizaciones donde además de fortalecer la creación de ventaja competitiva en cada uno de los negocios, los ejecutivos corporativos se enfrentan al imperativo de crear un mayor valor económico conjunto del que hubieran creado los negocios por sí solos. Para ello, requiere no sólo una estructura óptima que logre facilitar la coordinación de actividades, el compartir recursos y la generación de nuevos productos y mercados, sino también capacidades y conocimientos gerenciales que permitan integrar los negocios pero también diferenciar su diversidad de lógicas, de manera que los costos asociados a la administración conjunta no se conviertan en un límite para los negocios.

## **Referencias**

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. USA: Mc Graw Hill.

Billhuber Galli, E. (2009). *Building Social Capital in a Multibusiness Firm. Lessons from a Case Study*. Switzerland: Gabler Verlag.

Bititci, U., Turner, T., Mackay, D., Kearney, D., Parung, J., & Walters, D. (2007). Managing synergy un collaborative enterprises. *Production Planning & Control* , 454-465.

- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). The Value of the Parent Company. *California Management Review* , 79-97.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Chandler, A. (1986). The Beginnings of "Big Business" in American Industry. *Business History Review* .
- Chandler, A. (1994). The Functions of the HQ Unit. En R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece, *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston: Harvard Business Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: The M.I.T Press Kindle Edition.
- Chandler, A. D. (1991). The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. *Strategic Management Journal* , 12, 31-50.
- Chandler, A., Amatori, F., & Hikino, T. (1997). *Big business and the wealth of nations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chatterjee, S. (1986). Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal* , 7, 119-139.
- Chatterjee, S. (2007). Why is synergy so difficult in mergers of related businesses? *Strategy & Leadership* , 35 (2), 45-2.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* , 4 (16), 386-405.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (1st ed.). Hampshire: Cengage Learning.
- Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998). Do Strategic Groups Exist? an Economic Framework for Analysis. *Strategic Management Journal* , 19, 1029-1044.
- Dyer, J., Kale, P., & Singh, H. (Julio-Agosto de 2004). When to ally & When to acquire. *Harvard Business Review* .
- Eisenhardt, K., & Galunic, C. (Enero de 2001). Coevolving: At Last, a Way to Make Synergies Work . *Harvard Business review* , 15.
- Eisenhardt, K., & Galunic, C. (Jan-Feb de 2000). Coevolving, At last, a Way to Make Synergies Work. *Harvard Business review* , 91-101.
- Eisenhardt, K., & Piezunka, H. (2011). Complexity Theory and Corporate Strategy. En P. Allen, S. Maguire, & B. McElvey, *The Sage Handbook of Complexity and Management* (págs. 506-523). London: Sage Publications.



- Freeland, R. (1996). The Myth of the M-Form? Governance, Consent and Organizational Change. *American Journal of Sociology* , 483-526.
- Gaitan, A. (2012). Grupos empresariales y control de sociedades en Colombia. *Supersociedades* (3), 40-43.
- García-Molina, M. (2011). Crisis y diversificación de los grupos empresariales colombianos a finales de los noventa. *Documentos. Escuela de Economía* , 2-23.
- Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately Seeking Synergy. *Harvard Business Review* , 131-143.
- Goold, M., & Luchs, K. (2003). Why diversify? Four decades of Management Thinking. En D. Faulkner, & A. Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy, Volumen II Corporate Strategy* (págs. 18-42). Oxford: Oxford University Press.
- Hill, C. (1994). Diversification and Economic Performance: Bringing Structure and Corporate Management Back into the Picture. En R. Rummelt, D. Schendel, & D. Teece, *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda* (págs. 297-321). Boston: Harvard Business School .
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: competitividad y globalización*. México: Thomson Editores S.A. .
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Knoll, S. (2008). *Cross-Business Synergies*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science* , 10 (1), 1-26.
- Leff, N. (1978). Industrial Organization and Entrepreneurship in the developing countries: The Economic Groups. *Economic Development and Cultural Change* , 26 (4), 661-675.
- Londoño, D. (2002). *Caracterización del centro corporativo en el Sindicato Antioqueño*. Universidad EAFIT, Medellín.
- Londoño, D. (Sept de 2003). Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del Siglo XX. *AD MINISTER* , 26-42.
- Martin, J., & Eisenhardt, K. (2003). Cross-Business Synergy: Recombination, Modularity and the Multibusiness Team. *Academy of Management* , BPS, 1.
- Martin, J., & Eisenhardt, K. (2010). Rewiring: Cross-Business-Unit Collaborations in Multibusiness Organizations. *Academy of Management Journal* , 53 (2), 265-301.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Pitts, R. (1980). Toward a Contingency Theory of Multibusiness Organization Design. *Academy of Management Review* , 5, 203-210.

Porter, M. (1995). De ventaja competitiva a estrategia corporativa. En J. (. Bower, *Oficio y Arte de la Gerencia* (págs. 55-89). Bogotá: Norma.

Porter, M. (Marzo de 1997). ¿Qué es estrategia? *Clase empresarial* , 81-92.

Prahalad, C., & Bettis, R. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal* , 7 (6), 485-501.

Prahalad, C., & Doz, Y. (2003). The Rationale for Multi-SBU Companies. En D. Faulkner, & A. Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy: Volume II Corporate Strategy* (Vol. II, págs. 43-71). Oxford: Oxford University Press.

Rettberg, A. (2003). *Cacaos y Tigres de Papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Robins, J., & Wiersema, M. (1995). Resource-based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance. *Strategic Management Journal* , 16, 277-299.

Rumelt, R. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston : Harvard University Press.

Rumelt, R. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal* , 3, 359-369.

Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda*. Boston: Harvard Business School Press.

Stolovich, L. (1995). Los grupos económicos en Argentina, Brasil y Uruguay. *Revista Mexicana de Sociología* , 173-189.

Superintendencia de Sociedades. (2008). *Ley 222 de 1995*. Recuperado el 29 de abril de 2013, de Superintendencia de Sociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=47&id=742>

Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2005). Knowledge relatedness and the Performance of Multibusiness Firms. *Strategic Management Journal* , 26 (2), 97-119.

Whittington, R. (2003). Organizational Structure. En D. Faulkner, & A. Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy. Volume II: Corporate Strategy* (págs. 319-348). Oxford: Oxford University Press.

Williamson, O. (1994). Strategizing, Economizing, and Economic Organization. En R. Rumelt, D. Schendel, & D. Teece, *Fundamental Issues in Strategy. A Research Agenda* (págs. 361-401). Boston: Harvard Business School Press.

# **INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN MEDELLÍN, UN ANÁLISIS DEL CLÚSTER DE SERVICIOS DE MEDICINA Y DE ODONTOLOGÍA DE LA CIUDAD**

**M.g. Hernán Gómez Calderón**

Instituto Tecnológico Metropolitano ITM  
[hgomezcl@eafit.edu.co](mailto:hgomezcl@eafit.edu.co)

**M.g. John Edison Londoño Rua**

Instituto Tecnológico Metropolitano ITM  
[johnlondono@itm.edu.co](mailto:johnlondono@itm.edu.co)

**Lina María Arbeláez Gómez**

Instituto Tecnológico Metropolitano ITM  
[linaarbelaez@itm.edu.co](mailto:linaarbelaez@itm.edu.co)

## **Resumen**

Las empresas en los mercados internacionales para lograr mayores ventajas competitivas deben hacerlo a través de actos de innovación (Porter, 2003), por lo tanto deben buscar la forma de hacer cosas nuevas o mejorar lo que tienen para competir, en otras palabras enfocarse en la innovación. La teoría de la competitividad sistémica reflexiona y argumenta que las exigencias de mercado internacional a las empresas nacionales cada vez son mayores, por lo que se ven obligadas a competir en forma de clúster industriales (Hernández, 2006).

La investigación tiene como propósito estudiar la innovación como una opción estratégica para incrementar la competitividad en el clúster de servicios de medicina y odontología. La metodología propuesta será de enfoque cualitativo orientada: a evidenciar el uso de programas y mecanismos brindados por organismos regionales, nacionales e internacionales para fomentar innovación en las empresas, a la comprensión y el reconocimiento de prácticas desarrolladas para llevar a cabo innovación, como fuente de competitividad regional, nacional e internacional, a determinar las prácticas de innovación en áreas, procesos, productos, desarrollo de mercados y modelos de negocios y a evaluar resultados de las innovaciones como impacto en la competitividad de las empresas del clúster de servicios de medicina y odontología de Medellín.

## **Introducción**

La competitividad depende, hoy día, cada vez menos de la disminución de costos en función de la abundancia de los recursos productivos y cada vez en mayor medida en la generación de innovaciones y por ende en la apropiación de recursos para el proceso de

la misma. Por tanto, la competitividad se basa cada vez menos en las ventajas comparativas y más en las ventajas competitivas, estas se generan al interior de las empresas mismas. En las ventajas competitivas se enfatiza la manera que una empresa desarrolla la habilidad en la administración de recursos intangibles, como los conocimientos y la experiencia (Know how) en la producción y comercialización de los bienes y servicios para tener una ventaja respecto a sus competidores. (González, Mendoza, & Juárez, 2011).

El proceso de apertura iniciado en los años noventa en el país, les exigió a las regiones pensar en el tema de la competitividad; así fue como en Antioquia se desplegó un número considerable de esfuerzos orientados hacia la construcción de una estrategia de competitividad desde el enfoque sistémico, que estableciera los lineamientos comunes para el trabajo de entidades y actores comprometidos con el tema. Tales esfuerzos se han materializado en programas de planificación y acción que por medio de diferentes procesos, proyectos y estudios, constituyen una referencia para la concertación de la visión y de las estrategias de la región (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2003).

El proceso Visión Antioquia Siglo XXI motivó la formulación del Planea (Plan Estratégico de Antioquia), proceso societal iniciado en 1998 que se constituye en una estrategia para “revitalizar la economía” a partir de la redefinición de la vocación económica del departamento, diferenciándola para Medellín, el Valle de Aburrá y las subregiones, y buscando nuevas actividades que jalonaran el desarrollo de la economía antioqueña; esto en concordancia con las tendencias mundiales actuales y las diferentes potencialidades, para generar riqueza mediante actividades productivas innovadoras asentadas en la totalidad del territorio (Medellín, 2009).

En el estudio, “Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial” (2001) citado en (Medellín, 2009), profundiza la diferencia entre la vocación y el potencial económico de la región, entendiendo la primera como la orientación de una región hacia ciertas actividades económicas, normalmente en función de su estructura productiva, a partir de sus actividades tradicionales, que no necesariamente implica el desarrollo de ventajas competitivas; mientras que el potencial económico se refiere a las capacidades productivas que posee una región en función de los mercados, pero que aún no han sido explotadas en toda su magnitud y que implica el desarrollo de ventajas competitivas. Con base en estos criterios se propone trabajar la actividad productiva desde dos frentes: las actividades tradicionales con mayor potencial de consolidación en el corto plazo, y las actividades de mayor potencial de desarrollo futuro (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2006).

El estudio le apuesta a los clústers como estrategia de desarrollo empresarial en el departamento y se orienta a la identificación y consolidación de los mismos, buscando además la firma y puesta en marcha de acuerdos regionales de competitividad de segunda generación, que trasciendan el esquema de la cadena productiva y se desarrollen bajo la óptica de clúster, ya que desde el punto de vista estratégico las

ventajas comparativas se consideran importantes, pero limitadas. Entre los clústers identificados como de mayor potencial y clasificado de acuerdo con su uso final y con el horizonte de desarrollo, se encuentra el de servicios industriales y de apoyo que incluye servicios especializados de salud.

El propósito estratégico del fortalecimiento de clúster en la región es elevar la competitividad y productividad de las empresas antioqueñas en los mercados globales, de tal manera que se genere riqueza para la región. Se trata de consolidar la base empresarial tanto de la ciudad de Medellín como del departamento de Antioquia, y de entender su capacidad de especialización y diferenciación en el nuevo contexto internacional, perfilándose la región hacia la exportación de servicios como una de las potencialidades que se derivarán de esta estrategia, que además de brindar beneficios privados a las empresas, ofrece la posibilidad de mejorar el bienestar social mediante la creación de empleo y la generación de ingresos (Comisión tripartita Cámara de Comercio Medellín, 2009).

Es de resaltar que la estrategia clúster forma parte del Plan Regional de Competitividad en su línea Desarrollo Empresarial, que fue elaborado por la Comisión Regional de Competitividad (forma institucional bajo la cual se le dio continuidad a la Comisión Tripartita, más la representación del sector privado), ya que reconoce que las acciones orientadas al fortalecimiento de la base empresarial deben enfocarse en aquellas actividades productivas que generen mayores posibilidades de innovar y competir en los mercados pero que también ofrezcan la posibilidad de crear un tejido empresarial donde se agrupen de manera organizada empresas de diferente tamaño. De esta forma se posibilita la articulación de la política nacional y regional, para optimizar los instrumentos y programas nacionales, así como todas las iniciativas, políticas y recursos propios en pro de las subregiones y localidades de Antioquia.

El diseño de una estrategia de competitividad basada en clúster busca priorizar aquellas industrias que presentan altos niveles de competitividad. La selección o priorización de un conjunto de clústers tiene como punto de partida la medición de su competitividad a partir de la importancia en la estructura productiva y de la dinámica exportadora presentada por cada uno de estos en un período determinado. Dicha dinámica se evalúa a través de los volúmenes exportados, la participación de cada clúster en las exportaciones, y el crecimiento de éstas en el período considerado.

El clúster de Servicios de Medicina y Odontología junto con los otros clúster desarrollados Energía Eléctrica; Construcción; Textil/Confección, Diseño y Moda; y Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones, y en conjunto con los sectores transversales a dichas actividades –financiero, transporte y comunicaciones– representan 85% de los activos de las empresas de Antioquia, con un total de 37.616 empresas, una participación de 36% de las exportaciones totales, aproximadamente 35% del PIB regional y 40% del empleo del Área Metropolitana (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

## **Clúster de servicios de medicina y odontología.**

Medellín es reconocida por ser sede de algunas de las más destacadas instituciones de prestación de servicios de salud en Colombia y Latinoamérica, pionera mundial en trasplantes de mediana y alta complejidad, sede de destacados grupos de investigación y desarrollo en salud reconocidos internacionalmente, amplia disponibilidad de talento humano de altos estándares de formación académica e investigativa y centro de atención de pacientes internacionales (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia,2009).

De otra parte el aseguramiento en salud en Colombia corre a cargo de las EPS y el objetivo del SGSSS es que los beneficios de los regímenes subsidiado y contributivo lleguen a ser los mismo: Cada EPS conforma y ofrece a sus afiliados una red de IPS públicas y/o privadas: consultorios, laboratorios, hospitales y todos los profesionales que individualmente o agrupados ofrecen sus servicios de atención a la salud. Los hospitales públicos, por su parte se han ido transformando en organizaciones autónomas, denominadas Empresas Sociales del Estado, que venden sus servicios a las EPS (Guerrero, Gallego, Montekio, & Vásquez, 2011).

En la prestación de beneficios, las EPS al conformar su red de IPS Públicas y/o privadas deben garantizar a sus afiliados cotizantes y al grupo familiar las prestaciones en salud establecidas en el plan obligatorio de salud POS, que comprende actividades de promoción y fomento de la salud y prevención de la enfermedad que se prestan en el primer nivel atención de salud. Los beneficios incluyen también la atención inicial de urgencias, atención al recién nacido, y consulta médica general y odontológica. Previa referencia por parte del médico general, también se incluyen la consulta médica especializada, exámenes de laboratorio, medicamentos, hospitalización, intervenciones quirúrgicas de baja complejidad, tratamientos de rehabilitación física, y diversas terapias, prótesis y órtesis. El POS cubre la atención de algunas enfermedades de alto costo, dentro de las que se incluyen el SIDA, la enfermedad renal crónica y el cáncer. En el régimen contributivo además los afiliados tienen derecho a prestaciones económicas suplementarias en casos de licencia por maternidad y de incapacidad por enfermedad.

El sector de la salud en Medellín se ha desarrollado durante un largo período de tiempo, primero, alrededor de sus facultades de medicina, enfermería, odontología y salud pública; luego bajo el impulso de los diferentes programas tanto de investigación y desarrollo como de los exitosos grupos de trasplantes, y más recientemente de la mano de clínicas y hospitales que han logrado extender los servicios de sus instituciones a pacientes internacionales. Los principales procedimientos demandados por los pacientes extranjeros han sido: la cirugía plástica estética, trasplantes renal, hepático, de médula ósea, corazón, pulmón y córnea. Se cuenta con una amplia infraestructura integrada por un total de 919 instituciones, con ánimo de lucro o sin él, que prestan servicios de salud, entre las cuales vale la pena destacar un notorio predominio del sector privado (90% del total de las instituciones) (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia,2009).

En los servicios de apoyo diagnóstico y complementación terapéutica, Antioquia cuenta con 516 instituciones prestadoras de servicios, con 138 instituciones prestadoras de servicios de atención extramural, 1.447 instituciones que prestan servicios de consulta externa y 471 instituciones que ofrecen servicios quirúrgicos (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

Los servicios sociales y de salud representan 6% del PIB de Antioquia, y del PIB de servicios sociales y de salud agregado para Colombia, el departamento genera 20%. El tejido empresarial que se ubica en este clúster, está constituido por 3.277 empresas, con activos totales por cerca de USD 2.064 millones (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

## **REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA: UN ACERCAMIENTO AL PROBLEMA DE COMPETITIVIDAD Y LA INNOVACIÓN**

### **La innovación**

Según la OCDE (2005), la innovación se define como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores, en un sentido más general la innovación se puede considerar como “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (Escorsa& Valls, 1998). De acuerdo con esto, innovar es transformar un producto, servicio o forma de realizar una gestión de acuerdo con unas necesidades identificadas en el mercado, lo que traerá como consecuencia el logro de un objetivo económico.

Según (Robledo et al, 2009, p.73) “se entiende que detrás de la innovación como proceso empresarial están las capacidades organizacionales que la hacen posible. El concepto de Capacidades de Innovación Tecnológica (CIT) se refiere a aquellas capacidades genéricas y específicas que posee la empresa para producir innovaciones como resultado de la gestión estratégica u operativa de la organización”, al respecto Christesen (1995) menciona que aunque tradicionalmente la capacidad de producir innovaciones tecnológicas ha sido atribuida a la capacidad de Investigación y Desarrollo Experimental (I+D) de la empresa, las CIT de una empresa deben estar orientadas a la cadena de valor y fortalezas generales de la organización. Este trabajo se centrará en estudiar la innovación en el clúster de servicios de medicina y odontología de Medellín, desde la perspectiva de capacidades, buscando comprender si a partir del know how, los procesos y la gestión de recursos se han logrado generado innovaciones.

Dentro del concepto de innovación también es importante analizar la magnitud de la innovación, que puede ser Incremental o Radical. Según Pérez (2004), Freeman (1984), Mensch (1975) la innovación radical es la introducción de un producto o proceso



realmente nuevo, mientras que la innovación incremental son las mejoras sucesivas a los productos y procesos existentes. La innovación incremental se basa en conocimiento ya existente, por tanto incrementa las competencias, en ese sentido son mejoras que se realizan sobre la tecnología existente. Por otro lado en la innovación radical el conocimiento tecnológico necesario para explotarla es muy diferente del conocimiento existente y lo hace obsoleto. (Fernández, 2005). Esta clasificación permite entonces analizar la naturaleza de las innovaciones desde el uso de los recursos, el Know How y el nivel de las capacidades de la empresa para poder alcanzarlas. Al respecto Robledo (2010) plantea que esta distinción, aparentemente clara, se vuelve problemática cuando se consideran los efectos acumulados de las mejoras incrementales, los cuales pueden producir algo completamente diferente a lo que fue su punto de partida, en el caso de las innovaciones radicales están asociadas a nuevos descubrimientos científicos y encuentran su origen frecuentemente en los laboratorios de investigación, en tanto que las incrementales están más asociadas a la I+D empresarial o, incluso, a procesos de aprendizaje tecnológico del tipo “learning-by-doing” o “learning-by using”.

Abernathy y Clark (1985) consideran que el progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales, es posible entonces explicar el progreso del clúster de servicios de medicina y odontología analizando el grado de las innovaciones que se presentan en este.

La innovación es generadora de rentabilidad y de incremento en los niveles de utilidad (Cory, 1999, citado por Torres, Castellanos y Fúquena, 2007) y por ende hace parte fundamental en el proceso de gestión de la organización que le apunta a la diferenciación, además a largo plazo se convierte en un elemento estratégico al permitir aumentos en la cuota del mercado, en el posicionamiento, márgenes de utilidad de las empresas y aprendizaje (Malaver, 2000, citado por Torres, Castellanos y Fúquena, 2007). La innovación es importante entonces, porque se convierte en el eje fundamental de la competitividad a gran escala.

Es importante analizar el proceso de innovación en la organización como generador de ideas que se llevan a un uso productivo contemplando dos fases: una creativa, donde se lleva a cabo la generación de la idea, y otra ejecutiva, donde se transforma esta en resultado (Snarch, 1998, citado por Torres, Castellanos y Fúquena, 2007) con el fin de orientar los procesos generales de la empresa, puesto que dicha orientación enmarcará una gran oportunidad de ventaja competitiva para la organización.

Por tanto, es posible identificar cómo los procesos de gestión tecnológica se convierten en una fuente estratégica de desarrollo que potencializa la generación de innovación en la organización. La utilización de procesos de gestión tecnológica le permite a la organización establecer un factor de ventaja competitiva con el fin de obtener una posición defendible dentro de una industria. (Porter, 2009)

Estos procesos desarrollados dentro de la gestión tecnológica para la innovación son planteados como fuente de competitividad en la empresa. La innovación representa una

respuesta a las situaciones de cambio imprevisibles y se relaciona con los procesos globales de la organización, señalando una estrecha integración entre la tecnología y la gestión.

Se considera que la reforma en salud introducida en 1993, es considerada como una innovación que represento una profunda transformación institucional que rompió con el modelo tradicional que segmentaba las poblaciones según su estatus laboral o su empleador. En ese esquema, cada grupo de la población era atendido por una institución diferente que integraba verticalmente las funciones de un sistema de salud (financiamiento, aseguramiento, provisión). La nueva estructura adoptada en Colombia cubre a toda la población en un mismo esquema sin discriminación por estatus laboral, introduce mecanismos de solidaridad en el financiamiento y habilita la competencia al darle al ciudadano la libertad de elegir su EPS. (Guerrero, Gallego, Montekio, & Vásquez, 2011).

### **La Competitividad**

El término competitividad es un concepto ampliamente difundido, por lo tanto tiene diferentes definiciones dependiendo el contexto en el cual se quiere aplicar, y es modificado con base en el tiempo, lugar y el objeto de estudio (Hernández, 2008).

Se puede definir la competitividad como “la capacidad de sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población” (Comisión Presidencial de Estados Unidos sobre competitividad industrial, citado en Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2009); o como “la capacidad de los países para incrementar su presencia industrial en mercados nacionales e internacionales, a la vez que se profundizan las estructuras industriales en sectores y actividades de mayor valor agregado y contenido tecnológico. Competir a través de la innovación y el aprendizaje puede llevar a los países adquirir rentas industriales mayores y más sostenibles” (Onudi, citado en Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

Actualmente las empresas compiten internacionalmente, aplicando estrategias globales, invirtiendo grandes capitales, desarrollando cadenas productivas a través del mundo, aprovechando las oportunidades que brindan los nuevos desarrollos tecnológicos, las facilidades que ofrecen los países en bajos costos para la relocalización industrial, y la apertura de fronteras geográficas y económicas que llevan a procesos de producción a gran escala. Esto implica una transformación de la economía mundial, en una economía regional inclusive en una economía local. Por lo tanto los recursos y las capacidades desarrolladas a nivel local pasan a ser atractivas al capital internacional, dando lugar del surgimiento de la competitividad local con una mirada a lo internacional (Hernández, 2008).

Esta competitividad se mide por su participación relativa en el mercado determinada por la innovación o el crecimiento, así como por la implementación de acciones para mejorar dicho desempeño y el éxito en la industria requiere de empresas que sean

capaces de crear competencias tecnológicas en productos, procesos y funciones. (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

Porter (2009) afirma que la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas e igual expresa la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. Habla de la estrategia competitiva como la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva cabo la competencia, cuya finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. Igual considera que “ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos; en definitiva, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno es el más progresivo, dinámico y estimulante” (Porter, 2003).

La globalización ha generado muchos cambios de importancia para el futuro de los territorios subnacionales, por ejemplo una aceleración creciente de los procesos y el ritmo de vida y una reducción de las barreras y las distancias entre lugares, dado por el desarrollo del transporte y las telecomunicaciones que facilitan la accesibilidad a los territorios que interesan desde el punto de vista de ventajas comparativas. Estos cambios implican enfrentar nuevos desafíos al formular estrategias de desarrollo, en un contexto de complejidad, apertura, competencia, incertidumbre y velocidad de cambio.

A partir de la década de los 90, en algunos de los países de América Latina se ha incorporado un enfoque de corte territorial en sus políticas de desarrollo productivo y de fomento a pequeñas empresas lo que ha llevado al reconocimiento de que para poder desarrollar capacidades competitivas, las pequeñas empresas necesitan asociarse y también contar con apoyos públicos que ayuden a corregir fallas de mercado vinculadas principalmente con la imperfección de los mercados de capital, la capacitación de recursos humanos y la innovación tecnológica.

Las empresas en los mercados internacionales para lograr mayores ventajas competitivas deben hacerlo a través de actos de innovación (Porter, 2003), por lo tanto deben buscar la forma de hacer cosas nuevas o mejorar lo que tienen para competir, en otras palabras enfocarse en la innovación. Las formas de hacer innovación se puede evidenciar en el desarrollo de nuevos productos, en nuevos procesos de producción, en un nuevo método comercial, en una nueva manera de formar y capacitar el personal. La cuestión está en preguntarse: ¿porque hay empresas ubicadas en ciertos países están más propensas a innovar constantemente? ¿Por qué persiguen implacablemente las mejoras, en busca de fortalecer la ventaja competitiva? ¿Porque superan barreras al cambio y la innovación que muchas veces tratan de oponerse a las vías del éxito? (Porter, 2003)

La respuesta está en entender como la aplicación de los atributos que conforman el diamante competitivo (Porter, 2003), permiten a los diferentes sectores que las empresas surjan y aprendan a competir. Los atributos son:

1. Condiciones de los factores: como una nación sustenta su fortaleza en cuanto a los factores de producción, como por ejemplo mano de obra especializada, o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
2. Condiciones de la demanda: como es el comportamiento de los consumidores locales frente al producto o servicio.
3. Sectores afines y auxiliares. La presencia de proveedores o afines internacionalmente competitivos.
4. Estrategia estructura y rivalidad de las empresas: como las empresas se crean, organizan y gestionan, así como también en la forma como compiten localmente.

La información que ofrece el diamante competitivo, brinda a las empresas percepción sobre las oportunidades y hacia donde deben dirigir sus recursos y capacidades. Igual como sistema nacional genera presiones a las empresas para innovar e invertir que se ve reflejado en la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Otra mirada a la competitividad estaría en la teoría propuesta por el grupo de investigadores del Instituto Alemán del desarrollo (Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer Stamer). La competitividad sistémica se sustenta en la integración social, proponiendo a la vez reformas económicas junto con un proyecto de transformación de la sociedad. (Hernández, 2006)

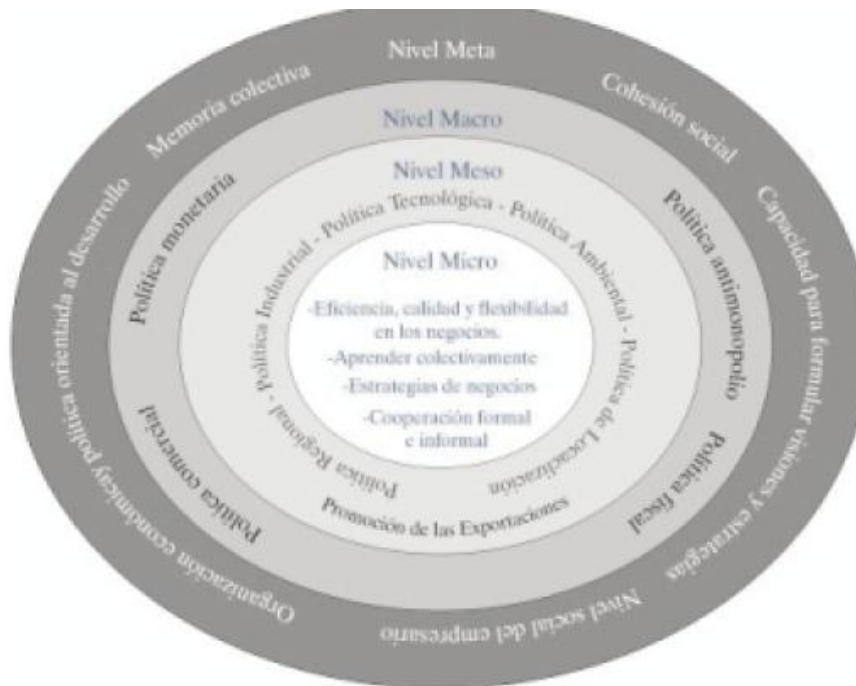
En concepto de competitividad sistémica constituye un marco de referencia para los países tanto desarrollados como en desarrollo. Establece dos elementos para determinar los factores de la competitividad industrial: la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), y la vinculación de elementos pertenecientes al economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996).

El concepto de competitividad sistémica parte de las discusiones presentadas al enfoque de la definición de competitividad estructural dado por la OCDE citado en (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996), cuyos elementos se basan en el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico, una organización empresarial capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de la empresa y redes de colaboración orientadas a la innovación apoyadas por instituciones y un contexto institucional con capacidad de fomentar la innovación.

La teoría de la competitividad sistémica reflexiona y argumenta que las exigencias de mercado internacional a las empresas nacionales cada vez son mayores, por lo que se ven obligadas a competir en forma de clúster industriales (Hernández, 2006) Por lo tanto la competitividad empresarial dependerá de que tanto el entorno apoye o no su mejoramiento, la eficiencia de las relaciones con las instituciones que las rodean, junto con las políticas macroeconómicas impulsadas por los países.

La competitividad sistémica trabaja sobre cuatro aspectos distintos o niveles: Meta, meso, micro y macro, que a la vez involucra otros elementos. Ver gráfico 1

Gráfico 1: Determinantes de la competitividad sistémica



Fuente: Hernández (2006)

### 1. El nivel microeconómico.

Según Hernández (2006) hace referencia a los requerimientos que el entorno exige de las empresas, por ejemplo la globalización de la competencia, mayor proliferación de competidores, diferenciación de la demanda, acortamiento de los ciclos de producción y el desarrollo de diferentes innovaciones tecnológicas. Por lo tanto las empresas tienen que hacer frente a la competencia global dentro de sus mercados globales, a través de formas que le permitan ser empresas competitivas y sustentables, con características de ser inteligentes en la reorganización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.

### 2. El nivel mesoeconómico

Las innovaciones y la acumulación de conocimientos, van de la mano con la formación de redes de colaboración interempresarial y con otras instituciones de cooperación. Las políticas que se contemplan en este nivel poseen una dimensión nacional, regional, y local igualmente apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas, estructuras intangibles, políticas selectivas de comercio exterior y políticas de defensa activa e intereses a nivel internacional (Hernández, 2006).

La competitividad meso se puede desarrollar bajo un modelo que considere tres elementos (Hernández, 2006):

- Organizacional: se refiere a la articulación productiva en los diversos sectores y actividades productivas, con base en cadenas empresariales, conglomerados productivos e integración de la cadena de valor.
- Intelectual: es necesario crear un sistema nacional para la innovación y absorción tecnológica básica que involucre a todas las instituciones encaminadas a lograr ese objetivo.
- Logística: trabajar en la creación de infraestructura básica (transporte multimodal, telecomunicaciones y energía), y programas para la formación del capital intelectual.

Con lo examinado anteriormente, se considera la importancia de la creación del nivel meso para la creación de ventajas competitivas nacionales, pues detrás del desarrollo de las instituciones locales y regionales se generan ventajas competitivas institucionales y los fundamentos de toda organización y gestión, que son difíciles de imitar por los competidores (Hernández, 2008).

### 3. Nivel macroeconómico

En este nivel se determina la importancia que tiene las acciones que permitan una efectiva asignación efectiva de recursos, mediante la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales, lo que permitiría desarrollar nuevas capacidades para operar con éxito en mercado internacional. La tarea es mantener estas variables macroeconómicas, que en estabilidad al país y por lo tanto confianza a los inversionistas.

### 4. Nivel metaeconómico

Se revisa la capacidad que los agentes en el nivel local, regional y nacional, para crear las condiciones favorables para el desarrollo económico y social. Su función principal está en evitar la fragmentación social y el elevar la capacidad de aprendizaje. Esto implica la existencia de consenso sobre el modelo o sea coincidencia en el rumbo de las transformaciones y la necesidad de imponer intereses sostenibles; además de una orientación a la búsqueda conjunta de soluciones que involucre Estado, empresa privada y las organizaciones intermedias (Hernández, 2008).

La implementación de estrategias de competitividad sistémica, comprende en integrar los diferentes actores sociales, Estado, empresas, y estructuras de cada sociedad en torno a cómo se puede integrar los propósitos del nivel meta y desarrollar todas sus acciones en el nivel meso, coordinación con efectos sinérgicos, todo esto acompañado de unas claras políticas macroeconómicas y un entendimiento de las condiciones microeconómicas del comportamiento de las empresas en los mercados.

En los mercados las empresas son las que compiten, sin embargo sus capacidades competitivas se pueden reforzar si el entorno territorial facilita el ambiente propicio para ello, de igual manera refuerza aún más esa posición si las empresa también identifican la importancia de ser parte de ellos. La gestión pública puede inducir el desarrollo de

redes de empresas organizadas con asiento en un particular territorio (clúster), donde la colaboración y la asociatividad de las empresas son elementos centrales para impulsar su competitividad. La idea es que por medio del desarrollo de clúster sería posible generar ventajas competitivas principalmente en materia de conocimiento e innovación.

La importancia de un clúster reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes, para promover el crecimiento económico y social de una región en las industrias en que es naturalmente competitiva, resaltando la participación de todos los agentes relevantes: empresas, proveedores de servicios, academia e instituciones públicas, entre otros. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

### **La innovación como fuente de competitividad**

Una forma de desarrollar competitividad, podría estar basada en las ventajas comparativas que hace referencia a la dotación de recursos y ventajas naturales existentes en una país o región, sin embargo estas hoy no son susceptibles de generar valor. Actualmente se piensa en ventajas competitivas, las cuales son creadas dinámicamente por empresarios y gobiernos, mediante un conjunto de estrategias y acciones empresariales, políticas y públicas y relaciones interinstitucionales que buscan optimizar la creación de valor. (Solleiro & Castañón, nd).

El desarrollo de ventajas competitivas en el contexto global dependerá en gran medida por las políticas que desarrollen los países y gobiernos para fomentarlas (Johnson, Scholes & Whittington, 2006). El país lo ha comprendido y por eso hoy se cuenta con una política nacional de competitividad la cual contempla el desarrollo de sectores o clústeres de clase mundial.

La actividad innovadora de las empresas es un factor básico para su supervivencia (González, Mendoza, & Juárez, 2011). Es de fundamental importancia contar con una actividad de innovación constante que se refleje en la competitividad de las organizaciones, entendida la competitividad como el incremento en el posicionamiento de mercado (mayor participación o reforzamiento de su posición actual).

(Schumpeter, 1997) citado en (González, Mendoza, & Juárez, 2011), plantea un análisis del desarrollo económico comparándolo con crecimiento económico, señalando que el primero funciona a través de cambios endógenos y discontinuos lo que genera modificaciones en el funcionamiento del sistema, mientras que el crecimiento económico los cambios observados no alteran significativamente la estructura económica.

Los cambios endógenos y discontinuos son los que explican, desde su perspectiva, la evolución del sistema a estadios superiores de desarrollo, son nuevas formas de combinación de los recursos para producir nuevos bienes, producir los mismos bienes con procedimientos diferentes, estas nuevas combinaciones son lo que Schumpeter entiende por innovación. Identifica al empresario como una persona emprendedora la

cual llevara a efecto la promoción e introducción de las nuevas combinaciones o innovaciones.

Para Afuah, (1999), citado en González, Mendoza, & Juárez, (2011), “la innovación es el uso del nuevo conocimiento tecnológico y de mercado para ofrecer un producto o servicio nuevo a los clientes. El producto en el sentido de que su costo es inferior, sus atributos han mejorado, o ahora tiene atributos que antes no tuvo, o nunca existió en ese mercado. Con frecuencia, el nuevo producto en sí se denomina una innovación, lo que refleja el hecho es la creación de nuevo conocimiento tecnológico o de mercado, o es nuevo para los clientes.”. La innovación, por tanto, es factor esencial para competir con mayores posibilidades de éxito, para esto es indispensable considerar en el proceso de creación de las innovaciones el uso del conocimiento y el mercado para ofrecer productos con atributos diferenciados para la satisfacción de las personas.

El entorno mundial está actualmente cambiando de manera exponencial, lo cual ha generado la modificación de las condiciones dentro de las cuales se desarrolla la producción mundial. De ahí que (Leonard & Strauss (2000) citados en González, Mendoza, & Juárez (2011) sentencian “Innovar o quedarse atrás; así de sencillo es actualmente en casi todas las empresas el imperativo para competir”. La innovación se constituye en el eje sobre el cual se observa la sustentabilidad de las empresas.

Chan & Renee (2000) citados en González, Mendoza, & Juárez (2011) tienen su perspectiva de considerar la innovación y la manera en que esta incide en la competitividad de las empresas, el planteamiento tiene que ver con la estrategia, en términos de cambiar el enfoque estratégico partiendo de uno en donde se enfatiza el hecho de ser el líder en el mercado en donde se desenvuelve y pasar a otra estrategia en donde a las empresas no les preocupa igualar o superar a sus competidores en cambio se enfocan a liberar los recursos dirigiéndolos a identificar nuevas fuentes de valor y canalizarlas a las personas.

### **Competitividad e Innovación en Medellín**

En este sentido Antioquia y Medellín no se han quedado atrás, como se evidencia en el documento de avances de la estrategia de clúster en Medellín (Cámara de comercio de Medellín para Antioquia, 2009), en donde se afirma que el desempeño de las economías en este nuevo entorno global está determinado por su competitividad.

En igual forma en el plan de ciencia, tecnología e innovación de Medellín 2010 (Pineda, 2011), se resalta la importancia de los temas de la ciencia, la tecnología y la innovación como fuentes de desarrollo económico y social analizados desde enfoques académicos, políticos y sociales. Igualmente destaca la existencia de una relación directa entre el grado de desarrollo de un país y su capacidad de investigación científica, tecnológica y de innovación, reflejándose estas capacidades en el mercado a través de productos, procesos y servicios de alto valor agregado tecnológico.



Así mismo considera que la ciencia, tecnología y la innovación son factores indispensables de la competitividad, por lo que debe considerarse en un contexto sistémico dentro de los llamados “sistemas de innovación”. Por lo tanto se debe contar con la capacidad nacional de innovación, definida como el potencial de la economía para producir una corriente de innovaciones en el campo comercial con impacto social.

Como resultado de la ejecución del plan desarrollo 2008-2011 alcaldía de Medellín, se creó la corporación Ruta n, definida como “el centro de innovación y negocios de la alcaldía de Medellín, que potencia nuevos negocios basados en el conocimiento, (...) a través del fomento, el desarrollo y el fortalecimiento del ecosistema de la ciencia, la tecnología y la innovación”.

Como tarea al 2021, el plan de Ciencia, Tecnología e innovación, pretende llegar a ser una ciudad competitiva que crea riqueza por medio de acciones, tecnología e innovación, que genera empleos a través de actividades productivas de alto desempeño. Por ende la ciudad debe dar prioridad a tres cadenas productivas: la cadena de la energía, la cadena de la salud y la cadena de las tecnologías de la información y comunicación.

Dentro de los objetivos generales de desarrollo del plan CTI, se ha considerado entre otros el de promover proyectos de ciencia tecnología e innovación entre el sector académico y los sectores productivos y sociales, con énfasis en las tres cadenas productivas (salud, energía y tecnologías de la información y comunicación). Para lograrlo el plan propone alinear los objetivos de la academia del sector productivo y del municipio de Medellín con el apoyo de Ruta N, lo que permitirá trabajar a los actores en conjunto, sumando competencias, aprovechando sinergias y gestionando las nuevas tecnologías, la innovación y el conocimiento.

Por lo anterior y dado que en el contexto local, regional y nacional; la ciencia, la tecnología y la innovación pueden ser puente no solo para crear negocios de alto valor agregado, sino también para la transformación de las industrias convencionales lo que permite proveer ventajas competitivas para competir en los mercados internacionales; es necesario encaminar las acciones estratégicas a la búsqueda de capacidades. En este sentido se hace importante analizar la innovación como una opción estratégica para incrementar la competitividad en las empresas e instituciones del clúster de servicios de medicina y odontología en Medellín y analizar la situación actual y perspectivas futuras.

Para el efecto es necesario consultar los modelos de innovación existentes y determinar ¿cuáles y de qué forma los modelos se han apropiado en las innovaciones implementadas en las empresas e instituciones del Clúster de servicios de medicina y odontología? Acorde a este estudio es importante profundizar sobre el aprovechamiento de los recursos que brinda el gobierno para desarrollar innovación. A nivel de las empresas e instituciones reconocer ¿cuáles son las áreas, procesos, productos y servicios donde se evidencia algún tipo mayor innovación? y acorde con los resultados ¿cuál ha sido el impacto logrado en materia de competitividad?

## **Objetivos**

Objetivo general.

Estudiar la innovación en las empresas e instituciones del Clúster de servicios de medicina y odontología en Medellín como estrategia para incrementar la competitividad en el entorno regional, nacional e internacional.

## **Objetivos específicos**

- Determinar el uso de programas y mecanismos brindados por organismos locales, regionales, nacionales e internacionales para promover el desarrollo de la innovación en las empresas, específicamente en las empresas e instituciones que hacen parte del Clúster de servicios de medicina y odontología.
- Analizar si las innovaciones existentes en las empresas e instituciones del Clúster de servicios de medicina y odontología responden a modelos conocidos o por el contrario son el resultado de nuevos desarrollos.
- Establecer cuáles son las áreas, procesos, productos, mercados y modelos de negocios en los cuales se viene implementando mayor grado de innovación en el clúster de servicios de medicina y odontología.
- Evaluar los resultados de la innovación en el desarrollo y competitividad del Clúster de servicios de medicina y odontología durante los últimos años en la ciudad de Medellín.

## **Metodología**

La metodología propuesta será de enfoque cualitativo orientada: a evidenciar el uso de programas y mecanismos brindados por organismos regionales, nacionales e internacionales para fomentar innovación en las empresas, a la comprensión y el reconocimiento de prácticas desarrolladas para llevar a cabo innovación, como fuente de competitividad regional, nacional e internacional, a determinar las prácticas de innovación en áreas, procesos, productos, desarrollo de mercados y modelos de negocios y a evaluar resultados de las innovaciones como impacto en la competitividad de las empresas del clúster de servicios de medicina y odontología de Medellín.

De esta forma la investigación se apoyará en la recolección de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias a partir de la información suministrada por las empresas e instituciones del Clúster de servicios de medicina y odontología de Medellín. Esta información se contrastará con información obtenida en las bases de datos de fuentes académicas, fuentes de organismos nacionales e internacionales y fuentes especializadas del sector de la salud.

La revisión de literatura se complementará con entrevistas a expertos en competitividad, innovación y sector salud.

## **1. Revisión de literatura**

Consiste en la ejecución de actividades relacionadas con la revisión de literatura sobre los conceptos del problema y la consecución del objetivo específico. Estas actividades se desarrollarán a través de consulta de información en Internet y fuentes especializadas.

La información a obtener se relacionará con los conceptos de innovación para las empresas, conceptos y estado de competitividad a nivel regional, nacional e internacional, innovación como fuente de competitividad, innovación y competitividad en la ciudad de Medellín y revisión de prácticas desarrolladas en innovación por parte de las empresas e instituciones integrantes del clúster de servicios de medicina y odontología.

## **2. Definición y elaboración de los instrumentos para recolección de la información**

Conforme a los hallazgos en la literatura: se diseñarán los instrumentos para evidenciar el uso de mecanismos y programas regionales, nacionales e internacionales para fomentar la innovación y competitividad empresarial por parte de las instituciones y empresas que conforman el clúster de servicios de medicina y odontología en Medellín, se determinarán las variables y modelos de innovación en las empresas, se identificarán las áreas, los procesos, los productos, los mercados y los modelos de negocio en que se ha desarrollado innovación y se evaluarán también los resultados obtenidos en la forma como impactan el nivel de competitividad de las instituciones y empresas del clúster de servicios de medicina y odontología.

Los instrumentos a utilizar son: la entrevista oral a expertos y encuestas para aplicar a una muestra representativa de instituciones y empresas que conforman el clúster de servicios de medicina y de odontología de Medellín, teniendo en cuenta la prestación de servicios en nivel de complejidad y/o especialización.

Los expertos serán personas reconocidas en el ámbito regional, considerados fuentes confiables sobre los temas, técnicas o habilidades en competitividad, innovación y sector salud, con capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente reconocida por sus pares o por el público. Estas personas deben tener conocimiento sobre los temas que excedan el nivel de conocimiento de una persona común, de manera tal que otros puedan confiar en la opinión de ellos en forma oficial y legal.

La elección de las entrevistas y encuestas, como proceso metodológico de recolección de información, se fundamentará en trabajo de campo con la intención de tener contacto directo con los expertos y empresas del clúster de servicios de medicina y odontología de Medellín. La elección de la entrevista se fundamenta con la idea de mantener un proceso, no de inferencia sino de comprensión e interpretación, en el que se realizará un reconocimiento de una práctica social específica: la competitividad empresarial y la

forma en que se incorporará la innovación en el proceso de obtener mejores resultados a nivel regional, nacional e internacional.

Con relación a la encuesta ésta, permitirá obtener información de las instituciones y empresas del clúster de servicios de medicina y de odontología de Medellín, sobre opiniones y actitudes del objeto de investigación: La innovación en el clúster de servicios de medicina y odontología “una opción estratégica para incrementar la competitividad”, que complementen los hallazgos encontrados en las entrevistas con expertos.

Se utilizarán éstos instrumentos, por su fácil aplicación que permitirán obtener información concreta y directa de las personas, instituciones y empresas involucradas.

### **3. Procesamiento e interpretación de la información**

Una vez obtenida la información, primaria y secundaria, se efectuara su respectivo análisis. Para el análisis de las entrevistas y las encuestas se determinarán las variables o atributos de datos utilizando el software ATLAS. Ti 6 el cual permite codificar y relacionar la información textual de tal manera que se construyan las categorías de estudio. Las categorías serán determinadas siguiendo los objetivos planteados en la investigación sobre la innovación en el clúster de servicios de medicina y odontología “una opción estratégica para incrementar la competitividad”. Estas categorías permitirán construir un listado de códigos para dar cuenta de las características. Posteriormente se buscará información asociada a estos códigos y se generarán subgrupos de información para luego ser revisada y relacionada.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

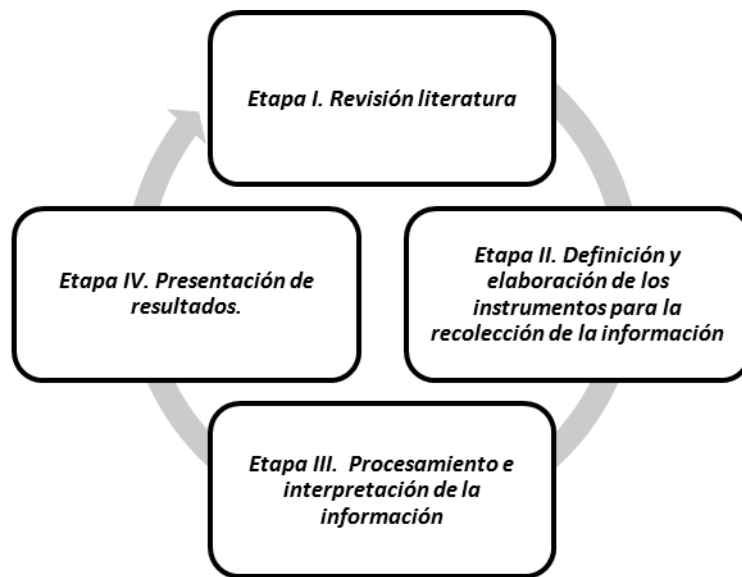
La investigación busca brindar insumos para mejorar en los siguientes aspectos:

- La búsqueda de soluciones al sector productivo desde el conocimiento, para lo cual es responsable de fomentar la formulación de respuestas innovadoras y ajustadas a las necesidades específicas de las empresas e instituciones del clúster de servicios de medicina y de odontología.
- La pertinencia de la educación en un contexto de competitividad, porque al mejorar las habilidades, competencias y destrezas del capital humano, se amplía la capacidad innovadora del aparato productivo. Por otro lado, porque se facilita el ajuste entre oferta y demanda laboral para que responda de manera acertada y efectiva a la formación de ciudadanos y a las necesidades de expansión y desarrollo económico y social del país.
- Al conocer las necesidades del clúster de servicios de medicina y odontología y la forma como se asocian, la academia por medio de sus grupos y programas, podrá generar vínculos y aumentar de esa manera el impacto de sus investigaciones y servicios tecnológicos, así como incrementar los recursos para

aumentar sus capacidades, generando un círculo virtuoso que incrementará sus capacidades tecnológicas y las transferencias al medio.

- Incrementar el conocimiento de la dinámica de la innovación en la Ciudad de Medellín, con el fin de poder aportar referentes teóricos para la formulación de Políticas de innovación apropiadas para la región y el país y el nivel de competitividad del mismo.

Grafico 2. Propuesta metodológica para estudiar, la innovación en el clúster de servicios de medicina y odontología “una opción estratégica para incrementar la competitividad”



Fuente: Elaboración propia

## Referencias

Abernathy, W., Clark, K. (1985), Innovation: Mapping the winds of creative destruction, Research Policy nº 14.

Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. (2009). Avances de la estrategia clúster en Medellín y Antioquia. Documento comunidad clúster No. 5.

Christesen, J. (1995). Asset profiles for technological innovation. Research Policy, 24 (5), 727-745.

Comisión tripartita Cámara de Comercio Medellín (2009). Plan regional de Antioquia. Para Medellín, Valle de Aburra y Antioquia.. Tomado el 15 de abril 2012 de <http://www.planea-antioquia.org/planea/images/stories/pdf/planregionaldecompetitividaddeantioquia.pdf>

Escorsa, P. y Valls, J. (1998) Tecnología e innovación en la empresa. Ediciones UPC.

Esser, k., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Revista de la Cepal. Recuperado el 22 de septiembre de 2013, de <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>

Fernández, E. (2005). Estrategia de innovación. Editorial Thomson. México.

Freeman, C. (1984), Prometheus Unbound, Futures, Vol. 16, No. 5, pp. 494-507

González, A., Mendoza M., & Juárez S. (2011). La innovación en el contexto competitivo de las empresas e instituciones. VI Congreso internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad 2011.

Guerrero, R., Gallego A., Montekio V., y Vásquez J. (2011). Sistema de Salud en Colombia. Revista Salud pública de México, vol. 53, 144-155.

Hernández, M. G. (2006). La competitividad sistémica; elemento de desarrollo regional y local. Ciencia y Mar, 39-46.

Hernández, M. G. (2008). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco conceptual. Temas de ciencia y tecnología Vol 12 número 36, 12-24.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. 7a edición. México: Pearson Prentice Hall.

Mensch, G. (1975) Das Technologische Patt, Umschau, Frankfurt

Municipio de Medellín. Plan de desarrollo 2008-2011, Medellín es Solidario y Competitivo. Línea 3: Desarrollo económico e innovación. Tomado el 15 de abril de 2012 de [http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P\\_desarrollo/obj/pdf/pplandllo/Plan%20de%20desarrollo%202008-2011%20linea3.pdf](http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_desarrollo/obj/pdf/pplandllo/Plan%20de%20desarrollo%202008-2011%20linea3.pdf)

OCDE. (2005). Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third edition, Paris.

Perez, C. (2004). Revoluciones tecnológicas y capital financiero: La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza. Siglo XXI Editores, México.

Pineda, L., Scheel, C. (2011). Plan de Ciencia, Tecnología e innovación de Medellín 2011-2021. Realizado por Universidad del Rosario en Alianza con la escuela de graduados en administración de empresas del Instituto de Monterrey México. Tomado el 15 de abril de 2012 de <http://www.rutanmedellin.org/plancti/Documentos%20compartidos/Plan-de-CTi-de-Medellin.pdf>

Porter, M. (2003). Ser Competitivos. Barcelona: Deusto.

Porter, Michael. (2009). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2ª edición. México: Grupo Editorial Patria.

Robledo, J. (2010). Introducción a la Gestión Tecnológica. Universidad Nacional de Colombia – Sede Medellín, Facultad de Minas.

Robledo, J., Gomez, F., Restrepo, J. (2009). Relación entre capacidades de innovación tecnológica y el desempeño empresarial y sectorial, en: Encuestas, datos y descubrimiento de conocimiento sobre la innovación en Colombia. Pp. 71-100

Solleiro, J., Castañón, R.(s.f.). Competitividad y sistemas de innovación. Los retos para la inserción de México en el contexto global. Tomado el 15 de abril de 2012 de [http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/85.Competitividad\\_y\\_sistemas\\_de\\_innovacion\\_los\\_retos\\_para\\_la\\_insercion\\_de\\_Mexico\\_en\\_el\\_contexto\\_global.pdf](http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/85.Competitividad_y_sistemas_de_innovacion_los_retos_para_la_insercion_de_Mexico_en_el_contexto_global.pdf)

Torres, L; Castellanos, O. y Fúquena A. (2007) Evaluación de la innovación tecnológica de las Miempresas e instituciones colombianas. Parte 1: Bases conceptuales, metodología de evaluación y caracterización de las empresas innovadoras. Revista ingeniería e investigación, vol. 27, No.1, 2007, p. 158-167.

# ANTEPROYECTO PARA LA FORMULACIÓN DE UNA VISIÓN DE FUTURO COMPARTIDA DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD SOCIAL EN SALUD, AL AÑO 2033, DESDE EL ENFOQUE DE LA PREVISIÓN HUMANA Y SOCIAL

**M.g. Pedro Leon Cruz Aguilar**

Universidad del Valle

[pelecruz@gmail.com](mailto:pelecruz@gmail.com)

## **Resumen.**

Ante las crisis recurrentes del Sistema General de Seguridad social en Salud (SGSS) que se encuentra amenazado en su sostenibilidad por el envejecimiento de la población, la informalidad, el manejo no ético de los recursos y la baja generación de capacidades, este anteproyecto pretende la construcción de una visión de futuro compartida del SGSSS al año 2033, fecha en que el sistema cumple cuarenta años de existencia, desde el enfoque de la Previsión Humana y social, que se caracteriza por la construcción social del futuro y por convertir mediante la interacción entre los diferentes actores una visión personal de futuro (oculta) en una visión social (explícita) compartidas por todos guiada por los valores y generadora capacidades en los usuarios para que logren los funcionamientos que le permitan tener la salud que deseen; interponiéndose a las visiones personales y utilitaristas que solo buscan el lucro individual sin importarles el sufrimiento, el dolor y en algunos casos hasta la muerte de los protegidos.

**Palabras claves:** Visión, futuro, Valores, capacidades y salud.

## **Introducción**

El presente anteproyecto de investigación doctoral pretende la construcción de una Visión de Futuro del Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia (SGSSS) al año 2033, desde el enfoque de la Previsión Humana y Social, que se caracteriza por la construcción social del futuro, mediante la puesta en escena de la imagen personal de futuro (oculta) para que a través de la interacción con los otros se convierta en una imagen social de futuro (explícita) guiada por unos valores mínimos (los morales) que le permitan denominarse justa, en contraposición a la visión individualista y la codicia de algunos actores que han sumido al sistema en una constante crisis, condenando a sus protegidos a la inequidad, el sufrimiento y hasta la muerte.

La Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas<sup>353</sup> (2012) considera que el SGSSS presenta evidencias de ser *un sistema fallido* porque carece entre otras cosas de una visión de futuro. Esta propuesta de investigación se concentrará en construir de manera participativa una Visión de Futuro compartida por todos los actores del SGSSS que sea

---

<sup>353</sup> La Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas es una entidad sin ánimo de lucro de carácter gremial, con Personería Jurídica reconocida por el Ministerio de Justicia mediante resolución No. 1258 del 29 de Mayo de 1956.



valiosa e invite a la acción para generar en los usuarios las capacidades que les permitan lograr los funcionamientos necesarios para tener la salud que desean.

Este trabajo de investigación realiza aportes desde lo académico y lo social. En lo académico genera un valor agregado al conocimiento al unir el Enfoque de la Previsión Humana y Social con el de las Capacidades de Amartya Sen. Además, refuerza la metodología para la construcción de escenarios propuesta por Masini y Medina (2000) con los hallazgos de la investigación. En lo social pretende la construcción de una Visión de Futuro compartida del sistema de salud que sea el punto de partida para la transformación de la salud de los colombianos, hoy amenazada por incertidumbres tanto de tipo estructural como de gestión.

La propuesta se inicia describiendo el contexto, continúa con el planteamiento del problema que tiene como unidad de análisis la visión de futuro, a renglón seguido se presentan los objetivos, el marco referencial (conceptual y teórico), la metodología y los resultados esperados

## **CONTEXTO**

La ley 100 de 1993, introdujo la salud en el mercado del aseguramiento con competencia regulada y la fragmento en dos regímenes: el régimen contributivo (RC), al cual se afilian las personas con capacidad de pago y el régimen subsidiado (RS), que asegura a las personas sin capacidad de pago; vinculando a los pobladores de manera obligatoria a una Empresa Promotora de Salud (EPS), la cual le ofrece como beneficio el Plan Obligatorio de salud (POS); las EPS del RC recaudan el valor de las cotizaciones y reciben como pago el valor de la unidad de pago por capitación (UPC) ajustado al riesgo por el número de afiliados; las EPS del RS reciben como pago la suma resultante de multiplicar el número de afiliados por el valor de la UPC subsidiada.

En veinte años de existencia el sistema de salud debido a sus constantes crisis ha sido reformado dos veces (ley 1122 del 2007 y ley 1438 del 2011) y aún no se han resuelto los problema estructurales de este. Actualmente cursa una tercera reforma en el congreso<sup>354</sup> que: crea un fondo único denominado Salud – Mía, encargado de afiliar a los usuarios, recaudar, administrar y girar los recursos de la salud; reemplaza a las EPS por los Gestores de servicios de salud, que serán los encargados de acompañar a las personas en su paso por los servicios de salud, auditar y ordenar el pago a las IPS y propone un plan de beneficio integral denominado Mi-Plan, con una lista de exclusiones.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

La unidad de análisis es una visión de futuro entendida como una construcción social que entrelaza el futuro personal deseado con el futuro social compartido, caracterizada por los valores y la generación de capacidades

### **Planteamiento del problema**

---

<sup>354</sup> Proyecto de Ley 210 del 2013

Si se pregunta ¿Cómo será el SGSSS de Colombia en el año 2033? Son muchos los interrogantes que surgen, porque este carece de una visión de futuro compartida por todos los actores del sistema y construida de manera participativa mediante la interacción social y las negociaciones necesarias, para convertir la visión de lo “deseable” por cada actor (oculta) en una visión “social” (visible) en la cual todos los que hacen parte del sistema se sientan representados, situación que se manifiesta en la sostenibilidad del sistema, los actos no éticos y la baja generación de capacidades en los protegidos.

La sostenibilidad del SGSSS en el largo plazo está amenazada por el envejecimiento y la informalidad, en el periodo comprendido entre 1990 y el 2020 se presentaron cambios importantes en la distribución porcentual de la población por edad, las personas mayores de 45 años se incrementaron del 17.32% al 28.87% y dentro de este grupo los mayores de 65 años pasaron del 4.95% al 8.50% del total de los habitantes<sup>355</sup>. Según Gonzales (2009) “El régimen contributivo se está desfinanciando y conforme se profundice la transición demográfica en Colombia la subcuenta de compensación del FOSYGA empezará a presentar faltantes” (p.53).

La informalidad<sup>356</sup> en las 23 principales ciudades del país durante el periodo comprendido entre el II trimestre del 2010 y el I trimestre del 2011, fluctuó entre el 56% y el 62% (Galvis, 2012). Lo que conduce a una mayor afiliación al RS que al RC (en el 2012, 42.82% en el RC y el 48.37% en el RS)<sup>357</sup>, generando un incremento en la participación de los recursos públicos en la financiación de la salud, los cuales aumentaron su peso porcentual del 48.30% en el 2008 al 54.00% en el 2010 (Castañeda, Fonseca, Núñez, Ramírez & Zapata, 2012).

Los Actos no éticos en el SGSSS se manifiestan principalmente en el elevado número de tutelas, la negación de servicios y el uso inadecuado de los recursos. En el 2012 se interpusieron 114.313 tutelas (60.084 por tratamientos y 41.086 por medicamentos) un 7.89% más que en el 2011. Del total de las reclamaciones interpuestas un 70.93% correspondían a servicios contemplados en el POS (Defensoría del Pueblo, 2013). La fiduciaria encargada de manejar los fondos del FOSYGA pagó 136.712 registros comprendidos entre los años 2014 y 9627 por la suma de 686 mil millones de pesos Observamed<sup>358</sup> (2012). Entre los motivos expuestos por el Ministerio de Salud para proponer la última reforma al sistema se encuentra, el “uso inadecuado de los recursos por corrupción e ineficiencia y pérdida de legitimidad” (Ministerio de salud. Febrero, 2013, p.1). Actos que permanecen ocultos hasta que se realizan investigaciones o se consolidan los informes. Mostrando como algunos de sus actores ponen el lucro de las

---

<sup>355</sup> Cálculos realizados por el autor de acuerdo con las estimaciones de la población durante los años 1990 – 2005 y las proyecciones de la población 2005-2020, realizadas por el DANE. Consultar: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/VisorCertificaPPO\\_Oct11.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/VisorCertificaPPO_Oct11.xls).

<sup>356</sup> Los datos empleados para caracterizar la informalidad provienen de la Gran Encuesta Integrada de Hogares, GEIH, de los trimestres 2010-II a 2011-I, realizada en las veintitrés principales ciudades del país junto con sus áreas metropolitanas.

<sup>357</sup> Consultar: <http://www.asivamosensalud.org/inidicadores/aseguramiento/grafica.ver/15>

<sup>358</sup> Consultar: [http://www.med-informatica.net/BIS/BisBCM49de2012\\_03a09dic12.htm](http://www.med-informatica.net/BIS/BisBCM49de2012_03a09dic12.htm)

empresas y la corrupción; por encima de valores como, la igualdad, el acceso y la honestidad.

En el año 2012 el 90.6%, del total de la población estaba asegurada en salud (DANE, 2013) y en el periodo comprendido entre 1990 al 2010 la esperanza de vida, aumento de 71.7 años para las mujeres y de 67.1 años para los hombres a 78.3 años y 75.2 años respectivamente (Want, et al, 2012). Indicadores importantes pero que no miden el cambio en las capacidades de las personas a través de los funcionamientos logrados por estas, para tener una buena salud.

Los colombianos no gozan de una atención oportuna en salud, el 28% de los afiliados que solicitan una cita médica en una EPS necesitan entre cuatro y diez días para ser atendidos, el 11% entre once y treinta días y el 4% debe esperar más de 30 días; si la cita es con un médico especialista, el 24% de los solicitantes debe esperar entre once y treinta días y el 19% más de 30 días (Ministerio de Salud y Protección social, 2012).

Aunque las principales causas de mortalidad son por enfermedades no transmisibles, como: el infarto agudo miocardio, la insuficiencia cardíaca, las enfermedades pulmonares de Obstrucción Crónica, Neumonía Organismos no especificado, la Diabetes Mellitus, las enfermedades Cerebrovasculares, los tumores Malignos de Bronquios y Pulmón y la Insuficiencia Cardíaca Hipertensiva<sup>359</sup>; que podrían evitarse con una efectiva promoción de salud y con programas de prevención de las enfermedades que aborden tales factores de riesgos. No se ha logrado una disminución en la tasa de mortalidad causada por estas patologías, porque los protegidos no tienen la capacidad de elegir el programa de promoción y prevención que les permita lograr los funcionamientos necesarios para llevar una vida saludable.

En resumen el SGSSS, sigue amenazado en su estabilidad por problemas estructurales como el envejecimiento y la informalidad; los riesgos morales se han vuelto endémicos; el 92% de los colombianos tienen el derecho a los servicios de salud, pero no lo pueden ejercer de forma oportuna y viven más pero pasan más años enfermos durante su existencia.

Es evidente que el sistema carece de una Visión de Futuro compartida y deseada por todos los actores, que se oponga a la visión oculta de unos pocos que anteponen el lucro personal por encima de los sufrimientos, la salud física y hasta la misma vida de los asegurados.

### **Pregunta de investigación**

En consecuencia con la problemática, descrita anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo construir una Visión de futuro compartida del SGSSS desde el enfoque de la Previsión Humana y Social guiada por los valores y que genere capacidades en los usuarios, al año 2033?

---

<sup>359</sup> Consultar

:[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=788&Itemid=119](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=788&Itemid=119)

## Objetivos

### General

Construir una Visión de Futuro compartida del SGSSS desde el enfoque de la Previsión Humana y Social guiada por los valores y que genere capacidades en los usuarios al año 2033.

### Específicos

1. Construir una visión de Futuro compartida del Sistema General de Seguridad Social en Salud al 2033.
2. Determinar los valores compartidos de los actores del sistema de salud, que nos permitan establecer una ética mínima del SGSSS
3. Formular un modelo de evaluación de las capacidades generadas por una visión de futuro según el concepto de medios y funcionamientos de Robeyns (2005) basado en el enfoque de las capacidades de Amartya Sen

## MARCO REFERENCIAL

### Marco conceptual

**Sistema general de aseguramiento en salud:** Es el conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, que procuran la prestación del servicio y fijan condiciones de acceso en todos los niveles de atención, bajo el fundamento de garantizar la atención integral a toda la población<sup>360</sup>

### Marco teórico

La prospectiva “es un proceso social y su propósito es la construcción de significados” (Fuller & Loogma, 2009, p.73)<sup>361</sup>, sobre el futuro para iniciar acciones y generar un conocimiento anticipado sobre este. Uno de sus enfoques con gran afinidad con el construccionismo social (Fuller & Loogma, 2009) es el de la Previsión Humana y Social (PHS) que nació en Italia la década de los setenta de la mano de la Profesora Masini. “Se caracteriza por la necesidad de analizar rigurosamente la realidad humana y social cambiante, además de tener un carácter decididamente normativo” (Masini, 2013a, p.167). “pone el acento en las visiones de futuro el desarrollo de las capacidades y los valores” (Alonso y Medina, 2012, p.14).

Para la PHS las visiones: 1) son agentes de cambio que “tienen el poder para producir acciones con una intención de cambiar el futuro” (Fuller & Loogma, 2009, p.74)<sup>362</sup>, que se fundamentan en “la capacidad de escuchar en el presente a las simientes del cambio y por consiguiente es la misma posibilidad de cambio y de construir un futuro diferente del presente” (Masini, E. & Steembergen, 1979, p.12). 2) No son el futuro

<sup>360</sup>

Ministerio de Salud.  
<http://www.minsalud.gov.co/Lists/Glosario/AllItems.aspx?&View=%7b9C88C5CD-FA85-41F4-BDCA-CAE63A18EDBF%7d&FilterField1=Subtema&FilterValue1=R%C3%A9gimen%20Subsidiado&InitialTabId= Ribbon.List&VisibilityContext=WSSTabPersistence>.

<sup>361</sup> Cita en inglés: “is a social process and its purpose is to construct meaning”

<sup>362</sup> Cita en inglés: “Have power to produce actions with an intention to change the future”

mismo sino una “pretensión o expresión más o menos explícita de un futuro que es idealizado para movilizar el presente con el fin de desplazarse en la dirección de este futuro potencial” (Van der Helm, 2009, p.100)<sup>363</sup>, son palabras, textos, imágenes y símbolos. “Estos símbolos no son representativos de la realidad en el sentido de una correspondencia directa; su significado constituye una interpretación de una realidad” (Fuller & Loogma, 2009, p.72)<sup>364</sup>, futura que no es visible mientras es una visión personal y que se visibiliza en la medida que se la comparte y se negocia con los diferentes actores hasta que se convierte en una visión construida socialmente, compartida por todos, generadora de conocimiento, que guiada por uno valores invita a la acción.

“Cada persona tiene una imagen personal y una imagen colectiva del futuro y ambas están entrelazadas y referidas a una elección de valores” (Masini, 2013b, p.83), entendidos como, “cualidades de las cosas, de las acciones, de las personas, que nos atraen porque ayudan a hacer un mundo habitable” (Cortina, 2013, p.26), y justo.

Donde cualquier personas, institución o actuación tiene como una de sus principales preocupaciones la práctica de los valores morales, para denominarse justa en todo el sentido de la palabra (Cortina, 2013). Y construir una ética de los mínimos, “sobre las cuestiones de justicia exigibles moralmente a todos los ciudadanos(Cortina,2013,p.50). Constituida por cinco valores universales: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto y el dialogo activo (ibid), con el fin de no incrementar en el mundo las injusticias, las inequidades y el sufrimiento.

La evaluación de una visión debe realizarse con aquellos indicadores que puedan indicar los cambios logrados en los funcionamientos de las personas, como el enfoque de las capacidades, que es un “amplio marco normativo para la evaluación y valoración: del bien – estar individual y disposiciones sociales, diseño de políticas y propósitos de cambio social en la sociedad” (Robeyns, 2005, p.95)<sup>365</sup>, el cual está constituido por dos elementos básicos las capacidades y los funcionamientos.

Las capacidades son “un conjunto de vectores de funcionamientos, que reflejan la libertad del individuo para llevar un tipo de vida u otro (Sen, 1999, p.54). Los funcionamientos son los estados y acciones que una persona puede lograr (Ibid), se clasifican en simples y complejos. Los simples comprenden las necesidades mínimas para vivir y los complejos como, ser feliz, tener dignidad y participar de las actividades del entorno (Urquijo, 2008).

Una visión de futuro hecha realidad genera bienes y servicios que según Robeyns (2005), están influenciados por tres factores de conversión: los personales, los sociales

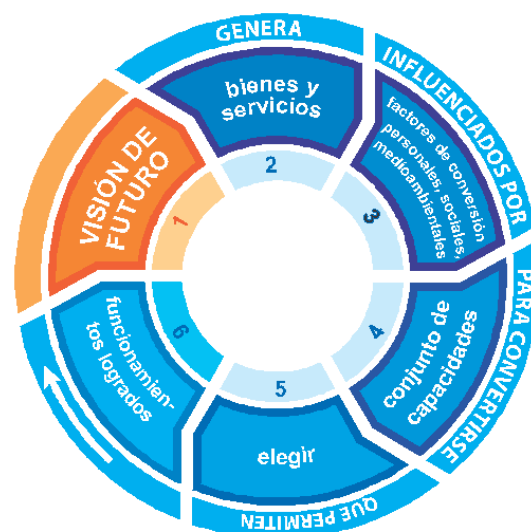
---

<sup>363</sup> Cita en ingles: “The more or less explicit claims or expression of a future that is idealized in order to mobilise present potential to move into the direction of this future”

<sup>364</sup> Cita en ingles: “Such symbols are not representative of reality in the sense of direct correspondence; their meaning constitutes interpreted reality”

<sup>365</sup> Cita en ingles: “The capability approach is a broad normative framework for the evaluation and assessment of individual well-being and social arrangements, the design of policies, and proposals about social change in society”

y los medioambientales. 1) los factores de conversión personal (por ej., metabolismo, condición física, sexo, habilidades para la lectura, inteligencia) afectan la manera como una persona puede convertir los atributos de los bienes y servicios en funcionamientos. Un discapacitado goza del servicio de aseguramiento en salud, está enfermo y no puede trasladarse a una institución prestadora de servicios de salud; no tendrá la posibilidad de recuperar la capacidad de la salud física, así tenga el derecho al acceso a los servicios de salud porque no podrá elegir, los servicios médicos, diagnósticos y medicamentos que necesita, al no haber logrado el funcionamiento de una atención oportuna ; 2) los factores de conversión social (por ej., políticas públicas, normas sociales, prácticas discriminatorias, roles de género, jerarquías sociales, relaciones de poder) y 3) los factores de conversión medioambiental (por ej., clima, locación geográfica). Un usuario tiene el servicio de aseguramiento en salud, está enfermo, el centro de salud está lejos, carece de los recursos para desplazarse porque está desempleado y el medico atiende solo tres días en la semana, se vuelve más difícil o imposible elegir el servicio de salud que necesita para recuperar la capacidad de su salud física y lograr el funcionamiento de una atención oportuna, así el aseguramiento le confiera el derecho. Por lo tanto, no es suficiente conocer los bienes que una persona posee o tiene acceso para saber que funcionamientos puede lograr, se necesita saber mucho más sobre la persona y las circunstancias no manifiestas para en que vive (ver figura1)



**Figura 1.** Modelo de evaluación de una visión de futuro en los usuario del sistema de salud, mediante la relación entre bienes y funcionamientos.

**Fuente:** Elaborado por el autor con base en Robeyns, 2005, p.98

La PHS privilegia como metodología la construcción de escenarios porque permite la participación de aquellos que posiblemente van a realizar los futuro descritos por dichos escenarios, lo cual permite que el escenario escogido se vuelva visión, porque está vinculado con lo que lo hará realizable (Masini, 2013b).

Los escenarios han sido definidos de las siguientes maneras como: 1) historias paralelas que anticipan la manera sobre cómo se desarrollará el futuro, construidas por los

investigadores y por los participantes en un taller realizado para tal fin (Bezold, 2010). 2) “Una manera informada y estructurada de pensar sobre el futuro” (Kaltenborn, Thomassen y Linnell 2012, p.329)<sup>366</sup>. 3) Un medio para representar la realidad futura, “con el objetivo de direccionar la acción del presente a la luz de los futuros posibles y deseables” (Durance y Godet (2010, p.1488)<sup>367</sup>. Y 4) “Instrumentos para la toma de decisiones en situaciones de rápido cambio social y de compleja interacción social. Como tal, buscan reducir y gestionar el nivel de incertidumbre y error” (Masini y Medina, 2000, p.53)<sup>368</sup>. Los mismos autores para su construcción propusieron una metodología que consta de siete etapas que a continuación se describen:

**Tabla 1.** Secuencias de etapas para la construcción de escenarios de futuro

<b>Secuencia de etapas</b>
1. Construcción de una base de datos (descripción del sistema escogido en el presente )
2. Delimitación del sistema escogido y de su contexto general a través de entrevista, cuestionarios, seminarios de especialistas, tormentas de ideas, etc.
3. Descripción del sistema y sus componentes 3.1. Identificación de las variables internas y externas del sistema 3.2. Identificación de las variables claves por parte de un grupo de decisores 3.3. Identificación de los factores de ruptura
4. Identificación de los actores en el presente y el pasado y de sus decisiones estratégicas (se hace una relectura de las variables claves, se requiere documentación)
5. Formulación de las preguntas claves o hipótesis de los escenarios
6. Construcción de los escenarios y definición del horizonte temporal
7. Identificación de las acciones necesarias a los diversos escenarios

**Fuente:** Masini y Medina, 2000, p. 54.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación se realizará mediante la estrategia de estudio de caso, su alcance será de tipo exploratorio – descriptivo, los métodos que se utilizaran, por su tipo de técnica serán cualitativos y cuantitativos y por el tipo de fuente de conocimiento estarán basados en: la evidencia, la experticia, la creatividad y la interacción.

Un estudio de caso, puede ser de corte cualitativo o cuantitativo o incluso una combinación de métodos (cualitativos y cuantitativos), enfoque mixto que le da una “mayor riqueza de información y conocimiento sobre él. El caso requiere tratarse, con profundidad buscando el completo entendimiento de su naturaleza, sus circunstancias, su contexto y su característica” (Hernández et al, 2003, p.332).

<sup>366</sup> Cita en ingles “Scenarios are informed and structured ways of thinking about the future”

<sup>367</sup> Cita en ingles: “ With the aim of clarifying present action in light of possible and desirable futures”.

<sup>368</sup> “As instruments for making decisions in situations of rapid social change and complex social interaction. As such, they seek to lower and manage the level of uncertainty and error

### **Técnicas de recolección de datos.**

Según Popper (2011), pueden ser clasificadas, por el tipo de fuente de conocimiento, basadas en: la evidencia, la experticia, la creatividad y la interacción y por el tipo de técnica, cualitativas, y cuantitativas.

### **Métodos basados en la evidencia.**

Son los que sirven para “explicar o pronosticar un fenómeno concreto, con el apoyo de documentación y medios confiables de análisis” (Popper, 2011, p.122).

*Análisis del entorno o vigilancia.* Se refiere “a la observación, examen, supervisión, y descripción sistemática de los contextos” (Popper 2011, p.98) como los determinantes sociales de la salud.

*Análisis de Contenido de los documento.* “Es una técnica de investigación, para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de las comunicaciones, con el fin de interpretarlas” (Zapata y Rodríguez, 2008, p.480).

### **Métodos basados en la interacción.**

Son las actividades donde participan personas expertas y no expertas, que enriquecen los ejercicios de prospectiva gracias al intercambio de opinión entre los diferentes actores (Popper, 2011).

*Entrevista en profundidad.* Es una entrevista no estructurada, flexible, que se realiza con el objeto de comprender desde el punto de vista del entrevistado, lo que es importante y significativo para él con el fin de encontrar los factores de ruptura.

*Talleres de escenarios.* Se realizan con la participación de un grupo de personas entre los que se encuentran expertos y no expertos, elegidos de manera cuidadosa, representante de la comunidad, región, sector u organización objeto de estudio, que mediante el uso de una determinada metodología propondrán unos futuros alternativos, sobre un fenómeno en concreto. (ibid).

### **Métodos basados en la experticia.**

Son los que se realizan con especialistas en diferentes temas y cuyo desarrollo está fundamentado en el conocimiento de quien lo aplica. (ibid)

*IGO (importancia y gobernabilidad).* *Por importancia se entiende el peso relativo que tiene cada variable en el logro de los fines misionales del sistema objeto de estudio y la gobernabilidad como su nombre lo indica consiste en el gobierno que tiene el sistema objeto de estudio sobre cada variable. Estas características se califican con una escala cuantitativa que permita distinguir las características ante indicadas entre una y otra variable.*



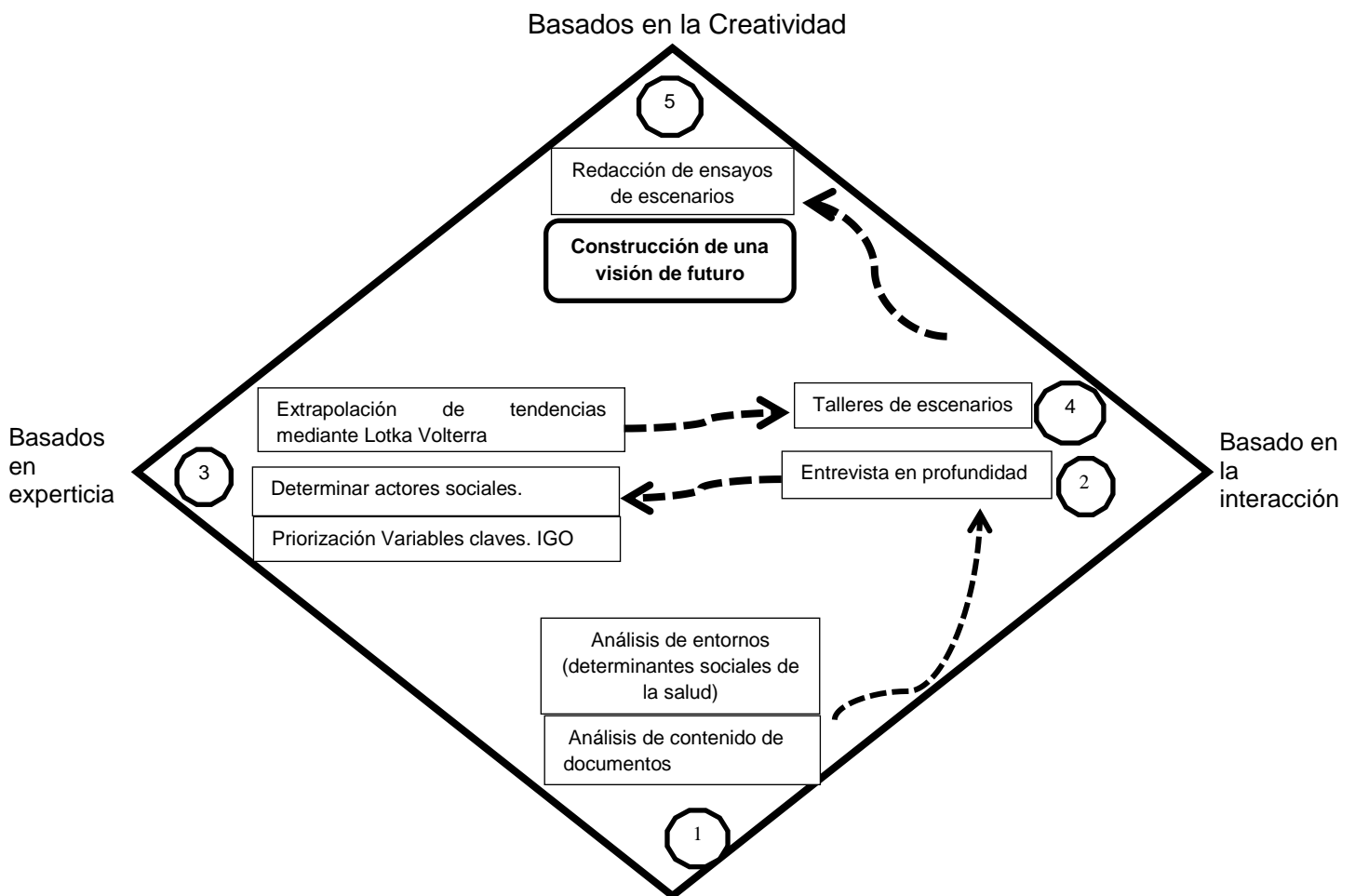
**Método de análisis de juego de actores. MACTOR<sup>369</sup>.** Su objetivo es el de mostrar los actores que tienen propósitos en común, con el fin de facilitar las toma de decisiones, para el diseño de sus políticas de alianzas y la manera como deben enfrentar los conflictos. Valora las diferentes relaciones de fuerza entre actores y estudia sus convergencias, con respecto a los diferentes objetivos.

**Extrapolación de tendencias y análisis de impacto.** Son dos herramientas que basados en el desarrollo del pasado y el presente dan un pronóstico del futuro suponiendo que el futuro es una continuación del pasado (Popper, 2011), en esta investigación para las proyecciones tendenciales utilizaremos la ecuación Lotka Volterra.

**Métodos basados en la creatividad.**

Son aquellos que requieren de conocimientos originales e imaginativos. Los primeros, surgen de expertos sobre el tema que se está tratando o de actores que por sus vivencias, pueden, plantear conceptos únicos; los segundos, Proviene de aquellas personas de gran talento, que muchas veces, están contra la corriente de lo establecido, pero que son capaces de generar semillas de futuro. (Popper, 2011).

**Redacción de ensayos/escenarios/visión.** Son los ensayos que se “concentran en una imagen o un pequeño conjunto de imágenes del futuro, con una detallada descripción de las principales tendencias que marcan la evolución del escenario” (Ibid, p.107). o de la visión de futuro



<sup>369</sup> Consultar: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/68-MACTOR.html>

Basados en la Evidencia

**Figura 3.** Diamante Prospectivo de una Visión de Futuro del SGSSS

**Fuente:** Elaboración del autor en Base a Popper, P. 2011

La metodología propuesta en la investigación para el análisis de escenarios, está basada en una combinación de métodos, que se lleva a cabo en secuencia Forward o sea hacia adelante, comienza con *los métodos basados en la evidencia* siguiendo con *los métodos basados en la interacción* se continua con *los métodos basados en la experticia* y se vuelve a *los métodos basados en la interacción* y se finaliza con *métodos basados en la creatividad*, se redactan los ensayos de los escenarios de futuro propuestos y una visión de futuro

**Tabla 2.** Marco lógico

Objetivo	Actividades	Recursos	Indicadores	
Construir una Visión de Futuro compartida del Sistema General de Seguridad Social en Salud de Colombia desde el enfoque de la Previsión Humana y Social con valores y que genere capacidades al año 2033.				
Construir una visión de Futuro compartida del Sistema General de Seguridad Social en Salud al 2023.	Elaborar una base de datos que describa de manera integral el sistema general de seguridad social en salud	Revisión informes y de páginas web como : Dane, Banco de la Republica, Ministerios de Salud, Supersalud, observamed, defensoría del pueblo Asivamosensalud, Acemi, etc	Económicos, demográficos, sociales, legales, tecnológicos, aseguramiento, financieros, estado de salud, servicios de salud	
	Análisis de los determinantes sociales de la salud	Base de datos	Variables claves del SGSSS	
	Entrevista en profundidad con los diferentes actores del sistema	Elaboración y prueba del cuestionario para la entrevista en profundidad		Cuestionario para entrevista probado
		Realización de 25 entrevista en profundidad de los diferentes actores		No. De entrevista realizadas/No. De entrevistas programadas

	Procesamiento de la entrevistas	Programa Atlas ti versión 6.0	Informe de las entrevistas Variables de ruptura identificadas
	Priorización de las variables	Importancia y gobernabilidad IGO	Variabes Claves esenciales para la evolución del sistema
	Valorar las relaciones de fuerza entre los actores sociales que intervienen o van intervenir en el futuro del SGSSS	Análisis de juego de actores MACTOR	No. De posibles alianzas
	Construir los posibles escenarios de futuro del SGSSS al 2033	Extrapolación de tendencias	Escenario de futuro tendencial
		Talleres de escenarios	Posibles escenarios de futuro
		Redacción de ensayo de escenarios	Ensayo con los posibles escenarios de futuro
Formulación de una visión de futuro compartida	Taller de visión	Una Visión de Futuro Compartida	
Determinar los valores compartidos de los actores del sistema de salud, que nos permitan establecer una ética mínima del SGSSS	Establecer el perfil de los valores de cada uno de los actores del SGSSS	Taller de valores	Perfil de los valores de los actores del SGSSS
	Realizar el análisis de conglomerados	Programa SPSS, versión 19	Valores compartidos por los diferentes actores del SGSSS
Formular un modelo de evaluación de las capacidades generadas por la visión de futuro según el concepto de medios y funcionamientos de Robeyns (2005)	Adaptar el modelo de Robeyns (2005)	Modelo de evaluación de una visión de futuro en los usuario del sistema de salud, mediante la relación entre bienes y funcionamientos.	Listados de funcionamientos logrados
		Tablero con: bienes y/ servicios,	Matriz Semaforo

basado en el enfoque de la capacidades de Amartya Sen		capacidades, funcionamientos logrados, indicadores y metas	
---	--	--	--

## Resultados Esperados

El aporte de este trabajo de investigación al campo de estudio se puede medir desde, la generación de nuevo conocimiento, el fortalecimiento de la capacidad científica nacional y el impacto social, como se detalla a continuación.

**Generación de nuevo conocimiento.** La construcción de una de una Visión de futuro del SGSSS desde el enfoque de la Previsión Humana y Social

Fortalecimiento de la capacidad científica nacional. La integración de dos enfoques teóricos, el de la Previsión Humana y Social con el enfoque de las capacidades y fortalecimiento de la metodología para la construcción de escenarios propuesta por Masini y Medina (2000)

El impacto social: Una visión de futuro que se constituye en el punto de partida para la construcción de un futuro compartido por todos sus actores, con valores y capacidades, diferente del presente amenazado por: la sostenibilidad en el largo plazo, los actos no éticos en el manejo de los recursos y la baja generación de capacidades en los usuarios

## Referencias

Alonso, A. & Medina, J. (Eds) (2013) Eleonora Barbieri Masini. Alma de los estudios de futuro. México: Fundación Javier Barros Sierra.

Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (2012) El pensamiento de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas sobre el presente y futuro del sistema de salud colombiano. En Economía Colombiana. Revista de la Contraloría General de la Republica. No. 336, p 77-83.

Bezold, C. (2010). Lessons from using scenarios for strategic Foresight. Technological Forecasting & Social Change, 77, 1513–1518.

Castañeda, C., Fonseca, M. Núñez, J., Ramírez, J. & Zapata, J. (2012) La Sostenibilidad Financiera del sistema de Salud Colombiano. -Dinámica del Gasto y principales retos de cara al futuro-. Fedesarrollo. Bogotá. Recuperado el 3 de Agosto de 2012 de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/La-sostenibilidad-financiera-del-Sistema-de-Salud-Colombiano-Libro-Sura-Final-20121.pdf>.

Cortina, A. (2013) Educación en valores y responsabilidad cívica. Bogotá, D.C.: Editorial el Búho.

DANE (2013) Encuesta de calidad de vida 2012, [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Boletin Prensa ECV 2012.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Boletin_Prensa_ECV_2012.pdf). Recuperado el 12 de marzo de 2013.

Defensoría del Pueblo (2013) La Tutela y el derecho a la salud 2012. (2012). Evaluación de los servicios de las EPS. En <http://www.defensoria.org.co/red/anexos/publicaciones/tutelaDerechoSalud2012.pdf>. Recuperado septiembre 13 de 2013.

Durance, P. & Godet, M. (2010) Scenario building: Uses and abuses. *Technological Forecasting & Social Change*, 77, 1488–1492.

Fuller, T. & Loogma, K. (2009) Constructing futures: A social constructionist perspective on foresight methodology. *Futures*, 41, 71-79.

Gaspar, T. & Laurén, L. (2013) Future generations: Widespread changes in our living-together. *Futures*, 45, 51-55.

Galvis, L. (2012) Informalidad laboral. Documentos de trabajo sobre economía regional. Banco de la Republica. Cartagena de Indias: Centro de estudios económicos regionales- CEER.

González, J. (2009) Equilibrio financiero del régimen contributivo de aseguramiento en salud, 2010-2050: dinámica laboral, poblacional y crecimiento económico. *Coyuntura Económica*, Vol. XXXIX, No. 2, 27-59.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006) *Metodología de la Investigación* (4ª Edición). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Kaltenborn, B., Thomassen, J. & Linnel, J. (2012). Island futures—Does a participatory scenario process capture the common view of local residents? *Futures*, 44, 328–337.

Masini, E. (2013a) La ecología humana en la metodología de la previsión humana y social. En “Eleonora Barbieri Masini. Alma de los estudios de futuro. Alonso y Medina editores. (pp.163 -179). México: Fundación Javier Barros Sierra.

\_\_\_\_\_ (2013b) Un Futuro con Dignidad. En “Eleonora Barbieri Masini. Alma de los estudios de futuro. Alonso y Medina editores. (pp.113-122). México: Fundación Javier Barros Sierra.

Masini, E. & Medina, J. (2000) Scenarios as Seen from a Human and Social Perspective. *Technological Forecasting and Social Change* 65, 49–66.

Masini, E. & Steembergen, B. (1979) Introducción al acta de sesiones de la reunión de México. En “Visiones de sociedades deseables”. (pp.11-18).México: Federación

mundial de estudios de futuro. Centro de estudios económicos y sociales del tercer mundo.

Ministerio de Salud (2012). Evaluación de los servicios de las EPS. <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Encuesta%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20Servicios%20de%20las%20Entidades%20Promotoras%20de%20Salud.pdf>. Recuperado el 15 de diciembre del 2012.

Ministerio de Salud (2011) Evaluación de los servicios de las EPS. en <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Encuesta%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20los%20Servicios%20de%20las%20Entidades%20Promotoras%20de%20Salud.pdf>. Recuperado Agosto 28 de 2013.

Observamed (2012) Informe de la FMC ratifica "catástrofe informática" en registro magnético de recobros de Fidufosyga y reitera necesidad de información depurada. Recuperado el 29 de Enero de 2013 de [http://www.med-informatica.net/BIS/BisBCM49de2012\\_03a09dic12.htm](http://www.med-informatica.net/BIS/BisBCM49de2012_03a09dic12.htm).

Popper, R. (2011) Metodología de la Prospectiva. En Manual de Prospectiva Tecnológica. Conceptos y practicas Georghiou, L. Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I. & Popper, R. Editores. (pp.85-138).México: Facultad latinoamericana de Ciencias Sociales.

Robeyns, I. (2005): The Capability Approach: a theoretical survey, *Journal of Human Development*, 6:1, 93-117.

Sen, A.(1999) Nuevo examen de la desigualdad. Madrid: Alianza editorial.

Urquijo, M. (2008) La libertad como capacidad, El enfoque de las capacidades de Amartya Sen y sus implicaciones en la ética social y política. Universidad del Valle, Cali: Programa Editorial.

Van der Helm, R. (2009) The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. *Futures* 41, 96–104.

Wang, H.,et al (2012) Age-specific and sex-specific mortality in 187 countries, 1970–2010: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2010. *The Lancet*, 380, 2071–2094.

Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008) Gestión de la Cultura Organizacional. Bases Conceptuales para su implementación. Facultad de ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Cali: Artes Gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.

# CONTRIBUCIÓN DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL DESEMPEÑO Y CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA REGIÓN PÉNJAMO, GUANAJUATO.

**Dra. Glafira Vázquez Olarra**  
Universidad Politécnica de Pénjamo  
[gvazquez@uppenjamo.edu.mx](mailto:gvazquez@uppenjamo.edu.mx)

**Mtro. Ignacio Arroyo Arroyo**  
Universidad Politécnica de Pénjamo  
[iarroyo@uppenjamo.edu.mx](mailto:iarroyo@uppenjamo.edu.mx)

**Mtra. Janet del Carmen Coronado Hernández**  
Universidad Politécnica de Pénjamo  
[jcoronado@uppenjamo.edu.mx](mailto:jcoronado@uppenjamo.edu.mx)

## Resumen

La presente investigación aborda la situación de las empresas micro y pequeñas de la región Pénjamo en el estado de Guanajuato, México en la idea de fortalecerlas para que sean competitivas a nivel regional y nacional. El objetivo principal del proyecto es identificar los factores determinantes de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Pénjamo que inciden en el aumento de su nivel competitivo.

Se tomará como base teórica al modelo de asociatividad; modelo nacional para la competitividad, la teoría ecléctica de Dunning y la teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter. Se abordará desde el enfoque mixto de investigación, a través de un diseño transeccional, exploratorio y descriptivo, utilizando el programa SPSS y N Vivo para el análisis cuantitativo y cualitativo.

Se espera obtener como resultados

- Medir el nivel de competitividad de las pymes en la región
- Analizar los resultados para diseñar estrategias de fortalecimiento de la competitividad de las empresas
- Establecer una red de investigadores en competitividad en conjunto con investigadores pertenecientes a otras universidades politécnicas o autónomas.

**Palabras clave:** Competitividad, Asociacionismo, Pequeñas y medianas empresas.

## Introducción

El entorno económico y social de las medianas y pequeñas empresas ha cambiado notablemente como consecuencia de la globalización de los mercados y la producción, esto genera un reto constante para las compañías nacionales, ya que requieren ofrecer un producto o servicio de mejor calidad, ofreciendo un precio menor al de su competencia a través de la disminución de sus costos, además de mencionar que algunas necesitan incursionar en espacios internacionales para mantener o incrementar su nivel de

competitividad e ingresos. En el presente, la competitividad de las empresas es un tema indispensable de abordar y medir por las empresas y las universidades, para lo cual, existen diversas teorías y modelos que miden la competitividad organizacional y local. El Estado de Guanajuato tiene características que lo hacen diferente al promedio de entidades: es el 6º más poblado del país, 4º con la mayor cantidad de municipios con más de 100 mil habitantes, 6º con la mayor cantidad de población rural, 6º en fuerza laboral y empleo, Guanajuato en el año 2008, registró un PIB de USD 29 mil millones, el 3.8 por ciento del total nacional. Ello lo coloca como la 7ª economía del país y 6º en unidades económicas. Ocupa el 2º lugar a nivel nacional en carreteras de más de 4 carriles. Además ocupa el 6º lugar en número de artículos en publicaciones registradas en el Science Citation Index, SCI, el número de centros e institutos de investigación científica y tecnológica, el número de investigadores pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores.

Con el desarrollo del sistema de parques tecnológicos de Guanajuato se fortalece la plataforma para la transición de la investigación al interior de los centros de innovación hacia la generación de empresas de base tecnológica.

Guanajuato es un Estado que basa su economía en actividades económicas con una importante derrama, esto nos demuestra la fortaleza y diversidad que tiene la entidad. Las actividades económicas presentes en Guanajuato son:

- Automotriz y autopartes
- Cuero-Calzado
- Textil-confección
- Artesanal
- Alimentario
- Construcción
- Farmacéutico
- Químico
- Salud
- Turismo
- Energía
- Nanotecnología



- Aeroespacial
- Tecnologías de la Información
- Biotecnología

El municipio de Pénjamo, ubicado en el estado de Guanajuato cuenta con una población total de 149,936, de los cuales 70,551 pertenecen al género masculino y 79,385 al femenino. Al 2010, de la población total, el 27.3% tenían entre 15 y 29 años. Según el INEGI (2010) existen 22 instituciones de nivel bachillerato y egresan de éstas, 692,000 alumnos.

De acuerdo con el INEGI, al 2010 se tienen registros de que en ese municipio se encuentran operando 3,577 empresas de tamaño micro y pequeño cuyas actividad predominantes son los servicios y la agricultura.

En lo que se refiere a las Universidades Politécnicas sólo habrá de mencionarse que son un conjunto de instituciones públicas comprometidas con el desarrollo económico y social de la nación, con proyección internacional, cuya misión es la formación integral de personas a través de la generación, aplicación y difusión del conocimiento y la cultura mediante una investigación y docencia de calidad, con vocación de liderazgo tecnológico, constituyéndose en un factor clave para el progreso de sus estados y con amplia presencia en sus áreas de influencia. (Universidad Politécnica de Pénjamo, 2012).

El proyecto tiene consideradas las siguientes hipótesis:

1. El asociacionismo vertical puede generar una mayor competitividad en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Pénjamo, Guanajuato y municipios aledaños.
2. La competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Pénjamo, Guanajuato, aumenta de acuerdo con los servicios de apoyo, las políticas sectoriales y regionales para el fomento económico para las pequeñas y medianas empresas.
3. La ausencia de vinculación de las universidades con el sector empresarial disminuye la competitividad de los estudiantes y de las pequeñas y medianas empresas de Pénjamo, Guanajuato y municipios limítrofes.
4. El desarrollo de habilidades técnicas y gerenciales en los estudiantes de la Universidad Politécnica de Pénjamo está relacionado con la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la región y municipios colindantes.

Actualmente, la investigación se encuentra en el proceso de contraste de las variables identificadas en la hipótesis con las que se destacan en la literatura. Se integrará una matriz de congruencia metodológica que permita identificar las dimensiones, indicadores e ítems para construir el instrumento de recolección de información.

Algunos conceptos que se manejan dentro de la investigación son:

Alianzas estratégicas: “Acuerdos cooperativos entre dos o más firmas para mejorar su posición competitiva y su desempeño compartiendo sus recursos”. En esta definición puede advertirse tanto el carácter endógeno como el exógeno de los recursos y capacidades aportados y que servirán a la alianza para lograr los objetivos propuestos.

Competitividad. La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

Competitividad. La capacidad de una empresa para ofrecer un servicio o producto que la distinga de sus competidores por el precio, calidad, logística y diferenciación.

Pequeña y mediana empresa. Organizaciones productivas legalmente constituidas cuyo número de empleados oscila de 11 a 250 para el sector industrial, 11 a 100 para el sector comercio y de 51 a 100 para el sector servicios

### **Revisión literaria**

En los últimos años, se ha incrementado notablemente la competencia a nivel local e internacional, el surgimiento de las organizaciones multinacionales e internacionales, así como la globalización, ejercen una fuerte presión para que las empresas mejoren su desempeño e identifiquen la forma de hacer eficientes sus recursos.

Los modelos y teorías de la competitividad hacen mención del capital humano como uno de los elementos fundamentales que representan una ventaja competitiva para las empresas y a través de ellos, se alcanza el nivel de competitividad deseado en el mercado nacional e internacional. En este marco, se dice que el capital humano debe ser competente, lo que implica desarrollar un conjunto de habilidades, capacidades y experiencias que facultan a una persona para desarrollarse en un nivel superior respecto de otra, a esto se le llama competencias. Adquirir esas competencias a través de la educación y capacitación se ha convertido en una prioridad tanto del propio personal como de las empresas.

La formación basada en competencias establece una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación, de esta forma, las universidades tienen un referente para adecuar sus programas y quienes demanden sus servicios tienen la certeza de que los egresados se adaptan a las necesidades de personal competente.

Es necesario investigar desde un enfoque científico cuáles son los determinantes de la competitividad en las empresas de esta región, con la finalidad de diseñar las acciones

que deba realizar la Universidad para coadyuvar en el desarrollo de las empresas. Con este estudio se identificarán algunas oportunidades para que las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la región Pénjamo, Guanajuato, determinen su potencial competitivo que les permita posicionarse como empresas competitivas dentro de los mercados nacionales y extranjeros.

Por lo tanto, se considera apoyarse en las siguientes teorías y modelos de la competitividad:

Estrategia competitiva de Michael Porter, modelo que plantea la existencia de cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación. El análisis de la combinación de estos factores, que se refuerzan unos a otros, sirve para tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde realizar las operaciones de las empresas.

Modelo de Asociatividad con el método MICMAC, y estrategia de los actores con el método Mactor para Identificar posibles asociaciones entre un grupo de empresas.

Alianzas estratégicas que abordan diferentes autores (Gulati, R., 1998; Ambastha, A. y Momaya, K., 2004; Villarreal, R. 2002; Sánchez Barajas, G. 2007; Newstrom, J., 2007; Camargo, F., 2007), entre otros, quienes plantean que el éxito de las alianzas radica en factores como: Logro de los objetivos en diferentes áreas relativas a la operación de la alianza, desempeño general, incremento en las ventas, mejoramiento de la participación de mercado, ventaja competitiva, aprendizaje, innovación, calidad tecnológica, éxito de productos, desarrollo de recursos humanos, desempeño financiero, entre otros .

Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas de micro y pequeñas empresas propuesto por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. en México.

La teoría ecléctica planteada por Dunning, la cual trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en la yuxtaposición de las ventajas específicas de la empresa, la propensión a internacionalizar mercados exteriores y el atractivo de dichos mercados para producir en ese lugar.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar los factores determinantes de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en Pénjamo, Guanajuato y municipios vecinos, que incidan en su permanencia en el mercado y aumenten su nivel competitivo.

## **Objetivos Específicos**

- Distinguir los tipos de asociacionismo que han integrado las pequeñas y medianas empresas en la región Pénjamo, Gto.
- Identificar los factores endógenos y exógenos que otorgan competitividad a las pequeñas y medianas empresas de la región Pénjamo, Gto.
- Conocer las políticas sectoriales y regionales del gobierno para el fomento de las pequeñas y medianas empresas en la región Pénjamo, Gto.
- Explicar la incidencia de la vinculación de las universidades con el sector empresarial acotando en el contexto de la Universidad Politécnica de Pénjamo.
- Analizar la relación existente entre las competencias laborales requeridas por las empresas y las competencias desarrolladas en los estudiantes de la Universidad Politécnica de Pénjamo.

## **Método**

Se considera que el universo de empresas es de 3,577 unidades y se proyecta un tamaño muestral de 610 unidades, considerando un alfa del 97% y un error del 4%.

Esta investigación se realizará desde un enfoque mixto. Está comprendida para realizarse a través de un diseño transeccional, exploratorio y descriptivo. La investigación se realiza siguiendo el método científico, en el cual, se utilizarán instrumentos como entrevistas, guías de observación, cuestionarios, y técnicas como la observación, el análisis biográfico, la etnometodología y análisis del discurso. Los programas estadísticos que se utilizarán para el análisis de información son el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) y N Vivo para los aspectos cuantitativos y cualitativos, respectivamente.

## **Resultados Esperados**

El estudio se enfoca en las pequeñas y medianas empresas de una región que se ha caracterizado por ser predominante en la agricultura, sin embargo, los datos del INEGI mencionan un alto sector de empresas orientadas a brindar servicios y representan un alto porcentaje de ingresos para el municipio.

Se espera identificar los factores de competitividad de las pymes de Pénjamo, Gto y diseñar estrategias que le permitan fortalecerse en la región.

Por otro lado, se planea establecer convenios o acuerdos con la Secretaría de Desarrollo Económico de los municipios de la región Pénjamo, Gto. y municipios adyacentes, a fin de respaldar y brindar confianza a las empresas para realizar un foro de consulta para

escuchar las necesidades del sector productivo y se analicen sus necesidades en materia de competitividad; así como proponer a la Secretaría de Desarrollo Económico una serie de cursos de capacitación para las empresas donde se aborden los temas de competitividad y las competencias laborales.

Finalmente, establecer una red de investigadores en competitividad en conjunto con investigadores pertenecientes a otras universidades politécnicas o autónomas.

## **Referencias**

Se considera tomar como fuente de consulta los siguientes documentos, además de los mencionados en la revisión literaria de este trabajo.

Andriani, S., Biasca, E. y Rodríguez M. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las medianas empresas*. México: Norma Ediciones.

Haidar, J. (1998). Análisis del discurso. En J. Galindo (coord.). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson educación.

Hernández Sampieri, R. y otros. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Jones, G. y George, J. (2003). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. (5ª reimp). México: CECOSA.

Rojas Soriano, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. (30ª ed). México: Plaza y Valdés.

Sánchez Barajas, G. (2007). *Perspectiva de las micro y pequeña empresas como actores del desarrollo económico de México*. México: CEDEN.

Villarreal, R. y De Villarreal, R. (2002). *México competitivo 2020*. México: Océano.

## **Artículos**

Amaldoss, W. y otros. (2000). Collaborating to Compete. *Marketing Science*, 19 (2), 105-126. Consultado desde la base de datos Ebscohost.

Ambastha, A. y Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*. 26 (1), 45-61. Consultado desde la base de datos Ebscohost.

Berry, A. (2002). *Valoración de políticas de apoyo a la pequeña empresa: Primera aproximación a una metodología regional*. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

Camargo, F. (2007). *Factores determinantes del éxito de las alianzas estratégicas*. Departamento de Economía de la Empresa. España: Universidad Autónoma de Barcelona, consultado el 20 de junio de 2011 a las 11:18 desde <http://webs2002.uab.es/dep-economia-empresa/Jornadas/Papers/2006/Camargo.pdf>

Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, (4) 19. Consultado desde la base de datos J Store <http://www.jstor.org/stable/3094067>, el 08 de diciembre de 2012 a las 14:52 horas.

Mansour, A. (2002). Support services and the competitiveness of small and medium enterprises in the MENA region en S. Fawzy (ed.), *Globalization and firm competitiveness in the middle East and North Africa Region*. Washington: World Bank. Consultado el 14 de mayo de 2012 a las 14:45 desde la base de datos ebscohost.com.

Martínez, S. (2001). *Aproximación teórica a los acuerdos de cooperación empresarial*. Universidad de Cádiz. Consultado el 10 de septiembre de 2008 a las 13:28 desde <http://biblioteca.uca.es/sbuca/bibcsoc/doctrab/ful01-1.pdf>.

## **Documentos**

Abdel, G. (2004). *Serie de Documentos de Trabajo en Estudios de Competitividad*. Centro de Estudios de Competitividad, Instituto Tecnológico Autónomo de México Consultado el 13 de enero del 2012 a las 12:44 horas. desde [www.cec.itam.mx](http://www.cec.itam.mx).

Banco Interamericano de Desarrollo (2002). *Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*. BID, Washington, D. C. Consultado el 22 de enero del 2012 a las 14:32 desde [www.idisc.net/en/DocumentArticle.38437.html](http://www.idisc.net/en/DocumentArticle.38437.html).

Universidad Politécnica de Pénjamo. (2012). Programa Institucional de Desarrollo 2012-2014. Pénjamo, Guanajuato, México.

# ANÁLISIS DE LA COBERTURA DE LOS SISTEMAS DE PENSIONES EN AMÉRICA LATINA

**Mtra. Ana Bertha Vidal Fócil.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

[berthafocil@hotmail.com](mailto:berthafocil@hotmail.com)

**Dra. Beatriz Pérez Sánchez.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

[beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

**Lic. Jesús Alberto Morales Méndez.**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

[alberto1289@hotmail.com](mailto:alberto1289@hotmail.com)

## Resumen

Conocer el entorno de los adultos mayores en los aspectos económico y social es de trascendencia para conocer el impacto que han tenido las políticas públicas en favor de la tercera edad en los países latinoamericanos. Una forma de analizar la eficiencia de las medidas tomadas por el Estado en este tema, es mediante el estudio de la cobertura de los sistemas de pensiones, así como de los aportantes a una pensión, la cual, en este último caso, recibirán al finalizar su etapa laboral.

**Palabras Clave:** Vejez, pensiones, América Latina y Políticas Públicas.

## Introducción

Durante 1929, en una época de aguda crisis económica, social y política del sistema capitalista surge una ideología conocida como WelfareState, cuya traducción de *Estado de bienestar* ha estado presente hasta 1990 (Salas Lizaur, 12), este concepto representa el papel del Estado de intervenir en aquellos asuntos que el sistema capitalista deja de lado, como lo es el rol de elevar por medio de programas sociales la calidad de vida o *bienestar* de la población. Esta idea keynesiana que pone hincapié en la defensa de los derechos individuales y sociales del hombre ha hecho que en la actualidad el Estado de Bienestar se encuentre plasmado en temas como el referente a la cobertura económica, sanitaria y asistencial en los periodos de menor productividad en la vida de las personas, es decir, en su etapa de vejez (Sandoval de Escurdia, Garcia San Vicente, & Richard Muñoz, 2004). Con lo anterior, se dice que el Estado debe actuar como garante de los derechos sociales, debe tutelar al adulto mayor, protegerlo y resguardarlo. Las políticas públicas deben pensarse como un instrumento de promoción y de efectivo cumplimiento para todos los que componen la sociedad, en este caso el segmento de ancianos. En consecuencia, en un contexto de envejecimiento, la articulación de capacidades técnicas y económicas del Estado y sus instrumentos jurídicos y de política se transforma en un elemento esencial para garantizar una vejez digna y segura, puesto que fortalece la

capacidad de las personas mayores para superar la indefensión y las inseguridades que las afectan, como las pérdidas económicas, sociales y culturales. (Huenchuan & Morlachetti, 2007). Actualmente en Latinoamérica, esta política pública encaminada a favor de los adultos mayores, se ha visto afectada por diversos cambios que han surgido a partir de las reformas a los sistemas de pensiones y asistencial que se han dado de 1980 a 2010. Estas reformas han modificado características como la cobertura, legislación, financiamiento y sostenibilidad de estos recursos destinados a elevar la calidad de vida de las personas mayores de 65 años.

De acuerdo con algunas investigaciones, una de las variables trascendentes del sistema de pensiones conocido como cobertura, es insuficiente pese a las reformas introducidas. Es importante destacar que aspectos como el nivel de desarrollo, la existencia de segmentos del mercado laboral de difícil cobertura, características de los sistemas, así como sus incentivos; son los detonadores de esta incapacidad en el nivel de cobertura y que además, estos elementos tendrán influencia al momento de buscar estrategias para la ampliación de la cobertura, en el momento que se proponga una adecuada combinación de los regímenes contributivos y no contributivos, donde también se formularan políticas públicas encaminadas al sistema de pensiones y asistencial, esto con el fin de prevenir y disminuir la pobreza durante la etapa de la tercera edad (Jiménez & Cuadros, 2003).

Este fenómeno demográfico del envejecimiento de la población es uno de los más importantes de finales del siglo pasado como se comentó en el párrafo anterior y es protagonista de debates hoy en día, puesto que ha traído profundas modificaciones en las estructuras sociales, económicas y culturales de los países de América Latina. Estas transformaciones ya son experimentadas por el mundo desarrollado y, si bien Latinoamérica tiene la ventaja de aprender de sus experiencias, algunas circunstancias generan diferencias con estos países de primer mundo, tanto en lo que atañe al proceso de envejecimiento como a la estructura social y económica que enfrentará las consecuencias de este proceso (Hernandez Licon, 2012). Los adultos mayores que conviven hoy en día con la sociedad, históricamente nacen en una etapa en la que gran parte de la población vivía en condiciones de pobreza (algo no muy diferente en la presente década). A mitad del siglo pasado el 88% de la población se encontraba en pobreza patrimonial, 73% en pobreza de capacidades y 61% en pobreza alimentaria. Esta generación sufrió de la insuficiente provisión de servicios educativos y de algunas costumbres de ese periodo. Todo esto dio como resultado varias generaciones con un alto grado de analfabetismo y bajos niveles de educación, alta incidencia de desnutrición y recursos insuficientes para fortalecer las redes sociales de protección hacia los adultos mayores (Secretaría de Desarrollo Social, 2010).

El aspecto del envejecimiento que traerá el mayor impacto social y económico será el de las condiciones de salud. La relación entre las transiciones demográfica y epidemiológica resulta justamente en el envejecimiento demográfico bajo un desplazamiento de las causas en la morbilidad y la muerte de las enfermedades transmisibles hacia las crónicas, degenerativas e incapacitantes, aledaño con las lesiones, afectando principalmente en las edades mayores (Frenk, 1990). Más que la mortalidad, la morbilidad y las consecuencias no letales de las enfermedades, los costos



de la atención y los sistemas de salud deberán adaptarse tomando en cuenta estas transformaciones.

Es relevante como sociedad que las contribuciones de las personas de edad sean reconocidas, apreciadas y fomentadas. Las sociedades afectadas por el envejecimiento demográfico requieren políticas coadyuven a incrementar las capacidades sociales y económicas de las personas mayores. Esto encierra ampliar el acceso de las personas de edad a estructuras sociales (ya sea de amistad, parentesco o de asociaciones civiles), trabajo, educación, atención de salud y protección social. Si esto no se lleva a cabo sucesos como la discriminación y exclusión etarias existentes harán que aumente la dependencia, la marginalización y la pobreza en la vejez. En contraste, la constitución de sistemas formales y bien diseñados de seguridad y protección social básica de la vejez puede contribuir a aliviar la presión que sufren los ancianos para poder mantenerse. Estas medidas, que pueden reducir el impacto de caídas bruscas de los ingresos y otorgan a los adultos mayores, sin obstáculos, una pensión de vejez, son instrumentos importantes para reducir la vulnerabilidad y la pobreza en la ancianidad. Los sistemas de protección social pueden fortalecer también la posición de las personas mayores que deciden continuar con las actividades económicas o asumir responsabilidades en su familia o comunidad. La protección social de los mayores apoya al crecimiento en favor de los pobres, disminuye la pobreza y fortalece los derechos humanos (Meibner, 2010).

Como se observa, el fenómeno de la vejez se puede analizar desde diferentes puntos de vista, ya sea del económico, social, cultural, demográfico o político, siempre habrán interrogantes que llegan a ser base para realizar una investigación. Las ciencias sociales desde hace tiempo han tenido interés por el tema del envejecimiento y ha hecho que se lleven a cabo una serie de construcciones teorías de mayor o menor alcance, las cuales se estudiarán en un apartado más adelante. Una autora propone una forma de explicar el fenómeno del envejecimiento desde dos dimensiones para reflejar la existencia material y conceptual de la vejez: la edad y la estructura o sistema social, las cuales representan las dos caras de una moneda. Por un lado, la edad es entendida como la gran variable estratificadora u ordenadora que admite comprender la vejez y, por el otro, la sociedad y sus reglas imponen pautas de comportamiento y de conducta creando la vejez. Expresado así, “existiría el concepto de edad, y por lo tanto de vejez porque la estructura social lo desea”. Como estas dos fuentes operan simultáneamente, la edad existe en una determinada sociedad y la sociedad se articula en función de las edades. En otras palabras, “edad y sociedad se contienen una a la otra delimitando el terreno donde surge con propiedad el fenómeno social de la vejez” (Pérez Ortiz, 1997).

El envejecimiento es entendido también como una dificultad, por lo tanto existe la necesidad de planificar esta etapa de la vida, debido a que en esta se incrementan fuertemente los riesgos de pérdidas de capacidades tanto físicas y mentales; se da la disminución de la autonomía y la adaptabilidad, el menoscabo de roles sociales y familiares, retiro del trabajo, la pérdida de capacidad económica, cese de otras actividades y deterioros en la salud de consecuencias que se consideran incurables y progresivas (Laslett, 1990).

## **REVISIÓN LITERARIA**

Como lo describe un estudio de la Organización de las Naciones Unidas (Organización de las Naciones Unidas, 2011), la población anciana va aumentando día con día y seguirá así por lo menos hasta el año 2050, de acuerdo con un estudio de población del año 2009 publicado por la División de Población del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. El fenómeno de crecimiento de la población anciana tiene mayores efectos en los países con ingresos medios y bajos, ejemplo de ello es que en los países desarrollados la esperanza de vida al nacer aumento 11 años mientras que en las naciones en vías de desarrollo esta variable demográfica aumento 26 años. Con estos datos como referencia es que cada nación planifica la vejez para sus habitantes y los servicios que ofrecerán, las organizaciones no gubernamentales, las comunidades, los filántropos, las comunidades y las entidades del sector privado realizan acciones complementarias para el cuidado de las personas de la tercera edad; satisfaciendo así tanto las necesidades materiales como psicológicas hasta tecnológicas. En el plano tecnológico, los ancianos requieren actualmente que se les enseñe a enviar e-mails, manejar las redes sociales e incluso realizar videollamadas, con el fin de elevar la inclusión social de los adultos mayores.

En el mundo, actualmente 1 de cada 7 personas, es decir, 90 millones de ancianos, viven aislados y con el pasar del tiempo, este indicador ha ido en aumento. Otro problema social y psicológico que padecen los adultos mayores es el abuso, el cual se da en el seno familiar, en el ambiente de las comunidades y en centros de atención de adultos mayores. Los motivos que generan riesgos para los ancianos guardan relación con la falta de atención, insuficiente formación y capacitación de los responsables de atender a los ancianos, el nivel de estrés de los trabajadores de los centros de atención, el estereotipo social desfavorable que existe alrededor de las personas mayores además de la situación económica en que se vive. Desde un enfoque jurídico, la garantía y la protección de los derechos descritos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos es un medio substancial para disminuir y prevenir los abusos contra los ancianos y poder potencializar lo que pueden ofrecer a la sociedad estas personas. Algunos países, entre ellos los Latinoamericanos requieren de leyes complementarias para salvaguardar la integridad física y emocional de las personas mayores. Asimismo, las sociedades tienen la tarea de buscar los mecanismos para promover la inclusión laboral y garantizar ingresos en la vejez, por último, se tienen que crear los instrumentos que posibiliten a los ancianos informarse y en su caso, denunciar abusos (Organización de las Naciones Unidas, 2007).

Desde la trinchera de la economía, el envejecimiento de la población ocasionará un impacto en el desarrollo económico, el ahorro, la inversión y el consumo, como al igual en los mercados de trabajo, las pensiones. Al hablar de los pensionados, de acuerdo con los datos que se generan, por cada jubilado habrá solamente 4 personas en edad de trabajar (de 14 a 64 años), cuando en el año 1950 existían 12 personas económicamente activas y en el 2000 el indicador era de 9. Uno de los motivos de estos cambios demográficos es que la generación llamada “baby boom” ha llegado a la etapa de la vejez. Otro factor es el hecho de que la fertilidad ha disminuido en la mayoría de los países. Entre los ejemplos que se describen se encuentra el de México en donde las parejas procrean en promedio 2.3 hijos, por debajo de los 7 que tenían en la década de

1970; la tasa de crecimiento de la población mexicana ha disminuido hasta el 1.38% al año, cuando en 1970 era del 3.3%. En el continente asiático, un centro de investigación de Japón ha afirmado que el envejecimiento de la población en dicho país se acelerará hasta llegar a un 35.7% de la población por encima de los 65 años en el 2050, cuando en el 2000 este indicador era del 17.4% (Bioética en la red, 2004).

Otro aspecto económico destacable es que variables como la edad, la trayectoria laboral, la renta de la que se dispone, la capacidad de acceso a los recursos sanitarios priva el bienestar físico y emocional de los ancianos. Como consecuencia, las condiciones de salud se convierten en un rasgo diferenciador dentro de los adultos mayores, provocando desigualdad que se refleja en la situación de pobreza de gran parte de los ancianos. Esta pobreza genera para el Estado y para las familias una serie de gastos que actualmente no han sido resueltos, lo que conlleva a peores condiciones en los adultos mayores, en aquellos ancianos que desempeñaron trabajos informales durante su vida activa. La vivienda como parte de la política económica, se agrega a los temas que guardan relación con los ancianos, debido a que la propiedad de una vivienda y sus condiciones de habitabilidad son un elemento fundamental para el bienestar social y económico de los ancianos porque el hogar se convierte en el bien patrimonial con el que disponen este grupo de la población, se vuelve un refugio para aquellos adultos mayores con problemas físicos, porque la propiedad de la vivienda se convierte en un elemento central para asegurarse los cuidados familiares, siendo el hogar un bien de intercambio en los procesos de herencia familiar y socialmente la vivienda se vuelve en un espacio desde el cual el adulto mayor puede construir una red de relaciones sociales estables para no caer en la soledad y el aislamiento. Mundialmente, se entiende que el 72% de los ancianos necesita apoyo para llevar a cabo alguno de las actividades de la vida cotidiana, y son los cónyuges y la familia nuclear donde proviene esta ayuda. De manera detallada, en el 40% de los casos son los hijos los cuidadores de los ancianos, por ello la importancia social de la inclusión de los hijos en la vida de los ancianos, ya que a mayor edad los ancianos pierden autonomía. Desde otra perspectiva los adultos mayores representan un apoyo para la familia, tanto en el sentido de la prestación de servicios como por ejemplo la colaboración con la crianza de los nietos y en algunos casos en la contribución económica que aportan en el caso de los pensionados (Mota Lopez & Lopez Maderuelo, 1998).

Por último, se dice que la cultura es un factor que decide en cada país el modo en que se percibe la vejez. No obstante a como se ha ido explicando existen problemas que son típicos a nivel internacional. Es cierto que son motivo de satisfacción las acciones que han prolongado el periodo de vida del que se dispone, sin embargo la población ve a la tercera edad como un hecho amenazante al bienestar, puesto que se relaciona habitualmente con la fragilidad física, con la degeneración psíquica y mental de la persona, con el abandono social y demás situaciones que se han ido explicando. Los problemas no solo son internos al anciano, la perspectiva social con respecto a la tercera edad es un obstáculo para el adulto mayor, debido a que para la familia llega a representar una carga económica y dificultad para el progreso. En pocas palabras, el miedo de los adultos en vejez no es el peligro a la edad, sino el temor a un envejecimiento digno, a su exclusión de la vida cultural, política y por supuesto

familiar. En este momento es donde a nivel global los avances que se den en seguridad social pueden dignificar en alguna medida la vejez. En prácticamente todo el mundo la política ha reaccionado ante el incremento de la población mayor, que año con año va en aumento.

### **Objetivo**

Realizar un estudio sobre los sistemas de pensiones de los países latinoamericanos seleccionados, para analizar variables como cobertura y aportaciones al sistema, así como estudiar el contexto de la vejez desde diversas perspectivas.

### **Método**

Esta investigación es de tipo exploratoria, debido a que tiene por objetivo, la formulación de un problema para el desarrollo de una hipótesis. Al igual es descriptiva porque sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno y sus componentes. Por último es explicativo porque busca encontrar las razones o causas que ocasionan el fenómeno. Para realizar la investigación documental, se consultaron libros digitales e impresos, artículos científicos y hemerográficos sobre pensiones, seguridad social y el envejecimiento. Para el análisis de la cobertura de pensiones en los países seleccionados que forman parte de América Latina, el periodo de estudio se comprende de 1990 a 2011. Los datos han sido obtenidos de las encuestas de hogares de los institutos de estadística de cada país en cuestión, algunas de estas encuestas abarcan el total de la población de los países, en algunas otras debido a la metodología del instituto de estadística del país, solo toman en cuenta los habitantes de las zonas urbanas, sin embargo hacen viable que se puedan obtener indicadores sobre la cobertura. Para obtener los indicadores, en un primer momento se obtuvo la información referente a la cantidad de habitantes por país mayores de 65 años, la población pensionada en cada país, la población ocupada y la población cotizante a una pensión en las naciones en estudio. La forma en la cual se recopilaron fue mediante la búsqueda de las páginas oficiales de estadística de cada país en cuestión, se buscó el apartado referente a las encuestas de hogares, para luego entrar en la base de datos de estas y seleccionar los datos de las variables expresadas al inicio del párrafo para el periodo 1990-2011. La población de 65 años o más se obtuvo de la base de datos del banco mundial. La población pensionada y cotizante en algunos casos se obtuvo de las páginas oficiales de los institutos de seguridad social de cada país, en el apartado de informes estadísticos. Después de esta recopilación, por cada país se aplicaron las siguientes formulas:

Para obtener el nivel de cobertura se aplicó

$$\text{Cobertura de pensiones} = \frac{\text{Poblacion pensionada}}{\text{Poblacion de 65 años o mas}}$$

Para obtener el porcentaje de aportantes a pensiones se utilizó

$$\text{Aportantes a pensiones} = \frac{\text{Poblacion cotizante}}{\text{Poblacion ocupada}}$$

Estos indicadores son relativos, ya que reflejan el porcentaje beneficiado y cotizante de la población base en cada caso.

### **Resultados Preliminares**

Uno de los aspectos a evaluar en los sistemas de pensiones es la cobertura y la sostenibilidad. Por un lado la cobertura se entiende como la proporción de la población de adultos mayores protegida por los sistemas (y, si se trata de un sistema contributivo, a la proporción de adultos jóvenes aportantes) y por otro se denomina sostenibilidad a la capacidad de la sociedad y el Estado de mantener los sistemas en funcionamiento sin ocasionar mayores inconvenientes en las cuentas fiscales (Rofman & Lucchetti, 2006). El presente trabajo es un análisis de una muestra del nivel de cobertura del sistema de pensiones que considera diecisiete países de América Latina. Si bien, algo que está claro es el hecho de que elevar los niveles de cobertura no es tarea fácil, se presentan las interrogantes: ¿Cómo proteger a la mayoría de los trabajadores? ¿Cómo proteger a la familia de los trabajadores de los estragos de la tercera edad aunado al retiro de la actividad laboral? estos cuestionamientos no han sido respondidos totalmente; las reformas a los sistemas de pensiones que se han dado en Latinoamérica en las últimas década no han favorecido en su totalidad al bienestar de los adultos mayores.

<b>País</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Argentina</b>	2915154	3297886	3641934	3938465	4276634	4355438
<b>Bolivia</b>	248196	296410	346380	403552	464696	478892
<b>Brasil</b>	6667442	8118245	9681858	11654757	13652415	14140871
<b>Chile</b>	811685	955922	1123724	1320443	1583871	1640762
<b>Colombia</b>	1427182	1635597	1881864	2184235	2601045	2712189
<b>Costa Rica</b>	153628	181641	214619	254810	304239	315944
<b>República Dominicana</b>	284123	366650	457471	547086	623240	640128
<b>Ecuador</b>	436265	522840	629745	758720	902850	933570
<b>El Salvador</b>	249311	288536	334843	382763	432048	440699
<b>Guatemala</b>	307649	371454	450590	535893	621390	642884
<b>México</b>	3646869	4413653	5292891	6141581	7200988	7420892
<b>Nicaragua</b>	132099	158508	187696	225070	267034	272742
<b>Panamá</b>	119651	139356	162727	191468	231684	240795
<b>Paraguay</b>	171031	204454	233189	277568	329459	341545
<b>Perú</b>	881132	1057419	1274939	1511544	1769585	1825243
<b>Uruguay</b>	360502	400324	430503	444932	461887	466062

Venezuela	725904	910496	1104416	1316486	1615011	1689640
-----------	--------	--------	---------	---------	---------	---------

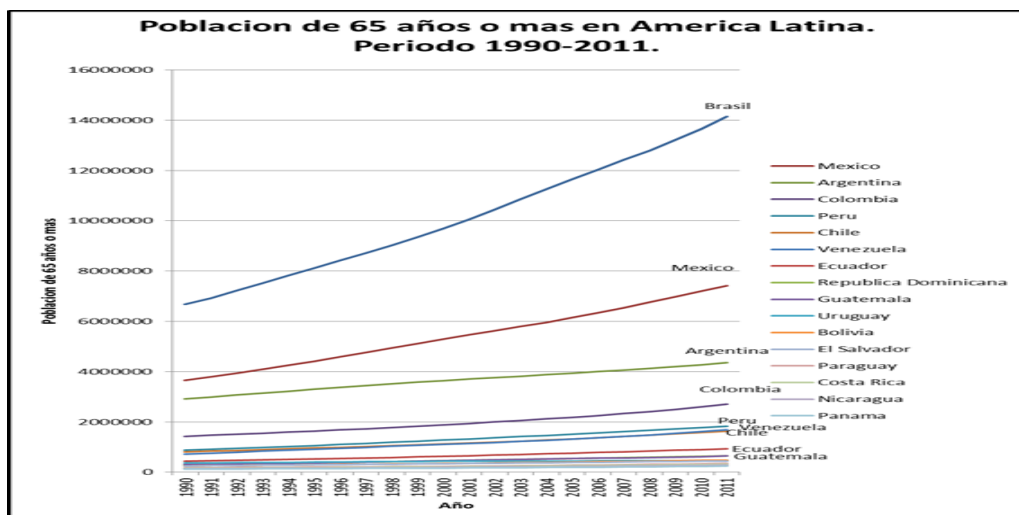
Sin embargo, estas reformas deben ser el cimiento para el diseño de políticas económicas creadas a partir de datos confiables, comparables y coherentes al paso del tiempo (Rofman & Lucchetti, 2006). El estudio cubre el periodo 1990-2011. Se mide el crecimiento de la población de 65 años o más, la porción de personas en etapa de vejez que son beneficiadas del sistema de pensiones y la proporción de la población ocupada que cotiza en un sistema de seguridad social. En cada caso, se realiza con base a los resultados de la encuesta de hogares y de las estadísticas del instituto de seguridad social de cada país seleccionado para conocer el nivel de cobertura de cada país en el periodo. Es necesario iniciar por conocer cuál es la población en etapa de vejez (de 65 años o más) que puede ser beneficiaria de los sistemas de pensiones y asistenciales, es decir, conocer cuál es la población objetivo de estos programas. En la tabla 1 que se muestra a continuación se observa la cantidad de habitantes de 65 años o más en una selección de países de Latinoamérica.

**Tabla 31.** Población de habitantes de 65 años o más en los países de América Latina (Personas). Periodo 1990-2011.

Fuente: World Development Indicators CD-ROM. The Work Bank. 2010. ISBN 978-0-8213-8233-2.

Analizando esta tabla se puede identificar que el país con mayor número de ancianos es Brasil, seguido por México, Argentina, Colombia, Perú, Chile y Venezuela. Por otro lado, Panamá y Nicaragua es el país con menor cantidad de ancianos. En la figura 1 se aprecia con mayor detalle este fenómeno de crecimiento. Específicamente, la población de Brasil ha pasado de 6 millones en 1990 a más de 14 millones en el 2011, en otras palabras la población de adultos mayores en dicho país creció durante el periodo 212%. En México, la población ha tenido un crecimiento constante pero similar al de Brasil, ya que en el lapso de 1990-2011 creció la población en un 203%. Si observamos con mayor detenimiento, en todos los países la población ha ido en aumento, es decir, no han país en América Latina donde durante el tiempo la población en vejez haya disminuido.

Figura 4. Grafica de la población de 65 años o más en los países de Latinoamérica.



Fuente: World Development Indicators CD-ROM. The Work Bank. 2010. ISBN 978-0-8213-8233-2.

Para tener un panorama más profundo de la cantidad de adultos en etapa de vejez en los países latinoamericanos a continuación se presenta el porcentaje que representa la cantidad de ancianos de la población total de cada país en cuestión, este porcentaje puede representar la población que necesita de los sistemas de pensiones y asistencial, ya que este indicador señala el porcentaje de la población total de cada país que puede ser beneficiaria de una pensión o de un programa asistencial. Este indicador se obtendrá de la dividiendo la población de 65 años o más entre la población total del país en cuestión (Villota, 1973). Es decir, si se entiende como  $W_j$  a la población de 65 años o más y a  $P_j$  como la población total del país, obtenemos la siguiente fórmula para obtener la Población Objetivo de los Sistemas de Pensiones y Asistencial (PO):

$$PO = \frac{W_j}{P_i}$$

De esta forma se obtienen los porcentajes presentados a continuación, en el caso del libro de “Problemas actuales de los servicios de bienestar social” este índice lo ocupan para estimar las necesidades futuras de servicios de bienestar social para los ancianos, en esta investigación se usara además para conocer las variaciones del porcentaje de población que puede hacer uso de los beneficios de las pensiones (Villota, 1973).

Tabla 32. Población de 65 años de edad y más en América Latina (% del total). Periodo 1990-2011.

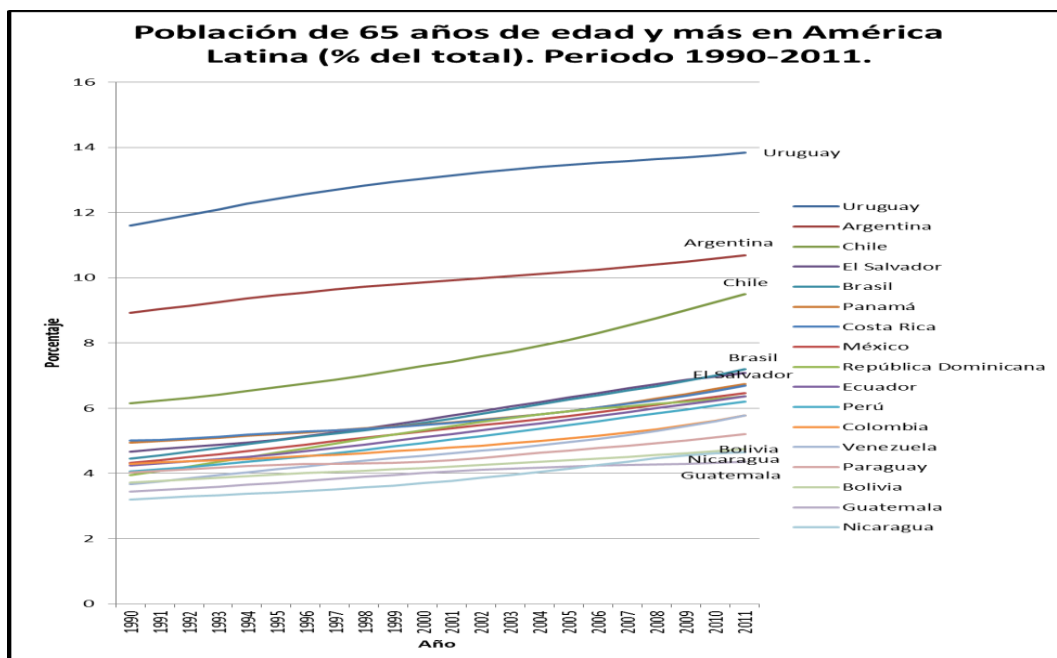
País	1990	1995	2000	2005	2010	2011
<b>Argentina</b>	8.9	9.46	9.86	10.18	10.58	10.68
<b>Bolivia</b>	3.72	3.97	4.17	4.41	4.68	4.75
<b>Brasil</b>	4.46	5.016	5.55	6.27	7.00	7.19
<b>Chile</b>	6.15	6.63	7.29	8.10	9.25	9.50
<b>Colombia</b>	4.30	4.49	4.73	5.07	5.62	5.78
<b>Costa Rica</b>	5.00	5.24	5.48	5.91	6.53	6.68
<b>Ecuador</b>	4.25	4.59	5.10	5.65	6.24	6.37
<b>El Salvador</b>	4.67	5.03	5.64	6.33	6.98	7.08
<b>Guatemala</b>	3.45	3.71	4.01	4.21	4.32	4.36
<b>México</b>	4.33	4.78	5.30	5.77	6.35	6.46
<b>Nicaragua</b>	3.21	3.42	3.70	4.15	4.61	4.65
<b>Panamá</b>	4.95	5.21	5.50	5.91	6.59	6.74

<b>Paraguay</b>	4.03	4.26	4.36	4.71	5.10	5.20
<b>Perú</b>	4.06	4.44	4.93	5.48	6.09	6.21
<b>República Dominicana</b>	3.95	4.63	5.32	5.91	6.28	6.37
<b>Uruguay</b>	11.59	12.42	13.04	13.46	13.76	13.84
<b>Venezuela</b>	3.68	4.13	4.54	4.95	5.60	5.77

Fuente: World Development Indicators CD-ROM. The Work Bank. 2010. ISBN 978-0-8213-8233-2.

Como se puede observar, en este análisis cambia la posición de los países en cuanto a la tabla anterior, es decir, en cuanto al porcentaje con respecto al total países como Uruguay, Argentina, Chile, El Salvador, Brasil y Panamá son los países que tienen en promedio los porcentajes más altos; mientras que Bolivia, Guatemala y Nicaragua tienen los porcentajes más bajos. En la figura 2 se observa que Uruguay, Argentina, Chile, Brasil y El Salvador son los países que poseen más ancianos.

Figura 5. Grafica de la población de 65 años de edad y más en América Latina (% del total). Periodo 1990-2011.



Fuente: World Development Indicators CD-ROM. The Work Bank. 2010. ISBN 978-0-8213-8233-2.

Un indicador que ayuda a comprender la situación de los adultos mayores es la tasa de inactividad por edad. Esta tasa se define como la relación entre las personas



dependientes de la tercera edad, mayores de 64, y la población en edad de trabajar, entre 15 y 64 años. Los datos se muestran como la proporción de personas dependientes por 100 personas en edad de trabajar (Banco Mundial, 2011).

Tabla 33. Tasa de inactividad por edades, personas de 65 años y más (% de la población en edad de trabajar) en América Latina. Periodo 1990-2011.

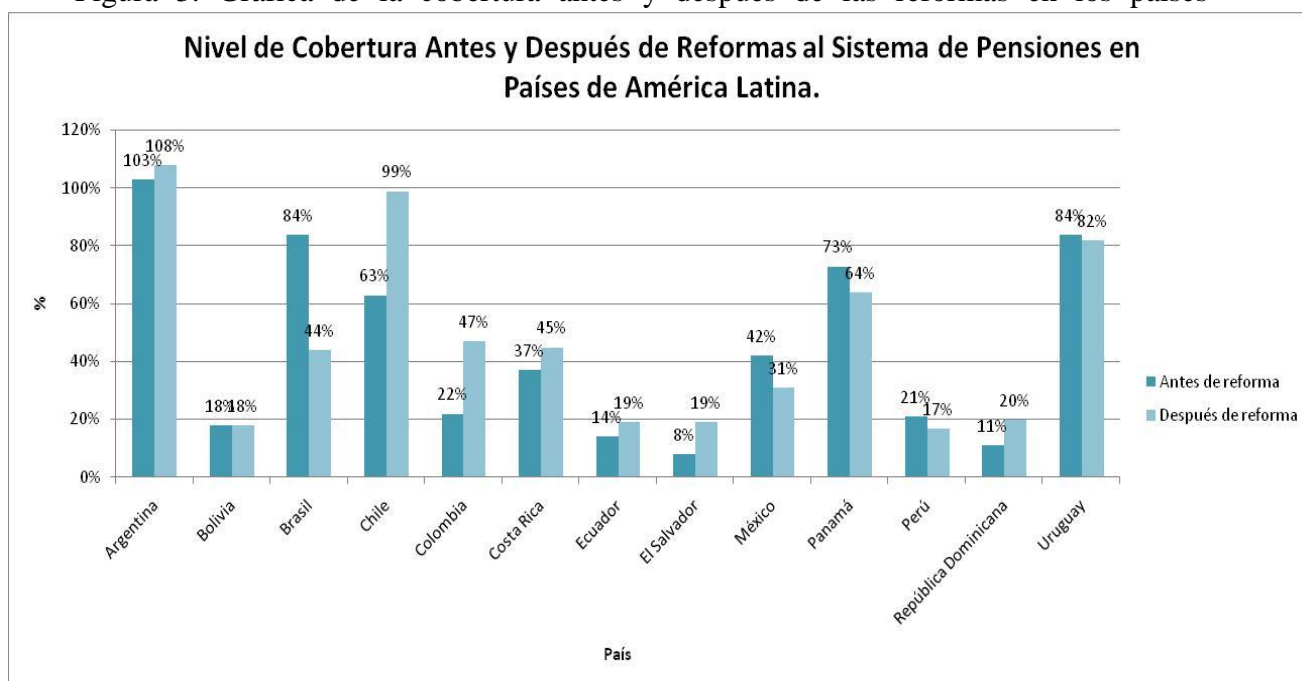
<b>Países</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Argentina</b>	14.79	15.40	15.85	16.03	16.39	16.52
<b>Bolivia</b>	6.74	7.16	7.43	7.70	7.90	7.97
<b>Brasil</b>	7.38	8.01	8.55	9.46	10.37	10.60
<b>Chile</b>	9.63	10.41	11.22	12.08	13.49	13.81
<b>Colombia</b>	7.26	7.39	7.58	7.91	8.56	8.78
<b>Costa Rica</b>	8.45	8.67	8.68	8.93	9.52	9.70
<b>Ecuador</b>	7.47	7.77	8.42	9.10	9.84	9.99
<b>El Salvador</b>	8.69	9.08	10.04	10.89	11.43	11.47
<b>Guatemala</b>	6.72	7.20	7.71	8.00	7.97	7.99
<b>México</b>	7.56	8.05	8.61	9.15	9.84	9.97
<b>Nicaragua</b>	6.29	6.49	6.67	7.14	7.57	7.56
<b>Panamá</b>	8.27	8.46	8.79	9.28	10.22	10.43
<b>Paraguay</b>	7.38	7.70	7.59	7.91	8.32	8.43
<b>Perú</b>	7.03	7.46	8.07	8.77	9.52	9.66
<b>República Dominicana</b>	6.85	7.92	8.90	9.65	10.01	10.11
<b>Uruguay</b>	18.58	19.84	20.90	21.44	21.59	21.65
<b>Venezuela</b>	6.30	6.90	7.36	7.77	8.62	8.86

Fuente: World Development Indicators CD-ROM. The Work Bank. 2010. ISBN 978-0-8213-8233-2.

A continuación, se presentan los indicadores de pensiones en América Latina con las reformas estructurales que se llevaron a cabo en los países latinoamericanos entre 1980 y 2010. Estas reformas dan conclusión a los sistemas de reparto de seguridad social o

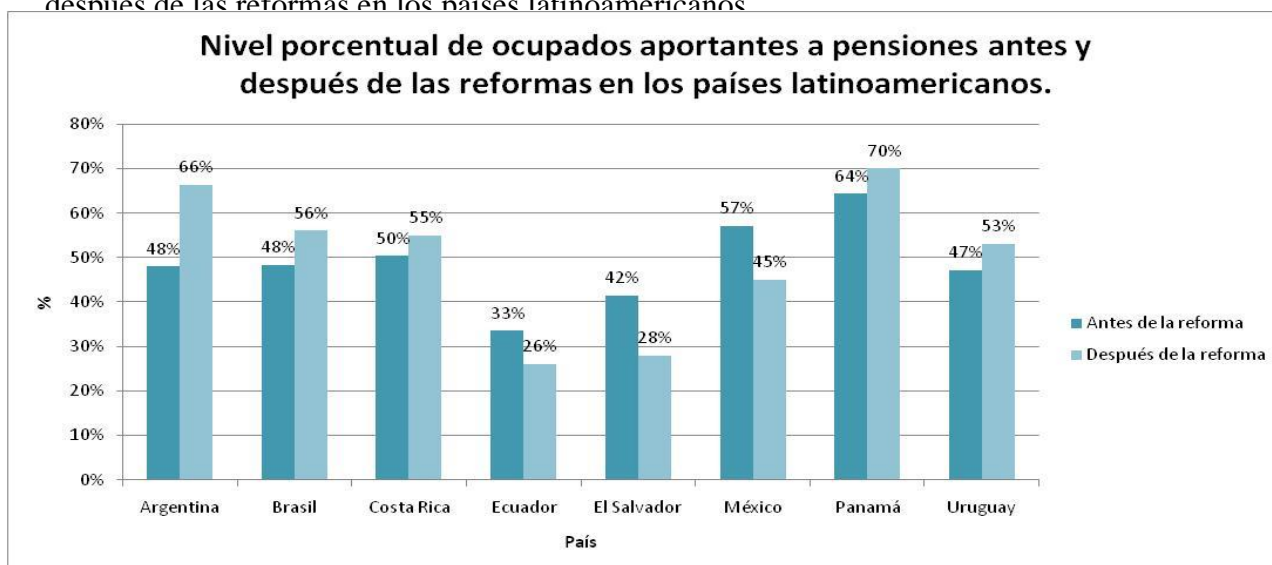
modifican elementos haciéndolos mixtos o en el caso más extremos, convirtiéndolos en privados. Al igual se han realizado reformas de índole no estructural sino paramétricas que refuerzan el sistema pensionario, haciendo cambios a los estatutos de la seguridad social como edad de retiro y montos (Mesa-Lago, 2010). En las siguientes dos gráficas se estudiarán los niveles de cobertura de pensiones de un año antes de que se llevara a cabo la reforma y del nivel de cobertura en el último año del que se tiene disponible información. Los países con reforma son los siguientes: Los países que pasaron al modelo sustitutivo dando fin al sistema de reparto fueron Chile en 1981, Bolivia y México en 1997, El Salvador en 1998 y República Dominicana en 2003. En lo referente a los países que cambiaron a un régimen paralelo donde compiten el sistema público y privado fueron Perú en el año 1993 y Colombia en 1994. Por último, las naciones que saltaron a un modelo mixto donde a la pensión pública se le complementa con una pensión privada fueron Uruguay en 1996, Costa Rica en 2001 y Panamá en el año 2008. En el caso de Argentina, este país paso a un nivel mixto para luego en 2008 convertirlo en público (Mesa-Lago, 2010).

Figura 3. Gráfica de la cobertura antes y después de las reformas en los países



Fuente: Elaboración propia con base en World Development Indicators CD-ROM. The Work Bank. 2010. ISBN 978-0-8213-8233-2. Encuesta de hogares y datos de las instituciones de seguridad social de los países seleccionados.

Figura 4. Gráfica del nivel porcentual de ocupados aportantes a pensiones antes y después de las reformas en los países latinoamericanos



Fuente: Elaboración propia con base en World Development Indicators CD-ROM. The Work Bank. 2010. ISBN 978-0-8213-8233-2. Encuesta de hogares y datos de las instituciones de seguridad social de los países seleccionados.

En las figuras 3 y 4 se muestra la transición de los indicadores con la reforma de pensiones, es necesario mencionar que la información no se encuentra disponible para todos los países en cuestión, sin embargo se puede apreciar que en cuanto a la cobertura en países como Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador y República Dominicana aumentó; Bolivia siguió constante y en Brasil, México, Panamá, Perú y Uruguay disminuyeron los niveles de cobertura. Una situación similar se vive en los niveles del porcentaje de ocupados aportantes a una pensión, donde en Argentina, Brasil, Costa Rica, Panamá y Uruguay aumentaron los aportantes después de la reforma, mientras en Ecuador, El Salvador y México el nivel disminuyó. Países en desarrollo como Brasil y México, son los que han disminuido en mayor medida sus indicadores, al igual que las naciones sudamericanas como Uruguay y Perú.

## Conclusión

El concepto de vejez ha tenido diversos cambios e interpretaciones de acuerdo al contexto histórico y cultural. La condición de vejez ha variado y quizás siga transformándose a lo largo del tiempo, debido a la evolución histórica. Además la percepción de la vejez cambia de una cultura a otra, de una zona o nación a otra. Esto deja abierta la discusión a que la conceptualización de la vejez depende también de factores como la salud, la situación económica, el ámbito familiar, pues estos tienen implicaciones para el bienestar de los ancianos. Es necesario entender que en las edades avanzadas, los tiempos y causas de muerte y la presencia de enfermedades, sus formas y efectos, variarán según la clase social y el género. Los cuidados en la salud de los

ancianos, el acceso y el uso de servicios médicos, la capacidad de prevención y atención, las formas de nutrición y también los excesos, obedecen todos a niveles educativos, patrones culturales y disponibilidad de recursos. De la misma manera, también se determinan la capacidad y las formas de respuesta frente a los problemas (Ham Chande, 1998).

Las reformas a las pensiones, no han sido efectivas en todos los países, debido a que en algunos no han aumentado el nivel de cobertura y de aportantes, sino que estos han disminuido como se expresa en el párrafo anterior, habrá en algunos casos realizar modificaciones al sistema de pensiones, para elevar la cobertura de pensionados y aportantes. La tarea que tiene el Estado de generar mejores condiciones para los adultos mayores es difícil, y solo un crecimiento económico acelerado de forma sostenida podrá enfrentar los inconvenientes que generara el cambio demográfico, de lo contrario tendrá efectos negativos en cargas a la población de en edad de trabajar, como lo son mayores impuestos y otras contribuciones para que pueda mantenerse estable la transferencia de recursos a personas mayores.

## Referencias

Banco Mundial. (2011). *Indicadores del Desarrollo Mundial*. New York, E.U.A.: World Bank.

Bioetica en la red. (2004). *Tras la bomba demografica la bomba de los ancianos*. Madrid, España: Bioetica en la red.

Fondo de Población de Naciones Unidas. (2012). *Envejecimiento en el siglo XXI: Una celebración y un desafío. Resumen ejecutivo*. Nueva York, USA: Fondo de poblacion para las naciones unidas. HelpAgeInternacional.

Frenk, J. (1990). Elementos para una teoría de la transición en salud. En INEGI-SOMEDE, *Memorias de la IV reunión nacional de investigación demográfica en México. Tomo 1*. Mexico, D.F.: INEGI-SOMEDE.

Gutierrez, L. M. (1993). Aspectos preventivos del adulto mayor. *Seminario sobre Envejecimiento Sociodemográfico en Mexico*. Mexico, D.F.: SOMEDE.

Ham Chande, R. (1998). Implicaciones del envejecimiento en la planeación del bienestar. *Papeles de población*, 31-38.

Hernandez Licon, G. (2012). *que sigue en el sistema de pensiones de tod@s*. Mexico, D.F.: Centro Nacional de Evaluacion de la Politica de Desarrollo Social.

Huenchuan, S., & Morlachetti, A. (2007). Derechos sociales y envejecimiento: modalidades y perspectivas de respeto y garantía en América Latina. *Notas de Población*, 145-180.

Jiménez, L. F., & Cuadros, J. (2003). Ampliación de la cobertura de los sistemas de pensiones en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 117-132.

Laslett, P. (1990). *The emergence of the third age*. Louvain, Belgica: Intitut de Démographie, Université Catholique de Louvain.

Meibner, M. (2010). La protección social en la vejez: su importancia en el marco de la cooperación para. En A. Padro, & A. Sojo, *Envejecimiento en América Latina. Sistemas de pensiones y protección social integral* (págs. 105-116). Santiago, Chile: Organización de las Naciones Unidas. CEPAL.

Mesa-Lago, C. (2010). *Sistema de pensiones en Centroamerica*. San Jose, Costa Rica: Universidad de Pittsburgh.

Mota Lopez, R., & Lopez Maderuelo, O. (1998). Las personas mayores ante la exclusión social: Nuevas realidades y desafíos. *Documentacion Social*(112).

Organizacion de las Naciones Unidas. (2002). *Una sociedad para todas las edades*. Madrid, España: Organizacion de las Naciones Unidas.

Organizacion de las Naciones Unidas. (2007). *Estudio Economico y Social 2007: El desarrollo en un mundo que envejece*. New York, USA: Organizacion de las Naciones Unidas.

Organizaciòn de las Naciones Unidas. (2011). Seguridad, fortaleza econòmica e independenciacia en la ancianidad. En *Estado de la poblaciòn mundial 2011* (págs. 29-42). Panamá, Panamá: Fondo de Poblaciòn de las Naciones Unidas.

Pérez Ortiz, L. (1997). *Las necesidades de las personas mayores. Vejez, economia y sociedad*. Madrid, España: INSERSO.

Prado, A., & Sojo, A. (2010). *Envejecimiento en Ametica Latina. Sistemas de Pensiones y Proteccion Social Integral*. Santiago, Chile: ONU, CEPAL.

Rofman, R., & Lucchetti, L. (2006). *Sistemas de pensiones en América Latina: Conceptos y mediciones de cobertura*. Washington, E.U.A.: Social Protection: The World Bank.

Salas Lizaur, J. (10 de Octubre de 12). Pension universal para adultos mayores. *El financiero*, pág. 1.

Sandoval de Ecurdia, J. M., Garcia San Vicente, M. d., & Richard Muñoz, M. P. (2004). *Problematica de los Adultos Mayores en relacion a las pensiones*. Mexico, D.F.: Camara de Diputados. Sistema de Investigacion y Analisis. Division de Política Social.

Secretaria de Desarrollo Social. (2010). *Diagnostico sobre la situacion de vulnerabilidad de la poblacion de 70 años y mas*. Mexico, D.F.: SEDESOL.

Villota, F. (1973). *Problemas actuales de los servicios de bienestar social*. Madrid, España: Editorial Catolica S. A.

# LA EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA EN LA CADENA HORTÍCOLA DE VALOR SINALOA-ESTADOS UNIDOS

**Dra. Lydia María López Barraza**

Universidad de Occidente, Unidad Culiacán

[lydia.lopez@udo.mx](mailto:lydia.lopez@udo.mx)

**Dr. Ezequiel Avilés Ochoa**

Universidad de Occidente, Unidad Culiacán

[ezequiel.aviles@udo.mx](mailto:ezequiel.aviles@udo.mx)

**Dr. Luis Alfredo Vega Osuna**

Universidad de Occidente, Unidad Culiacán

[luisalfredo86@yahoo.com.mx](mailto:luisalfredo86@yahoo.com.mx)

## Resumen

Un término clave para la construcción del paradigma de cadena global de valor es el de gobernanza, que permite establecer las pautas para su funcionamiento. En el caso particular de una Cadena Hortícola de Valor localizada entre regiones de Sinaloa (México) y Estados Unidos, marcada por una actividad de amplia trayectoria, su evolución se ha definido en diversos periodos de tiempo. Precisados por las características de los actores dirigentes y concedores de las preferencias del consumidor.

En la actualidad, las cadenas de supermercado estadounidenses se han destacado por ser el principal comprador en el encadenamiento, lugar que les ha permitido ser el ente gobernante. Cuya interacción con la zona productora ha impactado en sus estrategias organizacionales, las cuales responden a las exigencias del mercado.

**Palabras claves:** supermercado, gobernanza, cadena global de valor, exportación hortícola, estrategias organizacionales.

## Introducción

A más de un siglo, el estado de Sinaloa en México, se ha distinguido por su tradición exportadora de hortalizas a Estados Unidos. Sin plantearlo, con la distribución de las diversas actividades involucradas en zonas ubicadas en distintos puntos geográficos entre ambos países, se constituyó una Cadena Global de Valor (CGV), especializada en la actividad hortícola (Cadena Hortícola de Valor, CHV). Haciendo posible entender, cómo las áreas de la horticultura de exportación sinaloense están interconectadas a lo que se convirtió su principal cliente, los consumidores estadounidenses.

El encadenamiento también permite explicar cómo los complejos caminos que existen para su funcionamiento, están manejados por actores sociales, con características particulares de acuerdo a la región donde se encuentran establecidos.<sup>370</sup>

El elemento central de la CGV está asociado con la gobernanza, que instituye la forma en que se construye y evoluciona, a través de firmas líderes que señalan las pautas de la comercialización.

En los inicios de la actividad, a fines del siglo XIX y hasta la década de los treinta, para el caso en mención, la gobernanza era ejercida a plenitud por los comercializadores estadounidenses,<sup>371</sup> por ser ellos fuente de financiamiento y los que tenían el conocimiento del mercado y la demanda. Ante tal compromiso, se influía en la definición del producto a cosechar y sus métodos; así como, en las negociaciones de volumen, calidad, presentación y fecha de entrega del producto.

En este sentido, las comercializadoras tenían una gran ventaja, que sus oficinas estaban localizadas cerca de los campos agrícolas. La relación era sumamente estrecha y permitió que se estableciera un puente comercial sólido entre Sinaloa y Estados Unidos, fijando la función que llevaría a cabo cada región en años posteriores.

El escenario cambió para la década de los cuarenta, las comercializadoras se mudaron a la línea fronteriza que divide a México de Estados Unidos y su denominación a distribuidoras. Las modificaciones surgieron por la necesidad de aquellas que se dedicaban al detalle de establecer un enlace cercano con los consumidores. Esto provoca una eminente distinción de dos conceptos: distribución y comercialización. El primero hace referencia al comercio mayorista que abastece de producto a revendedores (González y Calleja, 1999), y el segundo a la venta de la mercancía de forma cercana al consumidor final.

Las distribuidoras adoptaron las actividades que las comercializadoras desarrollaban, incluyendo el ejercicio de gobernanza de la cadena. Su desempeño fue posible por la identificación de una zona productora con un número importante de horticultores, cuyo trabajo enfatizaba en la especialización de la actividad y garantizaba el abastecimiento de vegetales en fresco y la calidad de los mismos. Este último hecho formaba parte del movimiento de modernización de la agricultura de mediados de los cuarenta.

Para los cincuenta surgieron más empresas distribuidoras en la frontera, por la alta rentabilidad que generaba la exportación-importación hortícola; de forma tal, que inversionistas de origen estadounidense, griego e italiano se interesaron en establecer sus propios negocios de distribución (Frías Sarmiento, 2005).

---

<sup>370</sup> Nodo de producción y enfriamiento poscosecha en Sinaloa; nodo de tránsito transfronterizo en Nogales, Sonora-Arizona; y nodo de comercialización en diversas ciudades estadounidenses.

<sup>371</sup> Algunas comercializadoras de este periodo son Klein Fruit Co, Miers Darling Hinto Co, Hunt, Hatch and Cia., Mexican Arizona Trading Co., Matco-Boyd and Cia., Mexican Products Corporation, American Fruit Growers, Stearns Parking Company, American Fruit C., J.C. Wilson and Co. y Los Mochis Vegetable Export Co., SA.

En los sesenta y setenta los canales de venta para llegar al consumidor final se habían multiplicado, a medida que aumentaban la población y su ingreso y el consumo de hortalizas frescas. México, por otra parte, se había colocado como el principal proveedor externo de Estados Unidos.

Los productores sinaloenses establecieron las bases para generar una integración vertical, al constituir las primeras distribuidoras en frontera de capital mexicano, compartiendo el ejercicio de la gobernanza con las estadounidenses.

El interés generado por sumar a la actividad de producción la de distribución tuvo su auge en los setenta, periodo cuando surgieron la mayoría de estas empresas, que además llegaron a refaccionar con crédito a agricultores, en especial en lo referente a gastos de comercialización (empacado y transporte), y como agente de negociación.

Los años ochenta y noventa estuvieron ligados a los cambios de política en México, traducidos en mayor apertura comercial y menor intervención gubernamental en la agricultura. Debilitando a los organismos cúpula del sector privado en la horticultura, al haberse perdido cierta capacidad de regulación de la oferta de exportación. El desorden generó inestabilidad, por lo que hubo un reajuste en el número y los agricultores involucrados en la actividad. Algunos tuvieron que salir para dejar el espacio a otros, con mayor ambición y capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias.

De manera paralela, ocurrió una aceleración del cambio técnico, incentivado por la disponibilidad de semillas para la producción de tomate con la característica de larga vida de anaquel, y el resurgimiento de medidas proteccionistas favorables a los productores de Florida, ante nuevas acusaciones de *dumping*. Así, disminuyó el número de distribuidoras en manos de mexicanos en Estados Unidos.

A fines de los ochenta surgen nuevas cadenas de supermercados<sup>372</sup> en el sistema de alimentos del país vecino del norte, como Wal-Mart, con su rápida expansión en un formato de *supercenter*,<sup>373</sup> entre otros detallistas, como Trader Joe's, o empresas provenientes de Europa (Carman, Cook y Sexton, 2004). La aparición de esta nueva gama de vendedores al por menor finaliza con el liderazgo que habían ejercido las distribuidoras en la CHV, dando pauta a un periodo de transición de la gobernanza de las distribuidoras a las cadenas de supermercado en el periodo de 1990-2000.

Durante este tiempo estas firmas incrementaron su protagonismo en la vida de los consumidores estadounidenses, ofreciendo una gama más amplia de mercancías, estableciéndose en un extenso número de ciudades y adaptándose a los cambios en los hábitos alimenticios de la población (Carman, Cook y Sexton, 2004).

---

<sup>372</sup> Las cadenas de supermercados son definidas como corporaciones detallistas de dos millones o más de dólares en ventas anuales con 11 o más unidades (Málaga, 2000).

<sup>373</sup> Un *supercenter* es un formato que combina una línea de supermercados con la de un almacén de descuentos; es decir, cuenta con todo tipo de departamentos: alimentos, ropa y no ropa. Tienen un tamaño de 24 000 metros cuadrados, comparado a 4 900 metros cuadrados de un supermercado (Carman, Cook y Sexton, 2004).



Los nuevos ofertantes pronto estuvieron en el gusto de los consumidores, quienes prefieren productos frescos que ofrecen los supermercados más grandes porque responden a sus exigencias de calidad, variedad y precio. Provocando un periodo de reajuste en el papel que juega la distribuidora en frontera.

La demanda no fue factor único para explicar el rápido crecimiento de los supermercados en los noventa y lo que va del siglo XXI. Entre otros que influyeron está la liberalización de la venta al detalle y la apertura comercial de fines de los ochenta, lo cual se acompañó de un ajuste organizacional a mediados de los noventa, que redujo los costos de transacción. Ello les permitió establecer sucursales en grandes y en pequeñas ciudades de Estados Unidos (Reardon, Berdegué y Timmer, 2005).

Las grandes cadenas de supermercados pasaron a ser el principal comprador de las distribuidoras, cuya facultad de gobernanza radica en transmitir hacia el productor las señales del mercado y, de apoyo en las mejoras de los procesos de producción y calidad de las hortalizas.

De ser las distribuidoras los actores en los cuales recaía la total responsabilidad del ejercicio de la gobernanza, se dio una del tipo compartida, cuyos líderes son los supermercados. Reflejándose en la transmisión de la información entre nodos de la cadena.

Estos nuevos actores líderes indican a las distribuidoras las formas de hacer negocios, estableciendo solicitudes específicas sobre productos y su abasto. Las distribuidoras atienden estas señales, en la medida en que están interesadas en conservar a sus mejores clientes, según sus volúmenes de compra, la rapidez en el pago y el margen de utilidad que realizan, y hacen lo necesario para inducir respuestas en las zonas de producción.

Lo que se espera es que se sigan los pasos de la cadena hortícola entre Gran Bretaña y África, al establecer las cadenas de supermercados contacto directo con los productores de origen, dando lugar a una eliminación o disminución del poder de los intermediarios. Las grandes empresas sinaloenses exportadoras de hortalizas tienen tal expectativa, pues para ellas el problema no es de falta de competitividad en lo que se refiere a calidad del producto o la eficiencia en campo.

## **ENFOQUE TEÓRICO**

El nacimiento de nuevos compradores mundiales en la década de los noventa, minoristas y vendedores de fábrica, los ubicaron como conductores líderes en la formación de encadenamientos productivos y de distribución, globalmente dispersos, en un esquema fragmentado de organización. Esto dio pie al desarrollo del paradigma de Cadenas Globales de Valor.

Donde los segmentos que la constituyen son representados mediante cajas o nodos, unidas(os) en una secuencia. Las fases que pueden ser de producción, distribución y

consumo, están vinculadas a través de relaciones sociales u organizacionales, que comprenden una serie de tareas que en conjunto conforman el todo de la actividad (Kaplinsky y Morris, 2000).

En la cadena se supone la existencia de un espacio en un mundo económico desigual con diferente acceso a mercados y recursos. Razón por la que la riqueza está variando constantemente conforme el producto va atravesando cada uno de los nodos de la cadena (Kaplinsky y Morris, 2000).

Con el paradigma es posible entender las ventajas y desventajas de las firmas y de los países especializados en la producción de un bien en particular, el cómo los productores se conectan con los mercados finales y la forma en que su participación puede influenciar su comportamiento.

La cadena no está necesariamente gobernada por las políticas comerciales, sino que es resultado de decisiones estratégicas de las firmas integrantes.

Asegura que las interacciones entre las firmas respondan a una acción coordinada de organización. Esto indica que se gobiernan las cadenas cuando los parámetros que requiere el producto, el proceso y la logística, están estrechamente vinculados a actividades, actores, roles y funciones de los nodos que la integran (Kaplinsky y Morris, 2000).

El tipo de gobernanza influye en los métodos de producción, los procesos de aprendizaje y en las estrategias de desarrollo local, a través de una estructura basada en relaciones y mecanismos institucionales con la que se logra la coordinación (Messner, 2002).

El punto central es saber cómo se organiza la gobernanza en una CGV. John Humphrey y Hubert Schmitz (2001) notaron que tres tipos de parámetros eran definidos por las firmas líderes de las cadenas: qué se va a producir, cómo se va a producir y el flujo físico del producto. La manera en que estas decisiones son tomadas, las actividades entre las firmas y su coordinación, describen el tipo prevaleciente (Messner, 2002).

Cada forma es capaz de intervenir en el acceso a mercados globales, en el conocimiento y distribución de la ganancia entre empresas en una CGV; también en los modelos de inversión y producción global, integración de industrias locales al mundo económico o su exclusión (Messner, 2002), las firmas líderes representan el punto de entrada al mercado mundial para una multiplicidad de empresas.

Que algunas cadenas sean gobernadas por firmas líderes de países desarrollados influye en lo que sucede a las empresas proveedoras de países en desarrollo. Esta influencia ha sido reconocida por agencias gubernamentales y no gubernamentales encargadas de establecer estándares globales (Messner, 2002), como ambientales y laborales, para el desempeño de una actividad en la economía global.

Por lo anterior, los responsables de la gobernanza pueden crear iniciativas en el ámbito laboral y ambiental por el que se rijan las firmas, por tener un mejor conocimiento de

los actores de un sector de la economía, así como, participar en otro tipo de iniciativas relacionadas con políticas comerciales, normas de calidad y sanidad.

Los estándares globales proveen compatibilidad técnica en la economía mundial y son para las firmas líderes un instrumento que puede usarse para supervisar la eficiencia y rentabilidad de proveedores potenciales. En muchas industrias —entre ellas, la producción de hortalizas—, son los estándares de calidad un filtro inicial en el proceso de selección de nuevos proveedores para las firmas líderes (Messner, 2002).

Cuando una firma decide entrar a una CGV tiene que enfrentar la competencia ya existente de compañías similares. El número de compradores en la cadena es limitado; por ello, uno de los primeros pasos que debe darse es el acercamiento a las empresas líderes, que son las que integran y coordinan las actividades.

## **Objetivos**

**OBJETIVO GENERAL:** Explicar la evolución de la gobernanza a partir del establecimiento de relaciones comerciales directas, cadena de supermercado estadounidense-productor hortícola sinaloense, así como su impacto en las estrategias organizacionales.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar la relación comercial cadena de supermercado-productor hortícola.
- Indagar en la evolución de la gobernanza ante la relación comercial cadena de supermercado-productor hortícola.
- Explicar el impacto en las estrategias organizacionales de la empresa hortícola ante un cliente con mayores exigencias como lo es la cadena de supermercado.

## **Método**

Como parte de las actividades realizadas para adentrarnos al tema, se llevó a cabo una revisión bibliográfica y hemerográfica. Además de visitas a la Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas (CIDH), a la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES) y a la Secretaría de Agricultura del Estado de Sinaloa, con el objetivo de socializar el proyecto de investigación, solicitar datos e información referente al tema.

En estas instituciones se llevó a cabo una entrevista no estructurada, con el fin de hacer una exploración inicial de la temática y, de identificar empresas hortícolas sinaloenses que tienen relación comercial directa o cercana con una cadena de supermercado en Estados Unidos.

Fue posible detectar cuatro agrícolas, con las características de ser empresas grandes, de tradición exportadora, con distribuidora en frontera propia (integración vertical) o en su

caso con relación comercial con empresas de distribución importantes en el ramo. De las cuales, fue posible entrevistar dos.

Para la realización de la investigación de campo se formuló una entrevista semi-estructura de preguntas abiertas, lo que ha permitido incluir o incrementar la información recabada en alguno de los temas planteados. La duración en la aplicación del cuestionario ha sido en promedio de hora y media.

Para el establecimiento de los cuestionamientos del instrumento se tomaron en cuentas las siguientes variables de estudio (ver tabla 1):

Tabla 1. Variables de estudio

<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos Generales</b>
<b>Relación comercial con la cadena de supermercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto</li> <li>• Proceso de Negociación</li> <li>• Exigencias</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Cambios en las estrategias organizacionales</li> <li>• Beneficios obtenidos</li> <li>• Precio</li> <li>• Contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de la(s) cadena(s) de supermercado(s)</li> <li>• Productos vendidos</li> <li>• Duración de la relación comercial</li> <li>• Certificaciones</li> </ul>
<b>Integración vertical y distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un proceso de integración vertical</li> <li>• El papel de las distribuidoras</li> <li>• Alternativas de venta</li> <li>• Principales canales de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de las empresas con las que se ha llevado a cabo el proceso de integración vertical</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Los temas se dividieron en dos, el primero referente con la relación comercial con la cadena de supermercado, con el objetivo de entender el proceso para la negociación, las exigencias que debían cubrir, el impacto en cambios en las estrategias organizacionales y los beneficios obtenidos. El segundo, integración vertical y distribución, para analizar los cambios en las acciones y liderazgo de los intermediarios para entender su evolución en el papel que juegan dentro del encadenamiento.

Los datos serán utilizados para la construcción de la evolución de la gobernanza en la cadena en estudio, que permita detectar los cambios en las estrategias organizacionales que aporten nuevos argumentos a los componentes teóricos del paradigma en estudio. Así como entender las relaciones comerciales de la horticultura de exportación sinaloense con las cadenas de supermercado estadounidenses.

## Resultados

La Cadena Hortícola de Valor entre Sinaloa y Estado Unidos es la muestra ferviente de que la gobernanza no es estática en un encadenamiento productivo. Ésta responde a los cambios en la demanda, a los nuevos modelos empresariales que implican mayor cercanía con el consumidor y la facilidad de obtener información en la actualidad.

Definitivamente los productores se enfrentan a un consumidor con mayor educación en cuanto a qué debe comer. Además, requiere de facilidades para elaborar sus alimentos, ya que la vida cotidiana deja menor tiempo para estas tareas.

Las cadenas de supermercados se han dedicado a conocer a sus clientes, y no sólo eso, a ofertarles productos que afecten su salud. Con esa experiencia y el saber que son el mercado detallista más importante hoy día, tienen claro su posición en la jerarquía de la negociación.

Por ende, no dudan en solicitar de manera explícita e inapelable lo que el consumidor requiere, estableciendo los tiempos, calidades, cantidades, productos y presentaciones que deben cubrir una serie de requisitos definidos, ante una cartera amplia de proveedores, donde más de uno estará dispuesto a cubrir sus expectativas. Las motivaciones son mejores precios de compra y el prestigio de su producto.

Para entender mejor esta relación, se tienen dos empresas, A y B, con características tanto similares como divergentes (ver tabla 2). Algo que las une es que son empresas grandes, con amplia tradición de exportación y que han obtenido el reconocimientos por la calidad de sus productos. Esto plantea que solo las grandes empresas productoras de hortalizas son las capacitadas para cubrir las exigencias de este cliente minucioso.

**Tabla 2. Características de las Empresas Hortícolas**

Características	Empresa	
	A	B
Tamaño	Grande	Grande
Producto	Producto Especializado más otra diversidad	Diversos
Inicio de Operaciones	1953	1980
Distribuidora	No propia	Propia desde 1989
Tiempo de relación comercial con cadena de	Desde 2005	De forma intermitente desde 1985

---

## supermercado

<b>Nombre de la cadena(s) de supermercado(s)</b>	Wal-Mart / Loblaws	Safeway
--	--------------------	---------

<b>Certificación Socialmente Responsable</b>	Empresa	Si	Si
--	---------	----	----

<b>Cambios en las estrategias organizacionales</b>	Si	Si
--	----	----

Fuente: Elaboración propia

La historia de las empresas inició con el cultivo de distintas hortalizas. Con el paso del tiempo, la empresa A, se especializó en un solo producto, berenjena, logrando el reconocimiento internacional y ubicándose como líder de exportación nacional. Ésta también se adentró a las actividades referentes con el procesamiento de frutas y vegetales.

Para la empresa B, aún y cuando su periodo de existencia es menor que el caso ya mencionado, su proceso de aprendizaje y reconocimiento internacional y nacional ha sido posible por el esfuerzo y la dedicación de sus directivos, quienes visualizaron desde su conformación el rumbo y los objetivos a lograr.

Ambas agrícolas han debido adaptarse a los cambios ejercidos por los actores gobernantes en diversos periodos de tiempo. Al presente, gracias en gran medida a su larga tradición de producción-exportación, tienen las herramientas, habilidades y visión para adecuarse a las solicitudes de las grandes cadenas de supermercado estadounidense en un corto tiempo.

Entre las ventajas que destacan para establecer esta relación comercial, se encuentran el obtener un mejor precio por sus productos, incrementar el reconocimiento a través de la calidad y presentación, obtener pagos más oportunos y en especial el reconocimiento de excelencia de exportación, que intrínsecamente se da en el sector hortícola de exportación al pertenecer a la elite de los clientes de las grandes cadenas.

Para lograrlo, han debido realizar cambios en las estrategias organizacionales, en lo referente a tres temas fundamentales: presentación y diversidad de productos, calidad e inocuidad y certificación en el ramo de la responsabilidad social (ver figura 1).

Figura 1. Cambios en las Estrategias Organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Definitivamente, las estrategias han requerido de inversión financiera, de la inclusión de personal habilitado para la adopción de acciones nuevas en las zonas productoras y del rompimiento de paradigmas en cuanto al funcionamiento de las organizaciones. Producto de la gobernanza en turno por la que atraviesa la CHV entre Sinaloa y Estados Unidos hoy día.

El encadenamiento se caracteriza por ser uno conducido por el comprador, lo que implica que los supermercados son los encargados de ejercer la gobernanza. Aquí el capital es su eje conductor, sus puntos de competencia se enfocan en el diseño y el mercadeo. Donde los productores son empresas locales que establecen sus vínculos mediante actividades referentes con la comercialización. Y lo más importante, que la conformación de la cadena se lleva a cabo alrededor de bienes perecederos, hortalizas.

La integración horizontal de los supermercados con la expansión de numerosas sucursales a lo largo del territorio estadounidense, les ha generado a las compañías productoras sinaloenses expandir los alcances de mercado para sus hortalizas. Acción en la que trabajan de manera constante cuando buscan clientes potenciales.

Quizás es presuntuoso pensar que este es el escenario ideal para la comercialización, pero no necesariamente es así. Los horticultores están conscientes que la competencia es hostil. Por ello, no se aferran a las cadenas de supermercado, siempre están en la búsqueda del mejor postor, y esto las distribuidoras lo tienen claro, lo que hace imposible su desaparición, pero que al igual que el resto de los actores han debido adecuarse a los cambios

## Referencias

- Barrett, Hazel R., Angela W. Browne y Brian W. Ilbery (2004). «From farm to supermarket, the trade in fresh horticultural produce from sub-Saharan Africa to the United Kingdom». En Alex Hughesy Suzanne Reimer (eds.), *Geographies of commodity chains*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Calvin, Linda y Verónica Barrios (2000). «Comercialización de las hortalizas de invierno de México». En Rita Schwentesius Rindermann y Manuel Ángel Gómez Cruz, *Internacionalización de la horticultura*. México: Universidad Autónoma de Chapingo, ciestaam, Mundi-Prensa.
- Carman, Hoy F, Roberta Cook y Richard J. Sexton (2004). *Marketing California's agricultural production*, Agricultural Marketing Resource Center, University of California, Enero, California, EE UU.
- Frías Sarmiento, Eduardo (2005). *El oro rojo de Sinaloa. El desarrollo de la agricultura del tomate para la exportación: 1920-1955* (tesis de doctorado), Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la BUAP, Puebla, Puebla.
- Gereffi, Gary (2001). “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización” en *Problemas del Desarrollo*, Vol. 32, Núm. 125, abril-junio, IIEC-UNAM, México.
- Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon (2003). «The governance of global value chains». *Global value chain initiative*. <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/publications/govgvcfinal.pdf>.
- Gereffi, Gary (2005). “The global economy: organization, governance, and development” en *Handbook 2005*.
- González, Humberto y Margarita Calleja (1999). “Agricultura de exportación en tiempos de globalización”, en Schwentesius, Rita, Manuel Ángel Gómez, Humberto González y Hubert C. de Grammont. *Agricultura de exportación en tiempos de globalización. El caso de las hortalizas, frutas y flores*, CIESTAAM-UACH, IIS-UNAM, CIESAS, Juan Pablos Editor, S.A., México, DF.
- Humphrey, John, y Huber Schmitz (2001). “Governance in global value chains” en *IDS Bulletin*, Vol 32, No 3, Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology.
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2000). “A Handbook for value chain research” [en línea]. [Gran Bretaña], *Institute of development studies*. <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vchnov01.pdf#search='A%20HANDBOOK%20FOR%20VALUE%20CHAIN'>
- Málaga, Jaime (2000). «Tendencias recientes en el rol de los supermercados en la comercialización de frutas y hortalizas en los Estados Unidos». En Rita Schwentesius y Manuel Ángel Gómez (2000). *Internacionalización de la horticultura*. México: Universidad Autónoma de Chapingo, ciestaam, Ediciones Mundi-Prensa.



- Messner, Dirk (2002). “The concept of the ‘world economic triangle’: global governance patterns and options for regions” [en línea]. *Global value chain initiative*. <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp173.pdf>
- Reardon, Thomas, Julio Berdegue y C. Peter Timmer (2005). «Supermarketization of the emerging market of the Pacific Rim: development and trade implications». En *Journal of Food Distribution Research*, 36 (1), marzo.

# **EL DESARROLLO DE HABILIDADES PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DEL RECURSO HUMANO, BAJO UN PANORAMA DE MINERÍA DE DATOS Y REDES CONCEPTUALES.**

**Dr. Luiz Vicente Ovalles Toledo**  
Universidad Autónoma de Sinaloa  
[luiz.ovalles@uas.edu.mx](mailto:luiz.ovalles@uas.edu.mx)

**MC. Vicente Armenta López**  
Universidad Autónoma de Sinaloa  
[avicentelopez@hotmail.com](mailto:avicentelopez@hotmail.com)

**MC. Gregorio Guzmán Lares**  
Universidad Autónoma de Sinaloa  
[gregorio\\_guzman@uas.edu.mx](mailto:gregorio_guzman@uas.edu.mx)

## **Resumen**

La necesidad de las organizaciones por lograr una ventaja competitiva sostenible se respalda en el conocimiento que se genera en ellas, el elemento más importante para lograr esto, es el recurso humano, por lo tanto es imprescindible que las organizaciones establezcan programas para el desarrollo de las habilidades necesarias con el propósito de incrementar el capital intelectual y la empleabilidad de su capital humano. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo construir una red de los conceptos de recursos humanos en relación con habilidades y Empleabilidad, a partir de la literatura sobre el tópico indexada en la base de datos Web of Science, por el periodo de 2005 a 2012. En donde para el procesamiento de los documentos se desarrolló un software de minería de datos.

**Palabras clave:** Capital intelectual, Empleabilidad, Habilidades, Minería de datos, Ventaja competitiva,

## **Introducción**

No existe duda que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se han desarrollado muy rápidamente en los años recientes y han afectado todos los campos de la ciencia, y el área de la gestión y desarrollo del capital humano no es ninguna excepción. Las organizaciones se encuentran quizás en el período más excitante de su existencia, nunca antes se han tenido disponibles tantas tecnologías modernas de gran velocidad y precisión para realizar el trabajo administrativo y el procesamiento de datos. Como consecuencia de lo anterior, las empresas deben de establecer programas permanentes para mejorar las habilidades y el desempeño de sus trabajadores, de tal forma que se construya un capital intelectual acorde a las estrategias competitivas de la organización.

Esta gestión comienza con la comprensión de que las diferencias de salarios son debido a las diferencias en la productividad. Los economistas laborales utilizan esta teoría para llegar a una conclusión fundamental: el trabajo es heterogéneo y el capital humano de una persona consiste en su capacidad productiva y el conocimiento técnico y las otras habilidades que pueden ser útiles a la empresa, Shrader y Siegel (2007).

En este sentido esta investigación pretende contribuir a la definición de un panorama amplio de lo que la literatura científica reporta a nivel mundial sobre el desarrollo de las habilidades de los recursos humanos y su relación con la empleabilidad, de igual forma, la relación de estos dos elementos y su contribución en la competitividad de las organizaciones, toda esta literatura se sometió a un proceso tecnológico de minería de datos para determinar las cadenas de palabras que contribuyen con su significado a la conformación de un red conceptual que definen un panorama general sobre el tópico.

Finalmente, comentar que este trabajo es parte del proyecto de investigación denominado “Construcción de panoramas estructurales en las ciencias contables, fiscales y administrativas mediante técnicas de optimización informativa” que se aprobó en la convocatoria 2013 para el Fortalecimiento de Cuerpos Académicos que oferta el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) de la Secretaría de Educación Pública.

### **El desarrollo de habilidades en los recursos humanos**

No existe duda que las tecnologías de la información y la comunicación se han desarrollado muy rápidamente en los años recientes y han afectado todos los campos de la ciencia, en ese sentido, el estudio de los recursos humanos no esta exento de este criterio. Las organizaciones se encuentran quizás en el período más excitante de su existencia, nunca antes se han tenido disponibles tantas tecnologías modernas de gran velocidad y precisión para realizar el trabajo administrativo.

La incorporación de nuevas tecnologías presupone la reducción de los ciclos de vida de tecnologías ya existentes, y trae consigo transformaciones en los estilos de vida de las personas, las prácticas de consumo, las relaciones interpersonales y, por consiguiente en las condiciones de supervivencia y competitividad de las empresas, Domínguez (2008:90), comenta que como consecuencia de lo anterior, la manera, amplitud y visión de esta función ha cambiado drásticamente en años recientes, y muchos directivos están en la búsqueda de los cambios en la gestión de recursos humanos para obtener ventajas competitivas e impulsar procesos de innovación.

El desarrollo de habilidades en el recurso humano dentro de las empresas lleva a ésta a ser más competitiva, independientemente del tamaño que sea, incluso estudios especializados en la materia demuestran que las pequeñas empresas deben procurar que los empleados tengan una capacitación constante que conduzca al desarrollo de habilidades ( Lepak citado por Rauch, 2005 ), incluso se argumenta que se debe poner énfasis en ello ya que las ventajas competitivas que esto ofrece no son menos importantes como aquella de tener acceso a la tecnología o al capital financiero ( Lepak y Snell , 1999 ) ya que conducen al éxito del negocio.

En los muy competitivos mundos de la ciencia, ha habido un aumento concomitante en la necesidad de inteligencia científica y técnica para conocer un perfil siempre actual que permita no estar en desventaja en el uso de la ciencia y la tecnología (Kostoff, Eberhart, & Toothman, 1999). En apoyo a la inteligencia humana directa, han surgido muchas técnicas que pueden apoyarla y complementarla. En particular, técnicas que identifican, seleccionan, recogen, escogen, e interpretan semi-automáticamente grandes cantidades de información tecnológica y pueden incrementar y expandir grandemente las habilidades de los seres humanos para así contar con una inteligencia técnica (Kostoff, et al., 1999).

Por lo tanto, las organizaciones deben de considerar que la capacitación es trascendental para su desarrollo. La educación y la formación son las más importantes inversiones en capital humano. Los ingresos de los más educados y altamente capacitados son casi siempre muy por encima de la media, (Becker, 1993, citado por Zula, 2008:8). De igual forma como establecen (Collis y Montomeri, 1995, citados por Ciruela, 2009:87), las organizaciones deben identificar, dotar, mantener y desarrollar a aquellas personas capaces de generar recursos y capacidades empresariales que las sitúen en una posición ventajosa frente a sus competidores. En otras palabras, deben desempeñar una adecuada gestión de personal que, además de tratar de acumular capital humano, lo contemple como una inversión necesaria y conveniente (Navas, 1996 citado por Ciruela, 2009:87).

### **La minería de datos en la administración de recursos humanos**

La minería de datos, es una sub-disciplina de la informática con miras a la interpretación automática de grandes conjuntos de datos y se describe como el proceso no trivial de identificación de información válida, nueva, y potencialmente útil, y en última instancia permite la definición de patrones comprensibles de esos datos (Fayyad, Smyth, y Piatetsky-Shapiro, 1996). La elección de la herramienta de minería de datos debe estar basada en el dominio de su aplicación y sus características compatibles. Algunas aplicaciones pueden requerir solo de una función de minería de datos, mientras que otras pueden requerir de más de una, Liu y Shih (2005).

En el área administrativa, la aplicación de la minería de datos se ha desarrollado para una amplia variedad de dominios, incluyendo marketing, banca, la producción fabril y la asistencia sanitaria. Sin embargo, en base a los artículos científicos encontrados en base de datos Web of Science con respecto la aplicación de la minería de datos en la función de recursos humanos es muy incipiente, se está desperdiciando la ventaja competitiva que puede proporcionar a una organización el aprovechar el potencial de los grandes archivos de datos que las empresas poseen, el proceso de descubrir patrones interesantes en sus base de datos permitiría a las organizaciones tomar decisiones más eficientes (Bose & Mahapatra, 2001).

A través de la minería de datos se logra una mejor gestión de los números y el descubrimiento de patrones en los datos, con esto, los administradores de recursos humanos pueden generar información eficiente para la toma de decisiones y lograr beneficios para sus empresas. Los encargados de funciones directivas tienen que familiarizarse más con las técnicas de minería de datos, porque la información no va a reducir la velocidad, disminuir el volumen, o más claro o más fácil de entender

cualquier momento en el futuro. Tampoco los competidores pueden quedarse de brazos cruzados y no hacer caso de los beneficios de esta herramienta.

Las empresas están buscando la manera de hacer frente al entorno cambiante de los negocios, y la minería de datos puede ayudarles a tener éxito en contra de la competencia feroz, digerir volúmenes de datos a la velocidad de la luz y descubrir la información oculta allí. En efecto, gerentes que entienden y utilizan sus recursos de datos de forma más eficaz y eficiente que la competencia pueden ganar en el mercado.

Con el fin de evitar expectativas poco realistas, es importante tener en cuenta que la minería de datos no es una herramienta para determinar problemas u oportunidades que una empresa enfrenta, esas son cuestiones de gestión. Más bien, es una herramienta diseñada para descubrir patrones en los datos para ayudar a hacer gestión de decisiones una vez que los problemas o las oportunidades han sido determinados. Las mejores técnicas de minería de datos no sustituyen a una gestión eficaz (Thelen, Mottner y Berman, 2004).

De acuerdo con Chang y Sou-Sen (2006) muchos estudios proponen marcos para crear o adquirir conocimiento, pero en general no presentan detalles de cómo esto se puede lograr, la gestión del conocimiento requiere una mejor información en cuanto a las necesidades de datos, recolección, análisis e interpretación. Cuando las necesidades de datos y recolección están bien planificadas, el análisis e interpretación generan conocimiento y una mejor gestión de los proyectos.

La adopción de sistemas de Planificación de Recursos Empresariales<sup>374</sup> durante los últimos quince años ha ido acompañada de una explosión de datos transaccionales disponibles. Las cifras de ventas, la actividad de los recursos humanos, la falta de existencias, y los sucesos de defectos en la producción son sólo una parte de los problemas de acceso y el empoderamiento de la sociedad moderna (Bendoly, 2003), esto es parte del gran volumen de datos que constantemente se están generando y que a su vez el manejo eficiente de esta información puede ser complicado si no se cuenta con las herramientas necesarias. En 1989, el descubrimiento de Conocimiento en Bases de Datos<sup>375</sup> fue acuñado para representar el proceso mediante el cual se aplican los recursos hacia la transformación de datos en información estratégica, la tarea de esta transformación se puede caracterizar por una serie de cuestiones relacionadas con la naturaleza de los datos y las características de los productos que se desean obtener (Bendoly, 2003).

En la actualidad se está desarrollando una nueva cultura empresarial, las relaciones con los clientes y el desarrollo de habilidades, capacidades y recursos están cambiando de manera fundamental, y las empresas se enfrentan a la tarea de implementar nuevas soluciones y estrategias que abordan estos cambios. Los conceptos de la producción y la comercialización masivas, creados por primera vez durante la revolución industrial, están siendo suplantados por nuevas ideas en el que las relaciones y los servicios ofrecidos a los clientes y la creación de recursos y capacidades diferentes son el tema central de negocios.

---

<sup>374</sup> ERP por sus siglas en Inglés, *Enterprise Resource Planning*

<sup>375</sup> KDD por sus siglas en Inglés, *Knowledge Discovery in Databases*

Las empresas hoy en día tienen que ver con el aumento de valor para el cliente a través del análisis del ciclo de vida del mismo. Las herramientas y las tecnologías de almacenamiento de datos, técnicas de minería de datos, y otros de Gestión de Relaciones con Clientes<sup>376</sup> dan nuevas oportunidades para que las empresas actúen en los conceptos de marketing relacional.

En la elección de la tecnología adecuada para personalizar o CRM, las organizaciones deben ser conscientes de las ventajas y desventajas al considerar diferentes aplicaciones de software de minería de datos. La minería de datos representa el vínculo de los datos almacenados durante muchos años a través de diversas interacciones con los clientes en situaciones diversas, y los conocimientos necesarios para tener éxito en el marketing relacional.

Con el fin de desbloquear el potencial de esta información, minería de datos realiza el análisis que sería demasiado complicado y requiere mucho tiempo para los estadísticos, y llega a pepitas previamente desconocidas de la información que se utilizan para mejorar la retención de clientes, las tasas de respuesta, la atracción, y la venta cruzada. A través de la plena aplicación de un programa de CRM, que debe incluir la minería de datos, las organizaciones fomentan la mejora de la lealtad, aumentan el valor de sus clientes y atraen a los clientes adecuados. Las empresas que utilizan efectivamente datos de los clientes y recursos de información personal tendrán una ventaja para tener éxito. Datos explícitos e información, tales como contrato, cantidad y la rentabilidad se registran con frecuencia por una empresa, faltando transformar esa información en conocimiento. Generalmente, este proceso se almacena en los cerebros de los empleados, no en el papel o en un archivo de computadora. El conocimiento puede ser generado por las herramientas de minería de datos. La minería de datos se refiere a la aplicación de los métodos de adquisición y generación de conocimiento potencialmente útil, a partir de la organización y el análisis de los datos en bruto.

## **Métodos**

Para el abordaje del problema planteado se requiere cubrir las etapas siguientes:

La primera etapa estableció la recuperación de información base y adecuación para su procesamiento textual. La cual consistió en la construcción de un perfil de búsqueda que permitió recuperar una base de datos del tópico a tratar. En este caso, recursos humanos, habilidades y Empleabilidad, para esto se consultó la base de datos Web of Science, además, se recuperaron fichas referenciales y documentos claves en formato PDF. Estos documentos son la literatura que sobre el tópico se han estado produciendo en el periodo de 2005 a 2012. Después, se transformaron los documentos PDF a formato de texto plano, que es requerimiento para su procesamiento en el software de minería de datos.

---

<sup>376</sup> CRM por sus siglas en Inglés, *Customer Relationship Management*.

La segunda etapa radicó en el procesamiento de los textos de los documentos mediante técnicas de minería de datos. Esto fue, la elaboración del conteo de palabras contenidas en todos los textos a fin de determinar sus frecuencias individuales, y ordenar en forma decreciente cada uno de estos ítems. Posterior a esto, se identificaron las cadenas asociadas a las palabras más frecuentes a fin de formar cadenas de dos términos considerando tanto la palabra precedente como la posterior. Mediante procesos semejantes, en función de las cadenas de dos términos se generaron cadenas de tres y cuatro términos.

Después se eliminaron las cadenas que contenían en su inicio o final palabras “*stop words*” (Manning, Raghavan y tze, 2008). Las *stop words* son aquellas palabras que por encontrarse en esta posición de los textos no aportan a la construcción de conceptos (por ejemplo, *the, of, in, etc.*). A continuación se seleccionaron aquellas cadenas de palabras que contribuyen con su significado a la conformación de un panorama general del tópico. Se excluyen las cadenas que por su significado más bien forman parte del lenguaje cotidiano de la ciencia y no del tópico abordado.

Posteriormente, se eliminaron las frases que por su frecuencia resultan no centrales para el análisis de tópico. Se considera para la toma de esta decisión la ley de zipf (Zipf, 1949), y se aplica el modelo desarrollado por Egghe y Rousseau (2002). Acto seguido, se generó una primera versión del conjunto total de frases a usar estructurado como una “bolsa de palabras” (Nielsen, Hansen y Balslev, 2004). Esta bolsa de palabras se sometió a una nueva revisión, y mediante una operación interactiva software-hombre se genera la bolsa de palabras definitiva.

La tercera etapa consistió en el cálculo de similitud entre documentos. Para ello, se recató para cada documento cada uno de los componentes de la bolsa de palabras, se construyeron vectores que indicaron las palabras y su frecuencia para cada uno de los documentos. Este es un proceso en el cual cada documento se transformó en un vector útil para cálculos matemáticos. Este modelo vectorial espacial (VSM) es una representación algebraica típica de los documentos textuales comúnmente usada en minería de datos (Magerman, Looy y Song, 2010).

Después se calculó la similitud entre documentos a partir de la propuesta de Salton (1983), ya que en el cálculo de la similitud no influyen los tamaños de los subconjuntos a comparar ni tampoco la existencia de valores nulos en los vectores asociados a los términos que se comparan. Al comparar todos los términos de una entidad dada se construye una matriz de similitud que es el producto que refleja el parecido entre sus componentes. Es necesario mencionar que la matriz de similitud  $Sim(i, j)$  es una matriz simétrica con valores que van de 0 a 1; donde 0 significa que no existe similitud entre  $A_i$  y  $B_j$  y 1 que existe plena similitud. Para la construcción de la matriz de similitud se recurre a la formulación numérica, Yoshida, Shida y Kindo, (2001).

La cuarta etapa consistió en el análisis de grupos (Clúster análisis). Se conformaron diversas opciones de asociación de documentos mediante técnicas de clúster análisis. Para el caso específico se utilizaron dos opciones de distancias: distancias coseno y distancias cartesianas. La técnica para la identificación de grupos a utilizar será k-means propuesta por Arthur y Vassilvitskii (2007). El software permitió diferentes niveles de

agrupación. Mediante un proceso interactivo entre investigador – máquina se seleccionó la mejor alternativa de grupos para la lectura dirigida de documentos.

Posteriormente, se identificaron los documentos prioritarios de cada grupo mediante criterios de centralidad, para después seleccionar las frases o cadenas de texto que con más frecuencia se presentan en cada grupo. Estas frases permitieron categorizar a cada grupo, y sirvieron para estructurar la información guía al estar abordando cada documento para su análisis particular.

La quinta etapa correspondió a redacción de documentos por clúster. Esto quiere decir que una vez que se identificó la estructura general de la información contenida en los documentos base, correspondió el análisis específico de los documentos. Finalmente, utilizando el programa *Cmap Tools* se elaboró la red conceptual en base a los registros obtenidos y a los conceptos que por su frecuencia fueron los más relevantes.

## Resultados

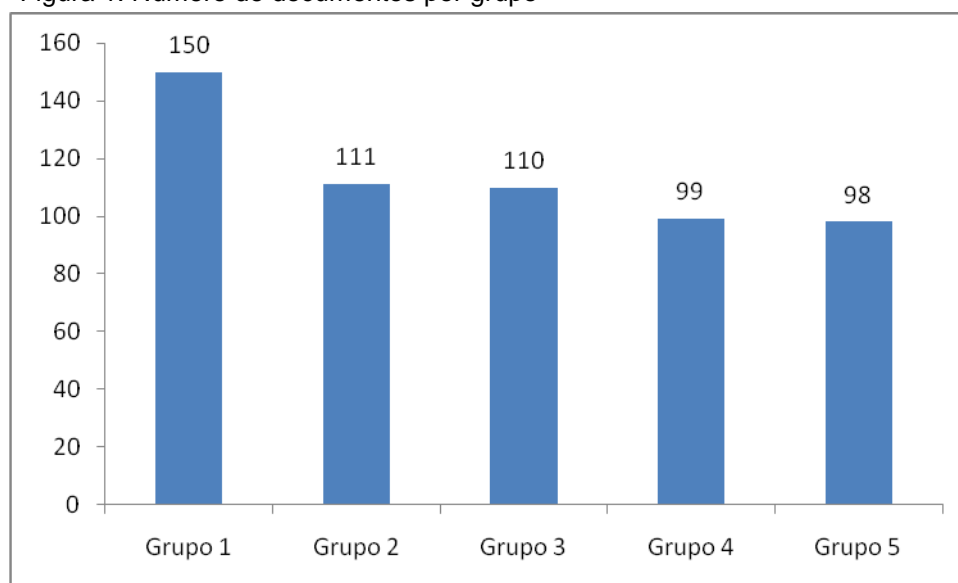
Se consultó la base de datos *Web of Science*, utilizando el perfil de búsqueda siguiente: Title= ((employability OR "Human Capital" OR skills) AND Title=(financi\* OR tax OR accounting OR Management); Topic= (employability OR "Human Capital" OR skills) AND Topic=(financi\* OR tax OR accounting OR Management)) AND DOCTYPE(ar OR re) AND SUBJAREA(mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND PUBYEAR > 2004 AND PUBYEAR < 2012.

Con este perfil de búsqueda se atiende las dos líneas de investigación del proyecto denominado “Construcción de panoramas estructurales en las ciencias contables, fiscales y administrativas mediante técnicas de optimización informativa” una de estas líneas, atiende aspectos contables y fiscales y la otra, sobre administración, para el caso de este trabajo se consideran resultados sobre el segundo tópico, siendo más específico, sobre la relación de administración (*management*) con recursos humanos (*human capital*), habilidades (*skill*) y empleabilidad (*employability*); los resultados que se obtuvieron fueron 1,990 fichas referenciales, las cuales se establecen como los registros que se necesitan para atender el objetivo del proyecto en mención.

Del total de las fichas referenciales, se logró obtener 568 documentos completos en formato PDF, los cuales se transformaron a formato de texto plano, tal como lo requiere para su procesamiento en el software de minería de datos. Posteriormente se hizo el conteo de palabras, obteniendo con este proceso la cantidad de 1'521,355 palabras, considerando sus frecuencias individuales. Se ordenaron en forma decreciente cada uno de estos ítems. Los documentos recuperados se distribuyeron en 5 grupos diferentes y mutuamente excluyentes, en función de la centralidad de cada uno de ellos con respecto a los conceptos analizados, como se muestra en la Figura 1.



Figura 1. Número de documentos por grupo



Fuente: registros de *Isi Web of Science*.

De estos 5 grupos de documentos mutuamente excluyentes, se observa que el primer grupo está constituido por la mayor cantidad de documentos de un total de 568, por lo que representa el 26.4% del total; el segundo y tercer grupo contienen cantidades similares, por lo que les corresponde el 19.5 y 19.4% respectivamente; de igual manera, los grupos restantes constituyen el 17.4 y 17.3% del total de documentos. De esta manera se distribuyen los 568 documentos recuperados en la base de datos *ISI Web of Science* en los 5 grupos, de acuerdo a la asociación de términos.

Asociado a esta propuesta de grupos, cada documento registra su centralidad en función del grupo, esto permite la priorización para el abordaje del análisis particular de los documentos, de acuerdo con la Tabla 1, en la cual únicamente se consideran los primeros diez resultados que presentan valores más altos.

Igualmente, cada documento de un mismo grupo presenta un valor de centralidad asociado con el nivel de jerarquía del documento en el tema tratado, de tal forma que a valores menores de centralidad el documento se considera de mayor jerarquía en el tema analizado; por ejemplo, el documento con número 451 se recomienda para ser revisado primero que el documento con número 521.

Tabla 1. Centralidad de los documentos

GRUPO	DOCUMENTO	CENTRALIDAD
1	451	0.320633
1	486	0.324697
1	417	0.325597
1	545	0.326719
1	437	0.331014
1	464	0.339607
1	436	0.340422

1	466	0.342841
1	454	0.374378
1	521	0.375059

Fuente: Base de datos *Web of Science*

En otro sentido, el sistema identifica las frases o cadenas de texto que con más frecuencia se presentan en cada grupo. Estas frases permitirán categorizar a cada grupo. En la tabla 2, el concepto capital (*capital*) presenta la frecuencia más alta, esto significa que el término apareció 12,307 veces en los 568 documentos recuperados, lo que le da la categoría de concepto más importante de la búsqueda, administración (*management*) con una frecuencia de 11,626 ocuparía el segundo lugar de importancia, y así sucesivamente.

Tabla 2. Frecuencia de frases con una palabra

FRECUENCIA	FRASES CON 1 PALABRA
12307	capital
11626	management
10669	skills
10270	human
8171	knowledge
7632	study
7288	time
7081	research
7060	model
6984	level

Fuente: Base de datos *Web of Science*.

En la tabla 3 se muestra el número de veces que se encontró cada una de las frases con dos palabras asociadas, siendo capital humano (*human capital*) la frase observada el mayor número de veces en los 568 documentos analizados, lo que le da el carácter de frase con mayor frecuencia y relevancia.

Tabla 3. Frecuencia de frases con dos palabras

FRECUENCIA	FRASES CON 2 PALABRAS
7262	human capital
1246	decision making
1081	social capital
1070	project management
728	human resource
623	tax rate
542	firm performance
533	labor market
518	resource management
492	self efficacy

Fuente: Base de datos *Web of Science*.

En la misma idea, la Tabla 4 muestra el conjunto de frases con 3 palabras asociadas, siendo administración de recursos humanos (*human resource management*) la más relevante en aparición con un total de 358 veces, correspondiéndole un 63.02 % de los 568 documentos que se obtuvieron de la base de datos.

Tabla 4. Frecuencia de frases con tres palabras

FRECUENCIA	FRASES CON 3 PALABRAS
358	human resource management
268	human capital investment
248	specific human capital
246	human capital accumulation
175	human capital formation
175	human capital formation
108	green human capital
87	human capital variables
82	human capital investments
64	human capital planning

Fuente: Base de datos *Web of Science*.

Por último, las frases que asocian 4 palabras simultáneamente se presentan en la tabla 5, en este caso, es inversión en capital humanos (*investments in human capital*) la que se caracteriza por repetirse el mayor número de veces en los 568 documentos revisados por el *software*.

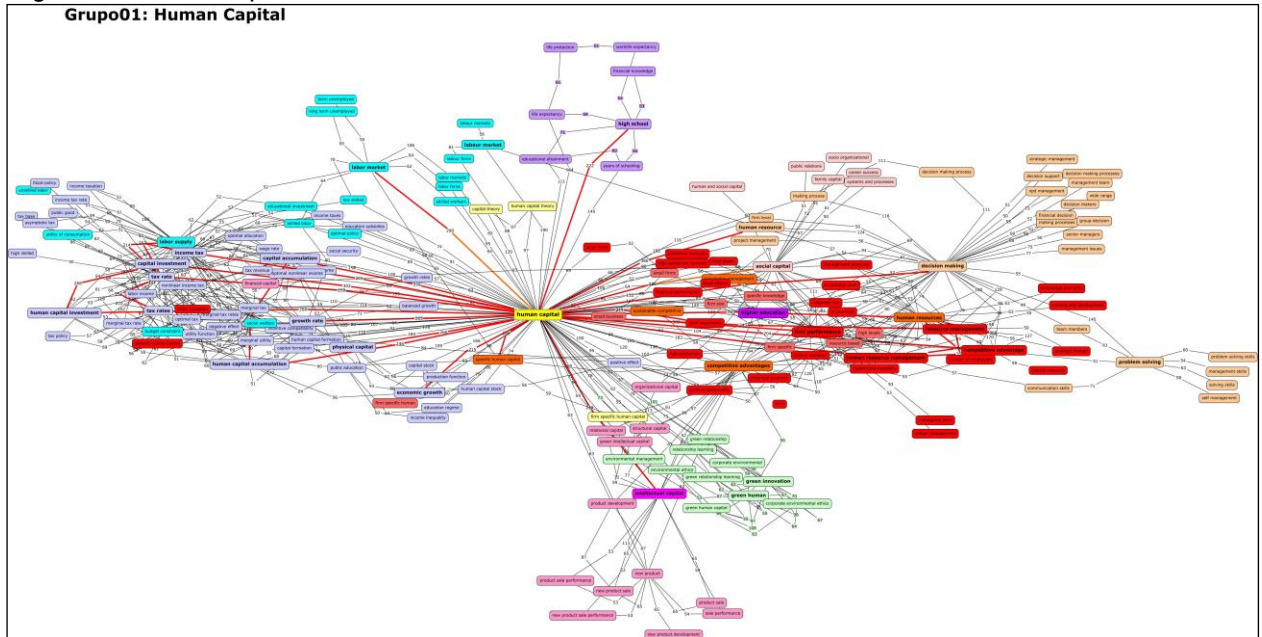
Tabla 5. Frecuencia de frases con cuatro palabras

FRECUENCIA	FRASES CON 4 PALABRAS
89	investments in human capital
86	level of human capital
85	investment in human capital
73	levels of human capital
60	human and social capital
60	effect of human capital
59	firm specific human capital
57	stock of human capital
46	human factors and ergonomics

Fuente: Base de datos *Web of Science*.

Con todo lo anterior, los resultados del estudio muestran las palabras más frecuentes utilizadas en los documentos, y que bajo el proceso de minería de datos se estableció la centralidad de cada una de ellas, considerando como conceptos claves la relación de recursos humanos con otros conceptos, los cuales tienen importancia relativa en función de los registros en donde aparecen mencionados estos conceptos, para ejemplificar lo anterior se presenta la Figura 2 en donde se muestra la red conceptual.

Figura 1. Red conceptual



Fuente: Basa de datos Web of Science.

En ella se puede observar la relación existen del concepto capital humano (*human capital*), como elemento central de esta investigación y la relación, como se decía anteriormente, con otros conceptos, en donde un criterio para definir su importancia es la cantidad de registros en donde aparece esta interacción. En ese sentido aquellos registros que aparecen con  $\geq 200$  veces se consideran como las relaciones más importantes entre los documentos y está trazada la correlación en línea roja, de estos podemos menciona las siguientes: capital humano (*human capital*), como concepto central con capital social (*social capital*) aparece correlacionada en 556 documentos; con desempeño de la empresa (*firm performance*) en 300 documentos; con toma de decisiones (*decision making*) aparece correlacionada en 290 documentos, con ventaja competitiva (*competitive advantage*), en 205 registros; con capital intelectual, (*intellectual capital*) en 249 documentos; con el concepto de educación superior (*high education*) con una correlación en 233 documentos y medio superior (*high school*) con 222 registros, entre las más importantes; lo anterior coincide justamente con lo deseado en esta investigación, con respecto a la relación del recurso humano, el desarrollo de habilidades y su impacto en la empleabilidad.

## Conclusiones

La aportación práctica que hace el estudio la minería de datos a esta investigación es muy valiosa, hace una ilustración muy útil de la información, que bajo ese proceso permite definir la correlación de conceptos, con lo cual se seleccionan documentos que por su tema específico y el grado de centralidad define el de mayor importancia en el tema analizado.

Siendo más explícitos, el objeto de estudio fue la relación del recurso humano, las habilidades y la empleabilidad, como se establece en el perfil de búsqueda en Web of Science, con el propósito de tener un marco referencial que permita estudiar el impacto y relación entre estas variables, permitiendo que la selección de documentos científicos sea más eficiente y lograr con ello investigaciones más específicas sobre el tema.

Además este trabajo, ofrece un panorama claro sobre el tópico de recursos humanos y la importancia con otros elementos importantes, que previo análisis, puede definir nuevas líneas de investigación y delimitar nuevos conceptos en el marco de conceptos inherentes.

Finalmente, comentar que esta investigación proporcionará un marco conceptual y teórico para los estudiantes de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

### Referencias

- Arthur, D., & Vassilvitskii, S. (2007). *k-means++: the advantages of careful seeding*. Paper presented at the Proceedings of the eighteenth annual ACM-SIAM symposium on Discrete algorithms.
- Bendoly, E. (2003). Theory and support for process frameworks of knowledge discovery and data mining from ERP systems. *Information & Management*, 40(7), 639-647.
- Bose, I., & Mahapatra, R. K. (2001). Business data mining — a machine learning perspective. *Information & Management*, 39(3), 211-225.
- Chang Andrew S. & Sou-Sen Leu (2006). Data mining model for identifying project profitability variables. *International Journal of Project Management* 24 199–206.
- Ciruela, L. A. (2009). La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral. (Spanish). CIRIEC - España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (64), 85-104.
- Domínguez S. M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (24), 88-131.
- Egghe, L., & Rousseau, R. (2002). A proposal to define a core of a scientific subject: A definition using concentration and fuzzy sets. *Scientometrics*, 54(1), 51-62.
- Fayyad, U., Smyth, P., & Piatetsky-Shapiro, G. (1996). *Knowledge Discovery and Data Mining: Towards a Unifying Framework*. Paper presented at the 2nd ACM international conference on knowledge discovery and data mining (KDD), Portland, OR.
- Kostoff, R. N., Eberhart, H. J., & Toothman, D. R. (1999). Hypersonic and supersonic flow roadmaps using bibliometrics and database tomography. *Journal of the American Society for Information Science*, 50(5), 427-447.

- Kriegel, H.-P., Borgwardt, K., Kröger, P., Pryakhin, A., Schubert, M., & Zimek, A. (2007). Future trends in data mining. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 15(1), 87-97.
- Liu, D.-R., & Shih, Y.-Y. (2005). Integrating AHP and data mining for product recommendation based on customer lifetime value. *Information & Management*, 42(3), 387-400.
- Magerman, T., Looy, B., & Song, X. (2010). Exploring the feasibility and accuracy of Latent Semantic Analysis based text mining techniques to detect similarity between patent documents and scientific publications. *Scientometrics*, 82(2), 289-306.
- Manning, C. D., Raghavan, P., & Tze. (2008). *Introduction to Information Retrieval*: Cambridge University Press.
- Nielsen, F., Hansen, L., & Balslev, D. (2004). Mining for associations between text and brain activation in a functional neuroimaging database. *Neuroinformatics*, 2(4), 369-379.
- Rauch, A., Frese, M., y Utsch, A., (2005). Effects of Human Capital and Long-Term Human Resources Development and Utilization on Employment Growth of Small-Scale Businesses: A Causal Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Salton, G., & McGill, M. J. (1983). *Introduction to modern information retrieval*. New York: McGraw-Hill.
- Shrader, R., & Siegel, D. S. (2007). Assessing the Relationship between Human Capital and Firm Performance: Evidence from Technology-Based New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Thelen, S., Mottner, S., & Berman, B. (2004). Data mining: on the trail to marketing gold. *Business Horizons*, 47(6), 25-32.
- Yoshida, H., Shida, T., & Kindo, T. (2001). *Asymmetric similarity with modified overlap coefficient among documents*. Paper presented at the Communications, Computers and signal Processing, 2001. PACRIM. 2001 IEEE Pacific Rim Conference on. Retrieved from 10.1109/PACRIM.2001.953532
- Zipf, G. K. (1949). *Human Behavior and the Principle of Least Effort*. Cambridge, MA, USA: Addison-Wesley.
- Zula, K. J. y Chermack, T. J. (2008). Development and Initial Validation of an Instrument for Human Capital Planning. *Human resource development quarterly*, vol. 19, no. 1.

## **SERVICIOS TURÍSTICOS: ALTERNATIVA PARA LAS COOPERATIVAS PESQUERAS SINALOENSES.**

**Dra. Aida Alvarado Borrego**

Universidad de Occidente  
[aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx](mailto:aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx)

**Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera**

Universidad de Occidente  
[marcelac25@hotmail.com](mailto:marcelac25@hotmail.com)

**Dra. Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia**

Universidad de Occidente  
[anav\\_maldonado@yahoo.com.mx](mailto:anav_maldonado@yahoo.com.mx)

### **Resumen**

Las cooperativas pesqueras en el estado de Sinaloa, México, representan un importante impacto económico para el desarrollo de las comunidades. Por la dinámica actividad pesquera en este estado, ha logrado llegar a ser líder en la producción de camarón y atún, contribuyendo en la ocupación laboral de los socios cooperativistas y al consecuente mejoramiento de la calidad de vida de sus familias; sin embargo en tiempo de veda de las especies marinas, estas sociedades cooperativas pesqueras se ven en la necesidad de realizar actividades alternativas como la prestación de servicios turísticos apoyados en los recursos naturales de su propia localidad, como por ejemplo: paseos turísticos, visitas a playas o santuario de aves, ofrecimiento de platillos gastronómicos, entre otros; representando una opción para sufragar el ingreso económico de los pobladores de los campos pesqueros durante el periodo de prohibición por ley, de la captura de pesca; convirtiéndose así, en sociedades cooperativas de servicios turísticos, lo cual implica participar en otro ejercicio legal, capacitación como guías de turistas, adaptación física y de equipamiento de sus lanchas para transportar personas, favoreciendo este adiestramiento, a que el turismo se considere como una perspectiva de desarrollo en el estado de Sinaloa.

**Palabras clave:** Estrategia, Cooperativas Pesqueras, Servicios turísticos.

### **Introducción**

Una sociedad cooperativa es la colectividad de personas con un fin común, ya sea económico o social, que les permite el beneficio conjunto, como objetivo central. Las cooperativas de producción se caracterizan por la integración de miembros que se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y servicios aportando su trabajo personal, físico o intelectual; conformando cooperativas dedicadas a la producción industrial, artesanal, minera, agropecuaria o pesquera, entre otros.

En México, este tipo de organización social tiene su forma jurídica en la Ley de Sociedades Cooperativas, enfatizando en las dedicadas a la pesca y a los trabajos del

turismo. Dichas actividades económicas son representativas en el estado de Sinaloa y son elementos favorecedores para los habitantes de esa región costera ubicada en el norte del país.

Las estrategias que han desarrollado los pescadores de comunidades rurales, en este modelo económico emergente como es la cooperativa; se refieren al sector turismo; además están encauzadas al trabajo en equipo, ganancias compartidas, pero también unidos en la necesidad de capacitación en habilidades pesqueras y en conocimientos de las temáticas del turismo de la localidad para brindar mejor servicio; desempeñar con calidad esa responsabilidad y ofrecer sus bienes turísticos.

El turismo así contemplado supone un importante complemento de las rentas en el medio rural, e incluso en algunas zonas se convierte en la actividad principal sustentadora de la economía local. (Fernández y Puig, 2003).

## **REVISION LITERARIA**

### **La cooperativa pesquera, su definición.**

Las sociedades cooperativas surgieron como una alternativa dentro de la clasificación de sociedades mercantiles, con una configuración diferente ya que dentro de dichas organizaciones buscan que los socios sean los mismos colaboradores dentro de esta organización.

La definición de cooperativa conlleva la integración de diversos elementos como la asociación de individuos, solidaridad, interés mutuo, autoayuda, esfuerzo compartido, entre otros. Para García (1999) en lo que se refiere a la naturaleza de las cooperativas, el derecho comparado las ha considerado ya como sociedades mercantiles, ya como sociedades civiles; por su lado González (1984) considera que esta sociedad se da por las ideas de ayuda mutua y equidad, las cuales mediante la eliminación del intermediario buscan, sin afán de lucro, obtener y repartir directamente entre los socios, beneficios extra capitalista; mientras que Rojas (1982) señala que a través de estas organizaciones es posible abolir el lucro y el régimen asalariado; por su parte, González (1973) indica que ésta no persigue fines de lucro pero debe procurar la mejora social y económica de sus socios.

En México, las cooperativas son reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas (1994, 2009). En el artículo 2, la define como “forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”, mientras que en el plano internacional, la Alianza Cooperativa Internacional (2013) señala que la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

La idea esencial de las cooperativas emana de la noción de cooperación entre los trabajadores implicando que cada miembro es un trabajador; en el caso de la cooperativa pesquera, podemos señalar que es la organización en la que se unen



personas dedicadas a la pesca, sumando esfuerzos para mejorar sus condiciones de producción, potenciando el alcance de su trabajo, es decir que cada trabajador está representado por un pescador activo.

### **Clasificación de las sociedades cooperativas.**

Conforme la actividad que realizan, existen diferentes tipos de cooperativas: las de consumo; las productoras y las de ahorro y préstamo. Los artículos dentro de la Ley General de Sociedades Cooperativas (2009) que estipulan estas características son los siguientes:

Artículo 21.- Forman parte del Sistema Cooperativo las siguientes clases de sociedades cooperativas: **I.-** De consumidores de bienes y/o servicios; **II.-** De productores de bienes y/o servicios, y **III.-** De ahorro y préstamo.

Artículo 22.- Son sociedades cooperativas de consumidores, aquéllas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común artículos, bienes y/o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades de producción.

Artículo 27.- Son sociedades cooperativas de productores, aquéllas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos, actuando en los términos de esta Ley.

Artículo 30.- Se establecen las siguientes categorías de sociedades cooperativas:

**I.-** Ordinarias, y **II.-** De participación estatal. Para tal efecto, el Estado podrá dar en concesión o administración bienes o servicios a las sociedades cooperativas, en los términos que señalen las leyes respectivas.

Artículo 31.- Son sociedades cooperativas ordinarias, las que para funcionar requieren únicamente de su constitución legal.

Artículo 32.- Son sociedades cooperativas de participación estatal, las que se asocian con autoridades federales, estatales, municipales o los órganos político-administrativos del Distrito Federal, para la explotación de unidades productoras o de servicios públicos, dados en administración, o para financiar proyectos de desarrollo económico a niveles local, regional o nacional.

### **Características de las sociedades cooperativas.**

Para identificar las características de las sociedades cooperativas, se presentan a continuación las disposiciones generales que se hacen en la Ley General de Sociedades Cooperativas (2009).

Para el funcionamiento, las cooperativas deberán promover la libertad de asociación y retiro voluntario de los socios; operar con una administración democrática; distribuir los rendimientos en proporción a la participación de los socios; fomentar la educación cooperativa, promover la cultura ecológica; dedicarse a cualquier actividad económica lícita; reconocer un voto por socio independientemente de sus aportaciones; serán de capital variable; habrá igualdad en derechos y obligaciones de sus socios; con duración indefinida, y se integrarán con un mínimo de cinco socios (con excepción de aquellas a que se refiere el Artículo 33 Bis de la LGSC).

### **Estrategia, su definición.**

No existe una definición de estrategia que se use en términos universales; Hax y Majluf (1993) consideran a la estrategia como un concepto multidimensional que incluye la totalidad de las actividades críticas de la organización y les proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito. Por su parte, Ansoff (1965) da una definición más analítica, perfilada hacia la acción al considerar que la estrategia es un hilo conductor con cuatro componentes (alcance del producto/mercado; vector de crecimiento; ventaja competitiva y sinergia) que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados, convirtiéndose en una regla para tomar decisiones.

Mintzberg, et al (1997) considera que por regla general la estrategia se define de una manera, pero que implícitamente se usa de diferentes formas y señala que la estrategia puede ser un plan, una pauta de acción, un patrón de una serie de acciones, una posición o una perspectiva<sup>377</sup>, aunque plantea que ninguna definición en particular predomina sobre las otras; de algún modo compiten pero también se complementan y agrega que no existe una manera óptima para formular estrategias como tampoco una mejor forma de organización; formas del todo diferentes funcionan bien en contextos particulares.

El modelo estándar concede importancia al análisis y la reflexión previa, el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción; según este último punto de vista, la empresa tendría una estrategia aun cuando no hiciera planes, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo para establecer objetivos formales.

### **Tipos de estrategias.**

La creación de una estrategia se da bajo diversas circunstancias y diferentes factores que influyen para su creación. Si se etiqueta al plan como una estrategia intencional y al patrón como una estrategia elaborada, entonces es posible identificar las estrategias deliberadas, en las que las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las cuales en ausencia de la intencionalidad o a pesar de ella, se desarrollaron los patrones.

Mintzberg et al (1997) señala que las estrategias emergentes son las que están en la mente del directivo, se conforman a partir de su visión personal; se van presentando en forma reactiva al entorno adaptándolas a nuevas oportunidades, bajo el control personal del líder; ubicada en un nicho, protegida por su entorno, pudiendo surgir de manera espontánea, hay un control limitado de las acciones de la organización y finalmente incluye una estrategia de proceso en la cual el jefe controla cada uno de los aspectos. No están plasmadas en un plan formal.

Este tipo de estrategia se presenta cuando la empresa actúa en forma consistente con actos que no son parte de sus intenciones formales; las estrategias adquieren forma y ocurren a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente; más adelante la

---

<sup>377</sup> Plan (curso de acción con un propósito consciente); una pauta de acción (maniobra para ganar la partida al competidor); patrón de una serie de actos (congruencia en el comportamiento, pretendido o no); una posición (medio para ubicar a una organización en un ambiente); una perspectiva (modo peculiar de percibir el mundo).

empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero en el momento que se presentan no son conscientes ni deliberadas; también se conocen como estrategias implícitas.

Por otro lado, las estrategias deliberadas son las que se elaboran como parte de una planeación formal, están por escrito, se presentan cuando la empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización; planea, formula y articula tácticas a través de la centralización y el liderazgo en un entorno predecible y controlable y los demás miembros se deben guiar por estas rígidas normas, por lo tanto está desarticulada, no mantiene una cohesión real con el resto de la organización; también se conocen como estrategias explícitas.

En relación a estrategias a nivel de empresa, se considera que las estrategias para ampliar el negocio medular son para llevar a las organizaciones más allá del negocio medular; esto se puede hacer mediante la integración en forma vertical u horizontal o mediante una combinación de las dos. Mintzberg (1997) denomina a la integración vertical como integración en cadena y separa la integración horizontal a la cual identifica como diversificación ya que abarca otros negocios paralelos que no están en la misma cadena de operaciones.

En el caso de reformular el negocio o los negocios medulares; cuando se ha identificado, distinguido, elaborado y ampliado un negocio medular con frecuencia se presenta la necesidad no sólo de consolidarlo, sino también de redefinirlo y reconfigurarlo. Algunas organizaciones conforme se desarrollan pasan por todas las oleadas de expansión, integración, diversificación y pierden el sentido de lo que son. En tal caso, la reformulación se convierte en la forma última de consolidación, la cual se puede realizar a través de la estrategia de redefinición del negocio, la recombinación del negocio o la reubicación del negocio medular. Mintzberg (1997) plantea que si bien un marco de estrategias genéricas puede contribuir a analizar la situación de una organización, el usarlo como una lista fija puede colocar a esa organización en desventaja ante aquellos competidores que desarrollen sus estrategias de manera más creativa.

Por su lado, David (1997) identifica diversos tipos de estrategias que la empresa puede usar dependiendo de su situación, integrándolos en diversos grupos. Para este autor las estrategias de integración permiten que la empresa controle a los distribuidores, proveedores y la competencia a través de la integración hacia adelante, hacia atrás u horizontal; mientras que el grupo de estrategias intensivas se integra por las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo del producto o desarrollo del mercado. En el grupo de estrategias de diversificación se encuentran la concéntrica, horizontal y en conglomerado. En las estrategias defensivas están: la de riesgo compartido, de encogimiento, desinversión, liquidación o combinación y finalmente en otro grupo muestra las estrategias de fusiones y las compras apalancadas. David (1997) señala que las estrategias anteriores son recomendables para determinada situación, bajo ciertas circunstancias y considerando ciertos lineamientos.

Una de las problemáticas que se han presentado en las cooperativas se debe a la falta de cultura del cooperativismo. Pues estas surgen en otros sistemas económicos y sociales en los que la idea del trabajo compartido es un valor inherente a su cultura. Mientras

que la ideología del mexicano es la de trabajar para sí mismo y la familia, de ahí que prevalece un modelo del cooperativismo en México en el que los principios y valores mundialmente conocidos no son aplicables.

### **Objetivo**

El objetivo de la investigación es analizar los servicios turísticos como actividad estratégica y alternativa para las cooperativas pesqueras del estado de Sinaloa., así como estudiar las generalidades de los sectores pesqueros y turísticos en esa entidad.

### **Método**

La presente investigación se realizó en el estado de Sinaloa; ubicada al norte de México, teniendo como escenario las sociedades cooperativas pesqueras y turísticas las cuales desarrollan una aportación significativa a la economía de las comunidades rurales de esa región.

La estrategia metodológica a la que se recurrió para el desarrollo de la investigación fue la tradición cualitativa. La recolección de los datos e información se consiguió a través de la investigación exploratoria (visitas y observación simple) en comunidades de pesca y turísticas, así mismo se trabajó en la revisión y análisis de documentos oficiales y al diseño y aplicación de entrevistas considerando las dimensiones de actividades de pesca y turismo, cooperativas, economía social, prácticas alternativas y estrategia en sus procesos de trabajo y toma de decisiones. Estas entrevistas fueron dirigidas a socios cooperativistas del estado de Sinaloa, específicamente de Teacapán en el sur, de Altata en el centro y de Topolobampo en el norte de esta entidad.

Se seleccionaron y consultaron diversas fuentes bibliográficas, de donde se estudiaron y analizaron los referentes teóricos sobre temáticas de las cooperativas pesqueras y turísticas, de la estrategia a nivel empresa y la Ley General de Sociedad Cooperativas; con la finalidad de obtener resultados de investigación.

## **HALLAZGOS**

### **Pesca en Sinaloa.**

México es la sexta potencia mundial en producción de camarón. Entre los productos pesqueros, el crustáceo es de los principales generadores de divisas. Las entidades productoras líderes son Sonora y Sinaloa, en conjunto producen siete de cada diez toneladas del volumen nacional. En captura marítima Sinaloa tiene primacía, en 2010 aportó 29.5% del total; en sistemas controlados Sonora es líder con 47.5%. La recertificación estadounidense de la flota camaronera nacional en 2010, garantiza la continuidad de las exportaciones del crustáceo ya que dicha nación es la mayor importadora del orbe. La pesca del crustáceo en altamar aporta 22.8% de la producción mexicana; la que se realiza en esteros y bahías 14.5%, y la acuicultura 62.6% (SIAP con cifras del Anuario Estadístico 2010 de CONAPESCA).

Sinaloa es un estado que se ubica en el Noroeste de México, limita al norte con los estados de Sonora y Chihuahua; al sur con Nayarit; al este con Durango y al oeste con el Océano Pacífico. Su superficie de 57,365 km cuadrados representa 2.9% de la superficie del país. Cuenta con 608 kilómetros cuadrados de superficie insular; 17,751 kilómetros

cuadrados de plataforma continental, 656 kilómetros de litoral pertenecientes en su mayoría al Golfo de California y el resto al Océano Pacífico; 21,600 hectáreas de lagunas litorales y 57,000 hectáreas de aguas continentales. En el área de lagunas litorales se alojan 12 bahías, 15 esteros; 14 marismas, 2 lagunas, una desembocadura, una ensenada y una boca de río (INEGI, 2011).

Por otro lado es líder en la producción pesquera de México tanto en volumen como en valor. Conapesca (2010) señala que del total de la producción pesquera en la entidad, las principales especies que se capturan son la sardina (38%), túnidos (30%), camarón (25%), mojarra (4%) y jaiba (3%). Los recursos pesqueros que se capturan en mayor volumen son la sardina, el atún y el camarón y en valor el camarón ocupa el primer sitio seguido del atún y la sardina.

Es líder en la captura de camarón de altamar y de ribera; cuenta con la mayor flota pesquera de la zona norte del país (18,116 embarcaciones registradas, de las cuales 769 son de altura y 17,347 se dedican a la pesca ribereña y continental). El destino de la captura son los mercados internacional, nacional y local, siendo Sinaloa uno de los principales estados exportadores de camarón, recurso base del comercio exterior pesquero del país (Trujillo, 2012).

En 2010 la entidad aportó el 20% del volumen de la producción pesquera nacional y el 24% en términos de valor. La pesca y la acuicultura representaron el 4% del PIB estatal; el estado ocupó el primer lugar nacional en la pesca de camarón, atún, jaiba y tiburón (Trujillo, 2012).

En materia de organización pesquera, en Sinaloa se concentra el mayor número de organizaciones cooperativas pesqueras ribereñas (141) en toda la república, representando el 25% del total de cooperativas a nivel nacional. Debido a la naturaleza de la actividad y a la estructura sociodemográfica de nuestro país (que cuenta con numerosas comunidades rurales) este sector registra una fuerte actividad informal tanto en litorales como en aguas continentales.

En el estado existen 254 comunidades pesqueras en las que se captura principalmente camarón azul, jaiba, escama, moluscos. Para la captura del camarón existe permisos de pesca comercial para altamar (725) y ribereña (141) y se comercializa principalmente en Estados Unidos, China y la Unión Europea (Trujillo, 2012). En 2009, 2010, 2011 y 2012 se obtuvo una producción de camarón de 55,838; 59,498; 80,000 y 62,000 toneladas respectivamente (Conapesca, 2012).

### **Cooperativas de Servicios Turísticos.**

En los últimos años, los periodos de veda de pesca de camarón para la zona del noroeste de México se han establecido entre los meses de marzo a septiembre para la pesca artesanal, y de mayo a octubre para la pesca industrial; en el 2013 la veda inicio en marzo y concluyo en septiembre (DOF:06-09-2013), al menos 6 meses los pescadores se quedan sin actividad productiva por lo que se emplean en otros trabajos o realizan actividades para su manutención y de la familia.

La bondad del turismo reside en que es una actividad productiva que ofrece diversas oportunidades de ocupación productiva, ya sea por la contratación directa que se lleva a

cabo en las empresas turísticas, o por la venta de productos y la prestación de servicios al turismo.

Los productos turísticos son “un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o las expectativas del turista..., es un producto compuesto que puede ser analizado en función de los componentes básicos que lo integran: atractivos, facilidades y acceso” (Acerenza, 2004), el producto turístico tiene características particulares como lo es que el servicio no se puede separar del lugar en el que se produce, es el turista el que se debe desplazar hasta el sitio donde se presta.

El turismo no solo es para los grandes inversionistas hoteleros o restauranteros, en la comercialización de productos el turista muestra interés en las artesanías y suvenires relacionados al destino dirigidas al consumo turístico, en recorridos para conocer sitios atractivos, en actividades en las que experimente vivencias divertidas y la gastronomía tradicional. La OMT (2013) señala que “Muchas actividades turísticas se adaptan especialmente a las mujeres, a los jóvenes y a grupos desfavorecidos como poblaciones de minorías étnicas”, situación que podemos afirmar se expande a los pescadores de camarón en el estado de Sinaloa, sobre todo los que por herencia han formado un patrimonio cultural inmaterial. La producción artesanal no requiere de maquinaria especial, generalmente se usan materiales autóctonos, fibras vegetales, barro, madera, productos textiles, metates, conchas y elementos marinos, y depende del saber heredado de sus ancestros “El dominio de las técnicas tradicionales de patrimonio comunitario permite al artesano crear objetos de variada calidad y maestría, imprimiéndoles, además, valores simbólicos e ideológicos de la cultura local” (FONART, 2009). Desafortunadamente la insuficiente valoración que hace el turista de las artesanías hace que en ocasiones estas se vendan a precios muy por debajo de su valor cultural.

Para los servicios de recorridos turísticos se establecen rutas que se organizan en torno a un tema propio de la comunidad y las características del área geográfica comprendida en el itinerario en los que se resaltan los valores culturales, se visitan los atractivos, se realizan algunas actividades y se da espacio para tomar fotografías.

Mientras que la gastronomía tradicional está definida por los platillos que son parte de la dieta de la gente de la localidad visitada. Son diversos los negocios que ofrecen el servicio de alimentos típicos de la localidad sobre todo aquellos a base de mariscos y pescado.

Generalmente un pescador durante la temporada de captura lleva a casa ingresos mayores a 3 a 4 mil pesos semanales si trabaja en una cooperativa (información obtenida en entrevista al secretario de la cooperativa la Brecha) y al terminar la temporada se quedan sin esos ingresos. En la época de veda el gobierno ha instituido dos tipos de apoyo: 1) El Programa de empleo temporal y 2) un apoyo económico por una sola vez de cerca de seis mil pesos, que generalmente es insuficiente para sostenerse los siete meses de inactividad. Entonces como estrategia -que desde la perspectiva de Hill y Jones (2009) “Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”-, para abatir la falta de ingresos los pescadores recurren a ofertar servicios turísticos, mediante el acondicionamiento de sus lanchas para hacer recorridos por los principales atractivos de

la localidad en los que se incluyen: Viaje en lancha por la bahía de Teacapán, las playas pelícanos, cuatro surcos, las Lupitas, la puntilla, Laguna del pocito, tiempo para la observación de aves, manglares y conchales, visita a un centro botanero, la isla de pájaros, con una duración de 1:30 a 2 horas y el costo por lancha es de \$1,200.00 con capacidad para doce personas; actividad para la cual han contado con el apoyo de la Secretaría Estatal de Turismo que les ha ofrecido a los pescadores capacitación en primeros auxilios, sobre vivencia en el mar, trabajo en equipo y atención a los visitantes.

En el caso de la bahía de Topolobampo, los pescadores organizados en cooperativas, han incursionado, de la misma forma organizacional, en las actividades de servicios turísticos con la misma finalidad de apoyar la economía en sus hogares, adaptando sus pangas a lanchas con condiciones para transportar a los turistas locales, regionales y extranjeros. Este ajuste tiene que ver con lo que les indican las autoridades puertarias y federales como por ejemplo portar radios de comunicación, chalecos salvavidas, luces, acondicionamientos de techo y asientos, entre otros.

En ésta bahía los pescadores, que en su mayoría son habitantes de esa población, brindan paseos turísticos a las playas de la localidad como Las Hamacas, Las Copas, El Maviri y Santa María, también al Santuario de las Aves y visitas al Delfín El Pechocho. Los principales retos para la ocupación de los pescadores en servicios turísticos son tres: 1) Infraestructura de servicios; 2) Capacitación, y 3) Definición de estándares de calidad.

La Infraestructura se refiere a los requerimientos para ofrecer servicios con comodidades y seguridad como lo son embarcaciones techadas con espacios para que el turista se sienta cómodamente, salvavidas, muelles, alumbrado, servicios sanitarios, entre otros. La infraestructura es un bien en el que el gobierno local asume una parte y son los cooperativistas los que necesitan equiparse con embarcaciones seguras.

La Capacitación se refiere a los conocimientos, aptitudes y habilidades que deben desarrollar los pescadores para ofrecer los servicios señalados, así como los conocimientos para administrar sus recursos y para la autogestión.

Por otro lado es determinante que los prestadores de servicios turísticos ofrezcan servicios de calidad, para ello se deben determinar los estándares en cada una de las actividades que realizan y lograr la acreditación de organismos evaluadores de la calidad para que el turismo se sienta confiable al contratar o comprar los servicios ofertados.

## **Conclusión**

Las cooperativas como organizaciones sociales coadyuvan a la búsqueda del bienestar social entre las comunidades, desarrollando diversas actividades en las diferentes épocas del año, esto se manifiesta en el sector pesquero de Sinaloa, por la veda de los productos marinos para su reproducción, orillando a que los socios cooperativistas resuelvan estratégicamente su situación económica, y en los servicios turísticos han encontrado una alternativa que mantiene la difícil tarea de conservar los valores y principios del cooperativismo.

La cooperativa pesquera es aquella que se dedica a la producción, compra, venta, distribución, transformación de bienes, productos y servicios relacionados con el aprovechamiento de productos del mar y a las actividades que persigan el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes las desempeñan.

En Sinaloa, esta organización surge como alternativa de desarrollo para los habitantes de comunidades rurales.

No existe una forma única de conceptualizar el término estrategia ya que éstas se formulan e implementan a partir de las características de las organizaciones y de sus dirigentes. La estrategia está presente en la organización aun cuando no se lleven a cabo planes formales. Las estrategias pueden ser deliberadas o emergentes.

Sinaloa es un estado que cuenta con recursos naturales para el desarrollo de actividades económicas de los habitantes de comunidades rurales que lo conforman; la captura del camarón es una alternativa temporal ya que esta especie está controlada a través de vedas durante los meses de marzo a septiembre.

Las alternativas de ofrecer servicios turísticos por parte de la comunidad y del pescador socio cooperativista, es un aliciente económico y social para su población, ya que impacta de manera positiva en:

- Sus relaciones como integrantes de sociedades cooperativas.
- En el trabajo sustentado en el marco jurídico de la Ley de Sociedades cooperativas.
- El empleo de estrategias grupales, lo que les permite compartir el compromiso y la toma de decisiones en conjunto.
- En la comunidad rural que aprende a vivir de los productos y recursos locales.



*Fuente:* Trabajo de campo en la Cooperativa “Cerro de San Carlos”, Topolobampo, Sinaloa (2012).

## **Referencias**

Acerenza, Miguel (2005) Promoción Turística. Un Enfoque Metodológico Editorial: TRILLAS



Alianza Cooperativa Internacional (2011). <http://www.ica.coop/coop/index.html>. Consultado el 15 de julio de 2011.

Ansoff, H. Igor y Edgard J. McDonell (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Pearson.

Castro, Manti (2012) Pescador en apuros transforma negocio familiar en cooperativa de ecoturismo. Disponible en: [http://www.meloncoyote.org/issue\\_v1\\_n2/pagina09.html](http://www.meloncoyote.org/issue_v1_n2/pagina09.html) (consultado el 20 de agosto de 2013).

David, Fred R. (1997). Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall.

DOF (06/02/2013) Diario Oficial de la Federación. ACUERDO por el que se da a conocer que se levanta la veda temporal para la pesca de todas las especies de camarón en las aguas marinas de jurisdicción federal del Océano Pacífico, incluyendo el Golfo de California, así como de los sistemas lagunarios estuarinos, marismas y bahías de los estados de Baja California Sur, Sonora, Sinaloa, Nayarit, Jalisco y Colima. Viernes 6 de septiembre de 2013. <http://sagarpa.gob.mx/normateca/Normateca/Veda.pdf>.

Fernández Méndez, Manuela y Puig Martínez, Antonio (2003). El papel del cooperativismo en el turismo rural de la comunidad Valenciana. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. España.

Fonart (2009). Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad. México.

HILL, Garteth Y R. JONES (2009) Administración Estratégica. Editorial Mc Graw-Hill, México.

García Rendón, Manuel. (1999). *Sociedades mercantiles* (2ª ed). México, DF: Oxford.

González Bustamante, Daniel (1984). *Diccionario Jurídico Mexicano*. UNAM. P.154

González Díaz, Lombardo Francisco (1973). *El derecho social y la seguridad social integral*. UNAM. P.71

Hax, Arnoldo y Nicolás Majluf (1997). Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Dolmen ediciones. Argentina.

INEGI. Panorama Sociodemográfico de México, 2011. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/territorio/default.aspx?tema=me&e=25>. Consultado el 1 de marzo de 2013

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005-2009 <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/economia/default.aspx?tema=me&e=25>. Consultado el 1 de marzo de 2013

INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010

INEGI. Catálogo de claves de entidades federativas, municipios y localidades

Ley General de Sociedades Cooperativas-LGSC (2009).

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgsc.htm>. Consultado el 1 de marzo de 2013

Mintzberg, Henry, Bruce Aslstrand y Joseph Lampel (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Garnica. Argentina

Mintzberg, Henry, James Brian Quinn y John Voyer (1997). El Proceso Estratégico. Prentice Hall hispanoamericana. 1ª edición. México

Mintzberg, Henry (1990). Strategy formation: Schools of thought. En perspectives on Strategy Management. Ed. James W. Frederickson. Nueva York:Harper Business.

Mintzberg, Henry (1990). Strategy formation. Strategy Management Journal 11.

OMT (2013) El turismo y la atenuación de la pobreza. Disponible en: <http://step.unwto.org/es/content/el-turismo-y-la-atenuacion-de-la-pobreza> (Consultado el 10 de agosto de 2013).

OMT(1999) Agenda para planificadores locales: Turismo sostenible y gestión municipal. Edición para América Latina y el caribe.

Peralta, Roberta (2012). Pescadores gestionan proyecto ecoturístico. La Brecha busca actividades de bajo impacto. Disponible en: [http://www.meloncoyote.org/issue\\_v1\\_n2/pagina08.html](http://www.meloncoyote.org/issue_v1_n2/pagina08.html) (consultado el 20 de agosto de 2013).

Rojas Coria, Rosendo (1982). *Tratado de cooperativismo mexicano*. Fondo de Cultura de México. p. 668 y 669

SECTUR (2013) Impulsa Sector proyecto turístico de pesca deportiva en Yameto, Navolato. Disponible en: <http://turismo.sinaloa.gob.mx/turismo2/prensa/comunicados/156-impulsa-sector-proyecto-turistico-de-pesca-deportiva-enyameto-navolato>. (Consultado el 20 de agosto de 2013)

SIAP con cifras del Anuario Estadístico 2010 de la CONAPESCA. [http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=378:mexico-sexto-productor-mundial-de-camaron&catid=6:boletines&Itemid=569](http://www.siap.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=378:mexico-sexto-productor-mundial-de-camaron&catid=6:boletines&Itemid=569). Consultado el 15 de septiembre de 2013.

Trujillo Batiz Priscila, López y Gálvez María Dolores. (2011). Catálogo de recursos acuáticos de importancia económica del estado de Sinaloa. CEMARCOSIN.

# ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y CAPACIDADES PARA EL EMPENDIMIENTO CORPORATIVO EN LAS PYME

**MgC. Raúl Armando Cardona Montoya.**

Universidad EAFIT.

[rcardona@eafit.edu.co](mailto:rcardona@eafit.edu.co)

## **Resumen**

El entorno cambiante de los negocios, las exigencias de productividad y competitividad global son factores que retan a las organizaciones a desarrollar su orientación emprendedora y estructurar capacidades dinámicas de emprendimiento y recursos, para lograr ventajas competitivas sostenibles. La investigación se propone responder a preguntas recientemente planteadas por los autores seminales de la orientación emprendedora y el emprendimiento corporativo, profundizando en la comprensión de estos dos fenómenos de manera multidimensional, aclarando las diferencias no siempre vistas entre éstos, su complementariedad y explicando las capacidades especiales de emprendimiento que se integran para lograr la implementación de proyectos innovadores y mejoras en el desempeño empresarial.

Partiendo de la revisión literaria de teorías de la creación de empresas - en la dimensión del emprendimiento corporativo y las de la estrategia - bajo el enfoque de recursos y capacidades, se identificaron los conceptos, categorías, factores y variables determinantes del emprendimiento corporativo, entre las cuales se espera comprobar relaciones de causalidad. El estudio adelanta en 137 PYMEs del sector manufacturero de la ciudad de Medellín, por medio de la metodología de investigación cuantitativa y el uso de técnicas de análisis multivariante, que han permitido explicar los factores que integran la orientación emprendedora e integrar diversas capacidades que favorecen el emprendimiento innovador.

**Palabras claves:** orientación emprendedora, emprendimiento corporativo, recursos y capacidades, capacidades de emprendimiento, proyectos innovadores.

## **Introducción**

Distintas disciplinas han aportado al desarrollo de las teorías que explican el emprendimiento, como la economía, psicología, sociología, antropología, ciencias de la gestión, entre otras. Hamilton y Harper (1994) sostienen que aunque los empresarios ha sido objeto de estudio desde la teoría económica, se ha mostrado una preocupación excesiva en su función, en detrimento de los procesos de cómo emergen.

Los autores proponen a la literatura económica prestar más atención a los factores que inciden en la actitud emprendedora, explicados por diversos campos de conocimiento, por la importancia del tema para el desarrollo económico. Los estudios organizacionales, en

especial la teoría de la contingencia, han contribuido - a explicar el emprendimiento innovador, por la necesidad de ajustar objetivos, estrategias, recursos y estructuras, para dar respuesta al permanente cambio del entorno (Emery y Tris, 1965; Lawrence y Lorsh, 1967; Burns y Stalker, 1961; Mintzberg, 1994).

En la modernidad continúa el interés de profundizar en el estudio de la conducta emprendedora y del emprendimiento en las organizaciones, impulsados con capacidades especiales. La importancia de explicar los determinantes de estos complejos fenómenos, se manifiesta en los impactos para las firmas en su sostenibilidad, crecimiento, renovación estratégica, productividad, innovación y ventajas competitivas (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 1999; Mintzberg, 1994; Grant, 2004).

Entre los determinantes que interactúan en el complejo fenómeno del emprendimiento que se lleva a cabo en las empresas, se encuentran los provenientes del ambiente externo de la empresa y los factores internos de la organización; hace parte de estos últimos la conducta empresarial, inicialmente estudiada por Miller (1983), fue denominada Orientación Emprendedora por Covin y Slevin (1991) y caracterizada por factores como la proactividad, la búsqueda de innovación y la capacidad de asumir riesgos.

Posterior a estos estudios seminales de la OE, en la primera década del siglo XXI se intensificó el interés en el fenómeno por académicos y practicantes, al ser considerada como componente de la estrategia empresarial y factor determinante del emprendimiento que se realizan las empresas existentes, como lo señalan Miller (2011), Covin y Lumpkin (2011), Moreno y Casillas (2008); Rauch *et al.* (2009); Wales *et al.* (2011); Martins *et al.*, (2012).

Sin embargo, aún después del desarrollo de la teoría de la OE, diversos autores señalan que aún sigue en construcción, en cuanto a las dimensiones que lo integran, determinantes, variables usadas en su medición y formas de manifestarse en la organización (Lumpkin *et al.*, 2009; Covin y Lumpkin, 2011; Covin y Wales, 2011; George y Marino, 2011).

Es conveniente estudiar conjuntamente los fenómenos de orientación emprendedora - OE y emprendimiento corporativo – EC, para complementar las metodologías usadas, precisar las existen diferencias entre éstos y determinar las relaciones de complementariedad que puedan existir. Seguir profundizando en la comprensión de estos fenómenos permite identificar formas más efectivas de gestionar la OE y los procesos de emprendimiento, así como determinar qué capacidades se necesitan para lograrlo (Dess y Lumpkin, 2005; Miller, 2011, Covin y Lumpkin, 2011, Wales *et al.*, 2011, Slevin y Terjesen, 2011; Bouchard y Basso, 2011).

Reflexiones recientes de los autores seminales, justifican el estudio de las relaciones aún no exploradas entre los fenómenos de la orientación emprendedora y la implementación de proyectos innovadores, mediados por diversas capacidades de emprendimiento que se integran y que han sido estudiadas por separado; una mayor comprensión de estas relaciones pueden generar mayor penetración de la orientación emprendedora en toda la organización y un continuo dinamismo en los procesos de emprendimiento corporativo

(Dess y Lumpkin, 2005; Ireland *et al.*, 2009; Miller, 2011; Covin y Lumpkin, 2011; Bouchard y Basso, 2011; Wales *et al.*, 2011).

En los estudios revisados, se ha confrontado los antecedentes de la OE y sus impactos en el desempeño empresarial, y por separado causas y efectos del EC; como variables cuantitativas y cualitativas de impacto se han analizado entre otras el crecimiento, rentabilidad, internacionalización y la participación del mercado; unido a los anteriores resultados, es de esperarse además que una alta OE de la organización se refleje en la realización de proyectos innovadores, como los denomina Veciana (1999) y Urbano y Toledano (2008), que representan acciones del emprendimiento puestas en marcha bajo la incertidumbre que generan en los impactos esperados, para el logro de ventajas competitivas y la sostenibilidad organizacional.

Si se parte del punto de vista de que la OE y el EC son fenómenos diferentes pero complementarios, será más fácil comprender que el emprendimiento en las organizaciones puede ser más efectivo cuando se impulsa el espíritu emprendedor en todos los niveles de la firma. Para lograr este importante pero difícil reto, la OE debe penetrar toda la empresa y simultáneamente (Bouchard y Basso, 2011) y según Miller (2011), acompañarse de la estructuración de distintas capacidades organizacionales que impulsen la realización permanente de proyectos innovadores, concebidos y apoyados por dueños, directivos y colaboradores.

Miller (2011) resalta vacíos en la literatura sobre este importante determinante del emprendimiento y plantea la necesidad de responder a preguntas abiertas sobre los factores que impulsan la conducta de la orientación emprendedora, la importancia de profundizar en las capacidades empresariales que son especialmente importantes para fomentar un robusto proceso de emprendimiento corporativo y los procesos que siguen las organizaciones cuando deciden la implementación de nuevas iniciativas.

Analizar simultáneamente varias capacidades permite avanzar en la pregunta central que plantea Miller (2011, p. 884): “¿cuáles son las capacidades especialmente importantes para fomentar un robusto proceso de emprendimiento corporativo?”; la inquietud se sustenta sobre la base de la interacción entre la orientación emprendedora, las distintas capacidades organizacionales que se integran y los proyectos innovadores en que se materializa el emprendimiento corporativo, relaciones aún no exploradas suficientemente (Covin y Lumpkin, 2011; Miller, 2011; Bouchard y Basso, 2011).

La presente propuesta se enmarca en el campo de la Administración, en específico en el estudio del emprendimiento corporativo y se fundamenta en la teoría de Recursos y Capacidades o *Resource Based View- RBV* (Penrose, 1959; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Este proyecto de investigación tiene como objetivo el análisis y explicación de relaciones no contrastadas empíricamente entre la orientación emprendedora y la realización de proyectos innovadores, mediadas por capacidades de

emprendimiento corporativo. El marco teórico se fundamenta en la teoría Basada en Recursos y Capacidades, que servirá para identificar los conceptos, categorías y variables que interactúan en el fenómeno objeto de estudio, para lo cual se integran algunas capacidades ya estudiadas como antecedentes del emprendimiento corporativo y se incluyen otras que serán exploradas en este estudio.

El objetivo del presente trabajo es analizar y contrastar estadísticamente las relaciones que se presentan entre la orientación emprendedora y los proyectos innovadores, mediadas por capacidades de emprendimiento corporativo, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Para lograrlo, se construirá un modelo estructural que recoja relaciones conjuntas entre orientación emprendedora, capacidades de emprendimiento corporativo y los proyectos innovadores. Metodológicamente se sigue la perspectiva cuantitativa de investigación, por medio de técnicas de análisis multivariante, para explicar las relaciones entre los distintos componentes del fenómeno a estudiar.

Como unidad de análisis se eligen las pequeñas y medianas empresas – PYME, importantes por su participación significativa en la generación de empleo y en la producción de la economía de un país, pero también porque este tipo de organizaciones enfrentan por su condición, mayores debilidades en el logro de retos de sostenibilidad, crecimiento, competitividad e inserción en la economía global.

Las PYME que se estudiarán provendrán del sector manufacturero de Medellín y su área metropolitana, caracterizada por la vocación empresarial, estrategias clúster para varios sectores, tradición manufacturera y el apoyo institucional al emprendimiento innovador; estos aspectos han llevado a la ciudad a ser la primera en competitividad del país en el año 2012, el mejor destino en Latinoamérica 2013 (Revista Business Destination) y la ciudad más innovadora del mundo en el año 2013 (URBE).

## **Revisión literaria**

En los últimos 30 años es creciente el interés de los académicos por comprender los determinantes del emprendimiento corporativo; sin embargo, la extensa teoría que explica el fenómeno es fragmentaria, carece de un cuerpo único y dificulta realizar estudios multidimensionales (Birch *et al.*, 1994; Capelleras y Rabetino, 2008; Moreno y Casillas, 2008; Federico *et al.*, 2009; Rauch *et al.*, 2009; Ren y Guo, 2008).

Por los impactos a nivel micro y macroeconómico que generan, los estudios del fenómeno del emprendimiento han ganado interés, complementándose las teorías existentes desde distintas disciplinas y aumentando el número de publicaciones y eventos científicos donde se difunden. Este acervo de conocimientos ofrece posibilidades de profundizar en el estudio del fenómeno bajo una comprensión multidimensional (Hamilton y Harper, 1994; Veciana, 1999; Guzmán y Cáceres, 2001; Pereira, 2002; Busenitz *et al.*, 2003; Jiménez y García, 2003).

Veciana (1999) y Wiklund, et al. (2011), señalan que la investigación del fenómeno se ha desarrollado entre otras, desde las siguientes perspectivas: la creación de empresas (Gnyawali y Fogel 1994; Verheul et al., 2001; Guzmán y Cáceres, 2001); emprendimientos sociales (Alvord et al., 2004); negocios inclusivos (Prahalad y Hart, 2002; Hart y Christensen, 2002); emprendimientos de internacionalización (Oviatt y McDougall, 1994); emprendimiento corporativo (Pinchot, 1985; Schollhammer, 1982; Guth y Ginsberg, 1990). En este último se enfoca esta investigación.

El primer término conocido relativo al emprendimiento que se realiza en las organizaciones, es el de *Intrapreneur*, derivado del artículo "*Coming Entrepreneurial Revolution*" (Macrae, 1976); posteriormente, el concepto fue desarrollado y popularizado por Pinchot (1985) con el término *Intrapreneuring* o *intraemprendimiento*; alrededor de éste se han dado varias denominaciones, como son: *Internal Entrepreneurship* (Schollhammer, 1982), *Corporate Entrepreneurship* (Guth y Ginsberg, 1990; Zhara y Covin, 1995; Sharma y Chrisman, 1999) y *Proyectos Innovadores* (Veciana, 1999; Urbano y Toledano, 2008).

Aunque no hay una única definición del fenómeno, Guth y Ginsberg (1990, p. 6) establecen una definición de general aceptación acorde a la revisión de literatura: "*El emprendimiento corporativo se asocia con el nacimiento de nuevos negocios en una empresa existente y la transformación o renovación de la organización*".

Adicional a la anterior definición, se tiene como referencia la que presentan Sharma y Chrisman (1999, p.13): "*Proceso en el que un individuo o grupo de individuos en asociación, crean una nueva organización, la renuevan o innovan*". A pesar de su similitud con la anterior, puede apreciarse que se adiciona el trabajo que en conjunto realizan los miembros que integran la firma, el cual es un determinante de gran relevancia del emprendimiento empresarial.

Extensos trabajos han analizado antecedentes y consecuencias del intraemprendimiento, encontrando en primer lugar los factores externos, correspondientes al dinamismo del entorno, rivalidad competitiva, desarrollo tecnológico, políticas públicas, entre otros; en general los estudios empíricos validan hipótesis y presentan hallazgos de la incidencia positiva de los determinantes del emprendimiento corporativo (Covin y Slevin, 1991; Zahra, 1991, 1993; Zahra y Covin, 1995; Antoncic y Hisrich, 2001; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Antoncic, 2007).

En segundo lugar se encuentran los factores inherentes a la organización, acorde a la teoría de recursos y capacidades: conducta emprendedora, estrategia empresarial, aprendizaje y absorción del conocimiento, procesos de gestión, trabajo en redes internas y externas de cooperación, entre otros (Burgelman, 1983; Borch *et al.*, 1999; Álvarez y Busenitz, 2001; Dess *et al.*, 1999; Wiklund y Shepherd, 2003; Zahra *et al.*, 2006; Capelleras y Kantis, 2009; Moreno y Casillas, 2008).

En su obra seminal "*A Resource-Based View of the Firm*"- RBV, Wernerfelt (1984) señala que el atractivo de una industria depende de las ventajas relativas de la firma y de sus recursos disponibles de única dotación, como factores internos que explican el éxito de la estrategia y expresa: "*la única declaración general formulada sobre la estrategia de*

*crecimiento es la que en algún sentido considera un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de otros nuevos”* (Wernerfelt, 1984, p. 180).

Barney (1991) establece que los recursos superiores o de carácter heterogéneo se determinan en función de ser únicos, valiosos, escasos, difíciles de imitar o de sustituir y no perfectamente movibles entre las organizaciones. Teece *et al.* (1997) señalan su carácter dinámico, dado los ajustes permanentes ante las oportunidades del mercado, cambios del entorno, proactividad y capacidad de innovación de la firma.

Pero los recursos aislados no son productivos ni generan ventajas competitivas; como capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizacionales, que permiten llevar a cabo acciones con propósitos estratégicos (Penrose, 1959; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997).

Para el contexto latinoamericano, diversos estudios han determinado los factores que influyen positiva o negativamente en el emprendimiento corporativo -EC, tanto de carácter interno como externo a la organización. Kantis y Drucaroff (2009) encontraron diferencias importantes entre la región y Corea, país del que presentan casos de empresas emblemáticas en donde el EC ha logrado gran dinamismo. Capelleras y Kantis (2009) y Federico *et al.*, (2009) desarrollaron trabajos enfocados en la teoría basada en recursos y capacidades, en especial en el capital social y humano, como determinantes de las acciones emprendedoras.

En Colombia, Briceño (2009) realizó estudio de corte teórico reflexivo, encaminado a indagar el papel de la innovación como detonante del emprendimiento en las organizaciones; también Gómez (2004) y Garzón (2011) realizaron trabajos sobre el tema de tipo teórico, abordados desde la perspectiva de recursos y capacidades, pero el segundo con énfasis en el aprendizaje. Garzón (2004) y Varela e Irizar (2011), en trabajos empíricos, exploran los factores que intervienen en el emprendimiento corporativo en el país, siguiendo la investigación cualitativa y el método de estudios de casos.

En los trabajos realizados, se han presentado resultados sobre los determinantes e impactos tanto del emprendimiento corporativo, como de la conducta emprendedora de las organizaciones, pero ambos fenómenos se han estudiado en forma separada. Según la literatura revisada, aún persisten vacíos en las teorías que explican el fenómeno y se plantean inquietudes en las organizaciones acerca de cómo transmitir la conducta emprendedora de dueños y directivos a todos los miembros que las integran; también hay preguntas abiertas sobre cuáles capacidades deben desarrollarse para que los procesos de emprendimiento corporativo sean eficientes, permanentes e impacten tanto en la implementación de más iniciativas innovadoras, como en la competitividad y desempeño empresarial (Miller, 2011; Covin y Lumpkin, 2011; Wales *et al.*, 2011; Wiklund *et al.*, 2011).

Por su parte, los estudios organizacionales han estudiado la complejidad a la que se enfrentan las empresas cuando establecen estrategias de innovación, los objetivos de largo plazo, planes flexibles, ajuste en recursos (Burns y Stalker; 1961). Correspondiente al dinamismo que caracteriza el entorno, se presentan constantemente cambios en las estructuras organizacionales, obedeciendo a las intenciones de las empresas de adaptar sus recursos, canales de comunicación y líneas de autoridad, las cuales son distintos para cada



organización, así como también lo son los resultados en desempeño que se obtienen de ellos (Lawrence y Lorsh, 1967; Henry Mintzberg, 1994).

Específicamente, las teorías de la contingencia explican como las organizaciones emprendedoras adaptan permanentemente sus estrategias, acciones y recursos, ante los cambios de los entornos generales, entendidos estos por la evolución de variables del medio externo de tipo económico, tecnológico, social, político, legal, cultural, y también por entornos específicos, como la competencia, proveedores, clientes (Emery y Tris, 1965).

Stevenson y Jarillo (1990) han señalado la relación entre orientación emprendedora y acciones de emprendimiento, al explicar las estrategias emprendedoras dirigidas al logro de objetivos de largo plazo, en las cuales se comprometen recursos para implementarlas.

Igualmente, Schendel y Hofer (1979) e Ireland *et al.* (2009) enfatizan en que el emprendimiento es el corazón de la estrategia y presentan la relación entre la administración estratégica, renovación y crecimiento organizacional. Se comprende esta afirmación al analizar la integralidad de la estrategia, al definir los objetivos de largo plazo, así como los planes, proyectos y recursos necesarios para lograrlos (Ansoff, 1965; Andrews, 1977; Miles y Snow, 1978; Mintzberg, 1994; Venkataraman y Sarasvathy, 2001; Grant, 2004).

Para lograr los objetivos de la presente investigación, es importante determinar en las PYME a estudiar cuáles dimensiones teóricas de la orientación emprendedora poseen.

Covin y Slevin (1991) establecen que la orientación emprendedora de una firma se presenta cuando la alta dirección se involucra en la toma de decisiones de negocios, relacionadas con el riesgo (dimensión del riesgo), que generan cambios a favor de la innovación (dimensión de la innovación) y realizando emprendimientos anticipados a las de la competencia (dimensión de la proactividad), con el propósito de obtener ventajas competitivas. Lumpkin y Dess (1996), agregan la autonomía y la agresividad competitiva,

completando en cinco las dimensiones que distinguen una firma con orientación emprendedora.

En esta investigación se usan las escalas del Centro de Investigaciones y Estudios Sociológicos – CIES de la Universidad Pública de Navarra - UPNA (2010), provenientes de Covin y Slevin (1991) y Lumpkin y Dess (1996) y adaptadas al contexto colombiano. Esto permitirá identificar claramente los determinantes de la orientación emprendedora en las PYME, partiendo de dimensiones y variables consideradas tradicionalmente; pero a diferencia de la mayoría de estudios que indagan solo sobre las tres dimensiones de Covin y Slevin (1991), en este trabajo también se considerarán las otras dos aportadas por Lumpkin y Dess (1996), llegando a las siguientes cinco dimensiones que se analizarán en forma conjunta.

La primera de ellas es la proactividad de las acciones emprendedoras, relacionadas con la interpretación de las fuerzas del entorno y los cambios que anticipan a la competencia en la producción de nuevos bienes y servicios, desarrollo de tecnologías e incursión en nuevos negocios (Miles y Snow, 1978; Miller, 1983; Stevenson y Jarillo, 1990; Covin y Slevin, 1991).

De acuerdo al análisis de los estudios revisados que evalúan la innovación como la segunda dimensión de la orientación emprendedora, puede señalarse su relación con las estrategias de innovación que sigue la firma, retomando las escalas de Covin y Slevin (1991), Zahra

(1993) y UPNA, (2010). A su vez, las iniciativas empresariales proactivas e innovadoras enfrentan un mayor nivel de riesgo en cuanto a sus posibilidades de éxito, rentabilidad y retorno de la inversión (Knight, 1921; Miller, 1983; Covin y Slevin, 1991), constituyéndose éste en la tercera dimensión.

Como cuarta dimensión que compone la OE, está la rivalidad competitiva; diversos trabajos han establecido la relación positiva entre este factor y el emprendimiento corporativo (Porter, 1980, 1991; Lumpkin y Dess, 1996). Se refiere a la intensidad y forma como la empresa enfrenta directa o indirectamente, a sus competidores, para obtener ventajas competitivas y ganar posición en el mercado, ofreciendo mayor valor agregado al cliente y menores precios; estabilidad en el sector al que pertenece la empresa, tanto en la oferta de bienes y servicios como en las tecnologías que se usan, entre otros factores.

La quinta dimensión que integra la orientación emprendedora y la de más reciente desarrollo es la autonomía, definida por Lumpkin *et al.* (2009, p.61) de la siguiente manera: *“Autonomía estratégica o autonomía de metas se refiere al grado en el que jefes o directivos guían, dan empoderamiento en la toma de decisiones y controlan al personal a cargo; la autonomía estratégica permite a un equipo operar fuera de las limitaciones normales de la organización para hacer frente a lo que se va a hacer y cómo va a lograr los objetivos”*.

Puede señalarse que al incluirse el análisis de la autonomía como una de las dimensiones de la orientación emprendedora, se cubren factores que tienen una fuerte incidencia en los procesos de emprendimiento corporativo, que hacen parte de las Teorías de la Organización, como el clima, cultura organizacional, estrategias contingentes, entre otros (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Harrison, 1987; Rialp, 2003).

Para crear ventajas competitivas sostenibles, las firmas integran sus recursos intangibles del capital humano y organizacional, de una manera coordinada, flexible, única y de difícil imitación, constituyéndose en sus capacidades especializadas; distintas capacidades han sido estudiadas extensamente como factores que determinan tanto el emprendimiento corporativo como la orientación emprendedora, pero en forma individual, por la complejidad de analizarse de manera conjunta y multidimensional. Dado el impacto que generan en el desempeño de la empresa, numerosas hipótesis han sido formuladas y validadas cuantitativamente.

Las capacidades más vinculadas al estudio del emprendimiento corporativo que se integran en esta investigación son: absorción del conocimiento; financiación; redes externas de cooperación, gestión de proyectos y evaluación financiera y capital humano; se analizarán conjuntamente estas capacidades, adicionando otras que inciden en el emprendimiento corporativo.

La primera capacidad a indagar son el aprendizaje colectivo junto con la capacidad de absorción del conocimiento (KBV), las cuales tienen incidencia en el emprendimiento corporativo de la empresa, al aplicarse en la renovación constante de la firma y su crecimiento. De acuerdo con Hamel y Prahalad (1994), una organización debe desarrollar un portafolio de *“Core Competences”* o competencias claves para alcanzar nuevas formas de aprender, aumentar la orientación emprendedora, renovar el talento humano, desarrollar o transferir tecnologías, realizar proyectos innovadores y lograr ventajas competitivas sostenibles.

Los procesos de absorción del conocimiento conllevan a individuos y empresas a desarrollar conductas emprendedoras y diferentes estilos en toma de decisiones, métodos o prácticas administrativas, que permiten identificar y explotar proactivamente oportunidades del entorno (Nonaka y Takeuchi, 1995; Wiklund y Shepherd, 2003; Alas, 2007; Kreiser, 2011). Zahra y George (2002) denominan este proceso integral como *Absorptive Capacity* o capacidad de absorción, el cual debe ser apoyado por la alta dirección, con programas de formación y estructuras organizacionales que impulsen los determinantes internos del emprendimiento corporativo, como el empoderamiento, autonomía, trabajo colaborativo y actitud emprendedora, entre otros (Kuratko *et al.*, 1990).

La capacidad de financiación, segunda a evaluar, es considerada un factor fundamental para la implementación de emprendimientos corporativos; las inversiones necesarias para su realización son estimadas en los presupuestos de capital de la firma, en función de la creación de valor esperada, rentabilidad estimada y coherencia con los objetivos estratégicos de la organización, como ha sido establecido por diversos trabajos (Stevenson y Jarillo, 1990; Zahra, 1991; 1993; Wiklund y Shepherd, 2003, 2005; Moreno y Casillas, 2008; Briceño, 2009).

La tercera capacidad organizacional en la cual cada día más empresas se comprometen con su desarrollo, es el trabajo en redes externas de cooperación y configuración de capital social. Gulati (1998) estudia las alianzas estratégicas bajo el enfoque de redes sociales, en las que empresarios y otros agentes establecen vínculos e interactúan para intercambiar recursos y conocimientos en pro de alcanzar objetivos comunes. Gulati *et al.* (2000) analizan la empresa bajo la perspectiva de organización abierta, que teje redes sociales, destacando el importante papel en el crecimiento y supervivencia de la misma, así como para el fortalecimiento del EC.

Bajo esta perspectiva, Capelleras y Kantis (2009) señalan que aquellas empresas cuyos fundadores y directivos participan activamente en redes externas de colaboración, desarrollan capacidades cognitivas que les permiten estar atento a los cambios del entorno, reconocer nuevas oportunidades, estructurar recursos y capacidades de forma sobresaliente y crear productos superiores a los del mercado.

Se exploran además otras rutinas que hacen parte de la gestión administrativa, relacionadas con la formulación, evaluación financiera y gestión de proyectos, en las cuales intervienen equipos cohesionados y coordinados de los cuales se espera que trabajen colaborativamente (Domingo y Urbano, 2008); estos atributos permiten a una organización analizar la creación de valor, coordinar y racionalizar las actividades de emprendimiento, para que no se realice a cualquier costo (Cooper *et al.*, 2004; Dess y Lumpkin, 2005; Briceño, 2009; Cardona, 2011). De un lado, estas capacidades se relacionan con la búsqueda de oportunidades, permanecer alertas a los cambios o alteraciones que se presentan en el entorno, interpretación de los efectos para la compañía y generación de ideas de proyectos innovadores (Kirzner, 1973; Zahra, 1991, 1995).

Del otro lado, están los procesos de presupuestos de capital y de gestión de proyectos, relacionadas con la formulación, evaluación, implementación, gestión y control de inversiones de capital (Sapag, 2007). La selección entre múltiples alternativas de inversión, dada la limitación de los recursos, es una rutina fundamental relacionada con esta

competencia, que incorpora procesos de priorización y jerarquización de los proyectos innovadores (Ardichvilia *et al.*, 2003; Ren y Guo, 2008; Cooper *et al.*, 2004; Cardona, 2010, 2012).

La relación entre orientación emprendedora y los proyectos innovadores se usará para explicar el tránsito de la intención de emprender de la firma, a la ejecución de proyectos concretos, mediados por capacidades específicas que los potencian. Profundizar en la existencia de esta relación permite explicar la complementariedad que existe entre los conceptos OE y EC, sus interconexiones e impactos en el desempeño empresarial (Miller, 2011; Covin y Lumpkin, 2011; Bouchard y Basso, 2011).

El emprendimiento corporativo se manifiesta en los “*proyectos innovadores*” implementados, usando el término empleado por Veciana (1999) y Urbano y Toledano (2008); el término se deriva en primer lugar de la teoría económica de la destrucción creativa (Schumpeter 1934, 1942), referida al desarrollo de capacidades y a las nuevas combinaciones de recursos que realizan las empresas para innovar, desarrollando nuevos productos o mejorando los existentes, los procesos y tecnologías o incursionando en nuevos mercados y negocios, entre los que sobresalen los de internacionalización de operaciones.

En segundo lugar, el término hace referencia al emprendimiento corporativo referido a proyectos que representan para la organización una mayor proactividad que refleja la orientación de la alta dirección en la búsqueda de una mayor competitividad e incertidumbre en los resultados esperados (Wiklund, 1999; Avionitis y Salavou, 2007; Zahra y Neubaum, 1998); estos proyectos resultan de la decisión de aventurarse o tomar riesgos para entrar en nuevos negocios, creación de nuevos bienes o servicios, procesos y tecnologías. Antoncic y Hisrich (2001) y Seshadri y Tripathy (2006) coinciden en estos retos y en los riesgos que significa el EC.

Sintetizando sobre las relaciones entre las categorías y variables provenientes del marco teórico, se espera que una empresa que posea un alto nivel de orientación emprendedora, busca estructurar capacidades de emprendimiento corporativo – EC e implementa proyectos innovadores bajo incertidumbre, esperando mejorar su desempeño (Mintzberg, 1994; Grant, 2004; Miller, 2011; Covin y Lumpkin, 2011; Bouchard y Basso, 2011). Como se señaló en la revisión de la bibliografía, el impacto del EC en el desempeño empresarial ya ha sido probado suficientemente por múltiples trabajos, por lo que no se incluyen dentro del alcance de esta investigación.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar y contrastar estadísticamente las relaciones que se presentan entre la orientación emprendedora y los proyectos innovadores, mediadas por capacidades de emprendimiento corporativo, en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar las dimensiones teóricas que más inciden en la conformación de la orientación emprendedora y su impacto en la implementación de proyectos innovadores, mediadas por

capacidades de emprendimiento corporativo, en el contexto de las PYME del sector industrial de la ciudad de Medellín, Colombia.

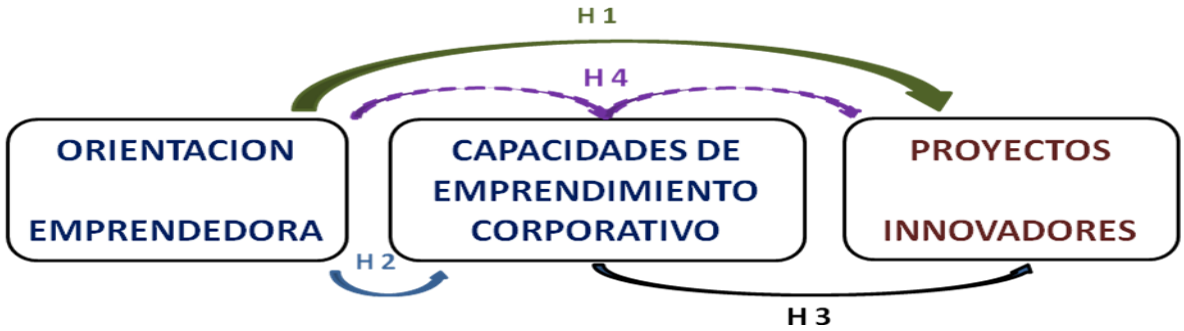
2. Establecer las relaciones existentes entre la orientación emprendedora de las PYMEs, con su emprendimiento corporativo, materializado en proyectos innovadores.

3. Validar la incidencia de la orientación emprendedora en el desarrollo de distintas capacidades de emprendimiento corporativo en las PYME.

4. Construir un modelo estructural que recoja relaciones conjuntas entre orientación emprendedora, capacidades de emprendimiento corporativo y los proyectos innovadores.

Para el logro de los objetivos, se recogen y contrastan por medio de modelos las múltiples relaciones que se presentan desde la teoría, y se considera su validez estadística. Como se observan en la figura 1, en esta investigación se considera el análisis multivariante con sus diferentes procesos, como medio más adecuado para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas.

**Figura 1. Orientación emprendedora, capacidades para el emprendimiento corporativo y su impacto en los proyectos innovadores en las PYME.**



Fuente: elaboración propia

La relación multidimensional entre los factores que determinan el fenómeno del emprendimiento corporativo, acorde al marco teórico elegido de la teoría de recursos y capacidades, se observan en el modelo detallado que se aprecia en la figura 2.

**Figura 2. Dimensiones de la orientación emprendedora, distintas capacidades para el emprendimiento corporativo y su impacto en los proyectos innovadores en las PYME.**



Fuente: elaboración propia

Acorde a los componentes de la orientación emprendedora, las capacidades de emprendimiento y la implementación de proyectos innovadores, inherentes al marco teórico, surgen las hipótesis identificadas que se tratarán de validar para alcanzar los objetivos de la presente propuesta de tesis doctoral aprobada, en el contexto de las PYME manufactureras en la de la ciudad de Medellín:

**Hipótesis 1:** La orientación emprendedora impacta positivamente en la implementación de proyectos innovadores.

Con esta hipótesis se validará la relación existente entre orientación emprendedora -OE y los proyectos innovadores en que se materializa el emprendimiento corporativo, la cual fue presentada como proposición teórica por Bouchard y Basso (2011) y sustentada en las reflexiones de los autores seminales de las teorías que explican el fenómeno de OE, señaladas en la introducción.

**Hipótesis 2:** La orientación emprendedora incide favorablemente en la estructuración de diversas capacidades de emprendimiento corporativo.

Con esta hipótesis se pretende demostrar la necesidad de disponer de los recursos superiores o de carácter heterogéneo (Barney, 1991) que se ajustan permanentemente ante las oportunidades del mercado, cambios del entorno, la proactividad de la firma y sus capacidad de innovación (Teece *et al.*, 1997). Pero los recursos aislados no son productivos ni generan ventajas competitivas; como capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizacionales, que permiten llevar a cabo acciones con propósitos estratégicos (Penrose, 1959; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece *et al.*, 1997). Eficientes capacidades especializadas son esenciales en la transformación de propósitos, prácticas operativas y administrativas, requieren de la integración de conocimientos de distintos especialistas funcionales (Grant, 2004), integrar diferentes rutinas organizacionales que fortalecen el emprendimiento facilita la comprensión del concepto de capacidades de emprendimiento; una organización desarrolla un portafolio de competencias claves para alcanzar nuevas formas de aprender, aumentar la orientación emprendedora, renovar el talento humano, desarrollar o transferir tecnologías, realizar proyectos innovadores y lograr ventajas competitivas sostenibles (Hamel y Prahalad, 1994; Cardona, 2011).

Es de esperarse, acorde a las teorías de la estrategia, que una empresa que pretende impulsar la conducta emprendedora, debe ajustar sus capacidades para alcanzar los objetivos estratégicos y ventajas competitivas, haciendo que la estructura siga la estrategia y la estrategia siga la estructura (Galán y Sánchez, 2009).

**Hipótesis 3:** La estructuración de capacidades de emprendimiento corporativo en las PYME influye favorablemente en la implementación de proyectos innovadores.

Esta hipótesis espera validar la incidencia que tiene la orientación emprendedora en la estructuración de capacidades de emprendimiento corporativo que permitan su gestión efectiva y ayuda a responder la siguiente pregunta planteada por Miller (2011, p. 884): “¿cuáles son las capacidades especialmente importantes para fomentar un robusto proceso de emprendimiento corporativo?”.

**Hipótesis 4:** La orientación emprendedora, moderada por la estructuración de capacidades de emprendimiento corporativo, mejora el impacto positivo en la implementación de proyectos innovadores.

Las relaciones existentes entre los determinantes del emprendimiento corporativo se plasmarán en un modelo estructural para el ámbito de las PYME y que podrá confrontarse posteriormente en otros contextos; dicho modelo explicará cómo la implementación de proyectos innovadores está en función de la orientación emprendedora y las capacidades que se desarrollan para gestionar los procesos de emprendimiento corporativo de manera más efectiva.

### **Metodología**

Los objetivos propuestos en la investigación se están validando empíricamente haciendo uso de la información disponible, razón por la cual la Estadística y sus diferentes ramas son las herramientas que permiten contrastar las hipótesis propuestas. Este enfoque metodológico posibilita la generalización de los resultados obtenidos en las PYME estudiadas, para hacer inferencia a todo el universo de empresas de donde provienen.

Por las múltiples relaciones a analizar que se proponen es posible desagregar el problema y encontrar factores que resuman la información, para lograrlo se hace uso de los métodos de componentes principales y de análisis factorial del análisis multivariante. La econometría permite realizar algunos tipos de análisis a partir de la información resumida mediante los procesos del análisis multivariado; posterior a este proceso, se explorarán específicamente las tres relaciones parciales presentadas en el modelo teórico, lo cual será parte del proceso que continúa en el desarrollo de la tesis doctoral.

La primera de estas relaciones a explorar se presenta entre la orientación emprendedora -OE y la implementación de proyectos innovadores; la segunda entre OE y capacidades de emprendimiento corporativo - EC; y la tercera, vínculos conjuntos entre la OE, la estructuración de capacidades de EC y los proyectos innovadores implementados en las PYME. Las ecuaciones estructurales por su flexibilidad y generalidad se constituyen en una alternativa que permite explorar las relaciones conjuntas que se establecen en los análisis que consideran el emprendimiento corporativo y la orientación emprendedora.

En el trabajo de campo se recoge información de fuentes primarias por medio de la aplicación de cuestionario estructurado a dueños y/o gerentes de las PYME manufactureras en Medellín, basado en escalas de los trabajos empíricos revisados y ajustado al contexto colombiano; adicionalmente, en el encuentro con los empresarios, se logra ampliar la información al profundizar en los aspectos evaluados, lo que permite un conocimiento de

mayor profundidad sobre los procesos de emprendimiento corporativo que siguen las empresas estudiadas.

El instrumento se diseña con una escala psicométrica de tipo Likert, incluyendo respuestas que se ubican entre los extremos totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo, para conocer la percepción sobre la declaración, evitando que los encuestados se sientan evaluados cuando se les agregan escalas numéricas.

La selección de las empresas a estudiar se realizó por conveniencia, entre aquellas que cumplan con el criterio definidos por la Ley 590 del 2000, referente al número de empleados que permite clasificarlas como PYMEs, determinado entre 10 y 200 empleados. Se procedió a llamar a todas las PYME industriales listadas en la bases de datos suministradas por las Cámaras de Comercio de Medellín y del Aburrá Sur, para solicitarles la colaboración con el estudio. Se logró visitar, aplicar el cuestionario y entrevistar a 137 gerentes de las PYME del sector manufacturero, lo que es un resultado satisfactorio, al compararse con las unidades de estudio de trabajos previos que estudian la OE y EC; en las entrevistas además se aclararon inquietudes a los empresarios, que les surgían sobre los conceptos que se indagaron en el estudio de los dos fenómenos y de las capacidades que hacen el link entre éstos.

Seleccionar un sector permite controlar los efectos macroeconómicos y sectoriales (Covin *et al.*, 2006); la elección del sector manufacturero hace reconocimiento a su importancia en el departamento, sustentada por su participación del 15 por ciento del PIB total y del 82 por ciento de las exportaciones antioqueñas, luego de eliminar las exportaciones de oro (DANE, 2005); el análisis de los datos se controlará por tamaño de empleados y subsectores de la industria, para determinar diferencias en los resultados de distintos grupos de empresas.

## **Resultados**

En el proceso de este trabajo de investigación aprobado en marzo de 2013, después de la revisión de literatura y del estado del arte, puede concluirse que los fenómenos de OE y del EC se han investigado por separado. Esta situación deja abiertos espacios para realizar estudios desde un enfoque multidimensional que analicen a éstos de manera simultánea, partiendo de sus diferencias, similitudes y complementariedad y analizando el papel mediador que tienen las capacidades organizacionales que los impulsan.

El análisis simultáneo de varias capacidades es coherente con la pregunta central que plantea Miller (2011, p. 884): “¿cuáles son las capacidades especialmente importantes para fomentar un robusto proceso de emprendimiento corporativo?”; la inquietud del autor no explorada suficientemente y señalada también por Covin y Lumpkin (2011), se sustenta sobre la base de la complementariedad entre distintas capacidades organizacionales que de manera integral impactan en el fenómeno.

Por esto, en la propuesta de tesis aprobada, varias de las capacidades estudiadas se integran en un constructo latente denominado capacidades de emprendimiento corporativo y se incluye una capacidad de emprendimiento no explorada en los estudios analizados, desarrollada por los campos disciplinares de los proyectos y las finanzas.

Hasta el momento se ha realizado un análisis exploratorio y confirmatorios para tres grupos definidos desde la teoría que son: Orientación Emprendedora, Recursos y Capacidades y



proyectos innovadores además de uno que se propone para clarificar un poco más el límite de la Orientación emprendedora este es el Emprendimiento Corporativo.

Las diversas acciones de emprendimiento sustentadas en la búsqueda de la innovación, se realizan sin considerar la relación con otras dimensiones que también integran la orientación emprendedora, estudiadas por Covin y Slevin (1991) y Lumpkin y Dess (1996). Por ello la comprensión multidimensional de los factores que determinan el emprendimiento corporativo, brinda conceptos para ser aplicados en el desarrollo del espíritu emprendedor de las organizaciones, trabajo colaborativo, identificación de nuevas oportunidades, implementación persistente de proyectos innovadores y la mejora en el desempeño empresarial (Dess y Lumpkin; 2005; Miller, 2011; Covin y Lumpkin, 2005).

Si bien los hallazgos esperados del estudio y el modelo a proponer de emprendimiento corporativo serán relevantes para todo tipo de organizaciones, las PYME obtendrán las mayores ventajas, por las debilidades que presentan en las capacidades para impulsarlo; estas organizaciones podrán considerar los resultados para autoevaluarse sobre su orientación emprendedora, las capacidades de emprendimiento que poseen y proponer mejoras para enfrentar los exigentes retos de la globalización en materia de competitividad. Los resultados que se logren podrán ser tenidos en cuenta por parte de los Estados, en la consideración de posibles ajustes en la regulación, apoyar con más efectividad al sector real y en particular a las PYME en su búsqueda de competitividad. Con este estudio, además se trasciende de la perspectiva de creación de empresas en la cual se ha enfocado en muchos países la política pública sobre emprendimiento en la primera década del siglo XXI, a la del emprendimiento corporativo.

Las instituciones de educación superior que forman profesionales en el campo de la Administración o en otras disciplinas, dispondrán de los hallazgos de la investigación para complementar los diseños de los currículos con la formación del espíritu emprendedor de sus educandos, mejorar los procesos de consultoría empresarial en los que intervienen para fortalecer las PYME y dinamizar el triángulo Universidad-Empresa-Estado. No debe olvidarse el rol fundamental de la academia en el desarrollo de la investigación-ciencia-tecnología, en transferencia de conocimientos al sector real y en la conformación de redes de trabajo externa con beneficios para todas las partes comprometidas.

Es importante tener claro las limitaciones que se han enfrentado para realizar la investigación, entre ellas la complejidad del fenómeno de estudio y la dificultad de acceso a las fuentes primarias al realizar el trabajo de campo. Metodológicamente, el aporte de la propuesta aprobada radica en la realización del análisis estructural de la orientación emprendedora y su impacto en los proyectos innovadores, mediadas por distintas capacidades de emprendimiento corporativo, con lo cual se aspira sacar a flote las relaciones entre estos fenómenos y ampliar las teorías que los explican.

### **Referencias bibliográficas**

Alas, Ruth. (2007). Organizational Change from Learning Perspective. *Problems and Perspectives in Management*, 5(2), 43-50

- Álvarez, S; Busenitz, L (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27: 755-775.
- Alvord, S.; Brown, L.; Letts, C. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioural Science*, 40(3), 260-282.
- Andrews, K.R. (1977). El concepto de estrategia de la empresa. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Capítulo 2: 47-71.
- Ansoff, H.I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw Hill.
- Antoncic, B; Hisrich, R (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5) : 495-527.
- Ardichvilia, A.; Cardozo, R.; Ray, S..(2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*. Volume 18, Issue 1, 105–123.
- Avionitis, G.; Salavou, H. (2007). Entrepreneurial Orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566-575.
- Barney, Jay B.. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Birch, D., Haggerty, A., Parsons, W. (1994). Corporate almanac. Minnesota: Ed. Connetics Inc.
- Birch, D. (1979), The job generation process. MIT program on neighborhood and regional change, Cambridge, MA.
- Borch, O; Huse, M; Senneseth, K. (1999) Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of small Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 49-70.
- Bouchard, Véronique; Basso, Olivier. (2011). Exploring the links between entrepreneurial orientation and intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18 Iss: 2, 219 – 231
- Briceño, M., María de los Ángeles. (2009). La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones. *Borrador de Administración* No. 31. Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA, 1-21.
- Burgelman, Robert A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science*, Vol. 29 (12): 1349-1364.
- Busenitz, L; West, III, G. Page; Shepherd, Dean; Nelson, Teresa; Chandler, Gaylen; Zacharakis, Andrew. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past Trends and Future Directions. *Journal of Management*, 29 (3): 285-308
- Burns, T.; Stalker, G. (1961). The management of innovation. Ed. Tavistock. Campbell-Hunt, C. 2000. London.
- Capelleras, Joan-Lluís; Kantis, Hugo. (2009). El fenómeno del crecimiento de las nuevas empresas. En Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento. Primera edición. Ed. Universitat Autònoma de Barcelona, España, 1-18.

- Capelleras, Joan-Lluís; Rabetino, Rodrigo. (2008). Individual, organizational and environmental determinants of new firm employment growth. Evidence from Latin America, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1): 79-99.
- Cardona, Raúl Armando. (2012). Priorización de proyectos del sector Real. *Revista PODIUM,UESS*, Ecuador. No. 21. 9-29.
- Cardona, Raúl Armando. (2011). Estrategia basada en los Recursos y Capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Electrónica FORUM DOCTORAL*, v.4 fasc., 2027-2146.
- Cardona, Raúl Armando. (2010). Planificación financiera en las PYME exportadoras. Caso de Antioquia, Colombia. *Revista Administer*, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. No.16, 50-74.
- Cooper, R.; Edgett, S.; Kleinschmidt, E. (2004). Benchmarking best NPD practices-I. Culture, climate, teams, and senior management's role. *Research-Technology Management*, (3): 31-59.
- Covin Jeffrey G; Lumpkin G.T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 855-872.
- Covin, Jeffrey; Wales, William. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1-26.
- Covin, J. G., Green, K. M.; Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: 57-81.
- Covin, J.; Slevin D. (1991). A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16: 7-25.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28: 439-462.
- Dess, G.; Lumpkin, GT, (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 146-157
- Dess, G.; Lumpkin, G.; Jeffrey, E. (1999). Linking Corporate Entrepreneurship to Strategy, Structure and Process: Suggested Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 85-102
- Domingo, R; Urbano, D. (2008). Overview of Collaborative Entrepreneurship: An Integrated Approach Between Business Decisions and Negotiations. Ed. *Group Decis Negot*, 18:419-430.
- Emery, F.E., y Tris, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Federico, J.; Kantis, H.; Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. En *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento*. Editores Capelleras, Joan-Lluís; Kantis, Hugo. (2009). Primera edición. Ed. Universitat Autònoma de Barcelona, España, 21-51
- Galán, Jose; Sánchez-Bueno, María. (2009). The Continuing Validity of the Strategy-Structure Nexus: New Findings, 1993-2003. *Strategic Management Journal*. 1-10.

- Garzón C., Manuel Alfonso. (2004). Innovación Intraemprendora Liderada Gerentes PYME Bogotá. *Revista Universidad Empresa*, Bogotá, 3 (6): 74-109.
- Garzón C. Manuel Alfonso. (2011). El aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas. *Ide@s, CONCyTEG*, 6 (74), 1-21.
- George, Bradley; Marino, Louis (2011). The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling and Operationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1-36.
- Gnyawali R, Fogel D.(1994). Environment for the Entrepreneurship: Key dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43-62.
- Gómez, N. Liyis, (2004). Creación de empresas y estrategia. Reflexiones desde el enfoque de recursos. *Revista Pensamiento & Gestión*. Universidad del Norte, 112-133.
- Grant, Robert (2004). Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Ed. Civitas, 5ª ed., Madrid.
- Gulati, R. (1998). Alliances and network. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
- Guth WD, Ginsberg A (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15
- Guzmán, J.; Cáceres, F.(2001). Un modelo explicativo de la emergencia de empresarios. *Economía Industrial*, diciembre, No. 340, España: Universidad de Sevilla.
- Hamel G.; Prahalad. C. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*. 72 (4), 112-128.
- Hamilton, R.T.; Harper, D.A. (1994). The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal of Economic Studies*. Vol. 21. Number: 6, 3-18.
- Harrison MI. (1987). Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes. Ed. Sage Publications, Newbury Park.
- Hart, Stuart L.; Christensen, C. (2002): The Great Leap: driving innovation from the base of the pyramid. *Sloan Management Review*. 44(1), 23-33.
- Ireland, R. Duane; Covin, Jeffrey G; Kuratko, Donald F.(2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43-62.
- Jiménez, J.; García, P. (2003). Estado de la cuestión y perspectivas de la investigación en creación de empresas en España: una revisión de los artículos. Publicación de la Universidad de Castilla - La Mancha: 1-20.
- Kantis, Hugo; Drucaroff, Sergio (2009). Emprendimiento Corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región. Editado por Nobuyuki Otsuka. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kirzner, I. 1973. Competition and Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, Frank. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. Ed. Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company New York. 1-173.

- Kreiser, Patrick M. (2011). Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning: The Impact of Network Range and Network Closure. *Theory and Practice, Septiembre, 2011*, 1025-1051.
- Kuratko, Donald F.; Montagno, Ray V.; Hornsby, Jeffrey S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 49-58.
- Lawrence P.; Lorsch, J. (1967). Organization and environment. Cambridge: Harvard Business School.
- Lumpkin, G; Cogliser, C; Schneider, D. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 47-69.
- Lumpkin, G.; Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21: 135-173.
- Martins, Izaías; Uribe Felipe, Mesa Diana (2012). Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno. *Revista ECOS de Economía*. No. 35, 45-71.
- Miles, R.; Snow, C. (1978). Organizational strategy, structure, and processes. New York: McGraw Hill.
- Miller, Danny. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29:770-791.
- Miller, Danny (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 873–894.
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, 60:4107-114.
- Moreno, A.; Casillas, J. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 507-528.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation. Oxford University Press: New York.
- Penrose, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the firm. New York: Wiley.
- Peteraf, Margaret. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View. *Strategic Management Journal*, (3), 179-191.
- Porter, M.E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Prahalad, C.K.; Stuart, Hart (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, No. 26, 1-14.
- Rauch, A; Wiklund, J; Lumpkin, G; Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 761-787.
- Ren, Charlotte; Guo, Chao, (2008). The Rise and Fall of Entrepreneurial Opportunities inside Organizations: A Process Model for Corporate Entrepreneurship. University of Georgia.
- Rialp A. (2003). Fundamentos teóricos de la Organización de Empresas. Ed. Pirámide. Madrid, 95-143.

- Sapag C., Nassir (2007). *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación*. Ed. Pearson Educación S.A. de C.V., Primera edición, México.
- Schendel, D; Hofer, C. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston, Little, Ed. Brown and Company. Boston.
- Schumpeter, Joseph A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, Joseph. (1942). *The Process of Creative Destruction*. (Capítulo, VII) y *Crumbling Walls* (Cap. XII). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Ed. Harper & Row Publishers: NY, 1975. 81-86.
- Seshandri, DVD; Triphaty, Arabinda (2006). *Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled*. *Vikalpa*, V31. No. 1. January-March 2006. 17-29.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J. (1999). *Toward a reconciliation of definitional issues in the field of corporate entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 11-27
- Slevin, Dennis P.; Terjesen, Siri A. (2011). *Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 973-987.
- Stevenson, H. ; Jarillo, J. (1990). *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*, 11, Summer, 17-27.
- Teece, David J; Pisano, Gary; Schuen, Amy. (1997): *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Universidad Pública de Navarra - UPNA (2010). *Encuesta aplicada por el Centro de Investigaciones y Estudios Sociológicos – CIES, en empresas industriales de media y alta tecnología en España*.
- Urbano, D; Toledano, N. (2008). *Los proyectos innovadores en las PYME españolas. Un estudio de casos múltiples*. *Economía Industrial*, 368: 1-14.
- Veciana, José María (1999). *Creación de empresas como programa de Investigación científica*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, Núm. 3, 1-35.
- Venkataraman, S.; Sarasvathy, S. (2001). *Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story*, in Hitt, M., Freeman, R. and Harrison, J. (Eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, pp. 650-68.
- Wales, William; Monsen, Erik; McKelvie, Alexander. (2011). *The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 895-922.
- Wiklund, Johan; Shepherd, Dean. (2005). *Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach*. *Journal of Business Venturing*, 20: 71–91.
- Wiklund, Johan; Shepherd, Dean. (2003). *Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities*. *Journal of Management Studies*, 40 (8): 1919–1941.
- Wiklund, Johan. (1999). *The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(1). *Questia*. pp. 37–48.

- Zahra, S.; George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2): 185-203.
- Zahra, S.A. & Neubaum, D.O. (1998). Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123–140.
- Zahra, Shaker A.(1993). Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319–340.
- Zahra, Shaker A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6, 259–286.
- Macrae. (1976). The Comming entrepreneurial revolution: A survey. *The Economist*.
- Oviatt, Benjamin; McDougall, Patricia. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25 (1994) (1), 45–64
- Pereira, Fernando (2002). Propuesta de una aproximación sistémica y humanista al campo del espíritu emprendedor: Superando los límites de una concepción económica. Ponencia presentada a ASCOLFA, 1er. Encuentro de docencia e investigación de Administrativa. UPJ, Cali.
- Pinchot III Gifford.(1985). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an Entrepreneur*. 1a. Edición. Harper & Row, Publishers, New York.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. In Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. (Eds). *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 209-29.
- Varela, D.J; Irizar, I. (2011). Factores de Éxito y Fracaso en los Intraemprendimientos en las empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia. *Ide@sCONCYTEG*, 6 (74), 1041-1069.
- Verheul, I; Wennekers, S; Audretsch, D; Thurik, R. (2003). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and cultura. Audretsch, D.B. (ed). *SMEs in the Age of Globalización*. Edward Edgar Publishing. Cheltenham. 536-606.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Wiklund, Johan; Davidsson, Per; Audretsch, David B.; Karlsson, Charlie. (2011). The Future of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, edición especial 2011, 1-9.
- Zahra, S; Sapienza, H; Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917-955.
- Zahra, S.; Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.

### **Anexo. Resultados parciales del análisis multivariante**

Aplicando el método de reducción de variables, conocido como análisis factorial exploratorio o EFA por sus siglas en inglés, se buscó simplificar dar una clara interpretación al modelo, encontrando la matriz de correlaciones entre variables. Los cinco principales grupos se van a tomar como variables latentes independientes y van a ser denotados como OE, RC, EC; las preguntas realizadas en escala de Likert se denotan como: OE1,..., OE26 para las de Orientación emprendedora. RC1,..., RC22 para Recursos y capacidades y EC1,...EC8 para Emprendimiento corporativo. Estadísticamente, se encuentran las variables llamadas “Factores” que tienen un efecto sobre las variables, generándose un análisis de estructura subyacente.

### **Análisis Factorial Exploratorio y confirmatorio por “grupo”**

Se realizan en el programa estadístico y econométrico STATA; se tienen preguntas o ítems que van a ser las variables que se pretende reducir.

Primero, hay que observar la matriz de correlaciones elevadas al cuadrado que expresa toda la varianza que tienen en común las variables, esto para tener la certeza de que hay correlación entre ellas.

Se observan correlaciones entre las variables que podrían ser significativas por lo que se considera el análisis exploratorio. Se procedió a realizar tres pruebas que verifican la confiabilidad e idoneidad para realizar esta reducción, estas son: El coeficiente alpha de Cronbach, el test de esfericidad de Bartlett y el coeficiente Kaiser Meyer Olkin; un Alpha de más de 0.7, resultante de las etapas tempranas de la investigación, puede ser considerado un buen valor de ajuste entre las variables.

Con el Test de Esfericidad de Bartlett se verificó que la matriz de correlaciones de los distintos factores, presentaran un ajuste similar a la matriz identidad, lo que significaría ausencia de correlación considerable entre las variables. Con un  $p\text{-value} < 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula, lo que indica que las variables están correlacionadas y es factible aplicar un análisis factorial en la matriz de correlaciones.

### **Análisis factorial para Orientación Emprendedora.**

Se tienen 27 ítems, al aplicarle la prueba del alpha de Cronbach, el test de esfericidad de Bartlett y el KMO arrojan los siguientes resultados:



```
. alpha OE1-OE26, std
```

```
Test scale = mean(standardized items)
```

```
Reversed items: OE17 OE19
```

```
Average interitem correlation: 0.1384
```

```
Number of items in the scale: 26
```

```
Scale reliability coefficient: 0.8068
```

```
. factortest OE1-OE26
```

```
Determinant of the correlation matrix
```

```
Det = 0.000
```

```
Bartlett test of sphericity
```

```
Chi-square = 1031.552
```

```
Degrees of freedom = 325
```

```
p-value = 0.000
```

```
H0: variables are not intercorrelated
```

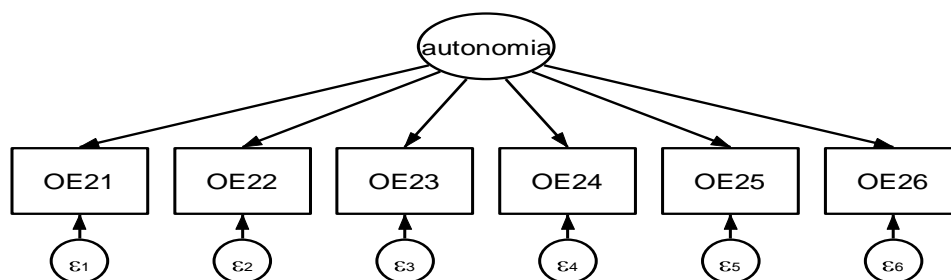
```
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
```

```
KMO = 0.732
```

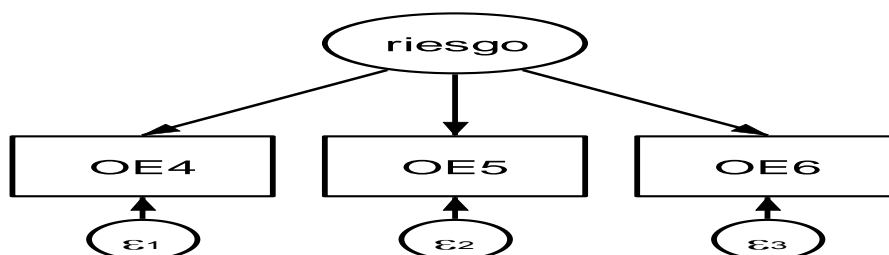
El coeficiente de Alpha de Cronbach y el KMO toman valores que sugieren que es buena idea aplicar un análisis factorial además de que se rechaza la Ho del test de esfericidad de Bartlett.

Lo que indica que los cinco factores quedarían conformados por los siguientes ítems

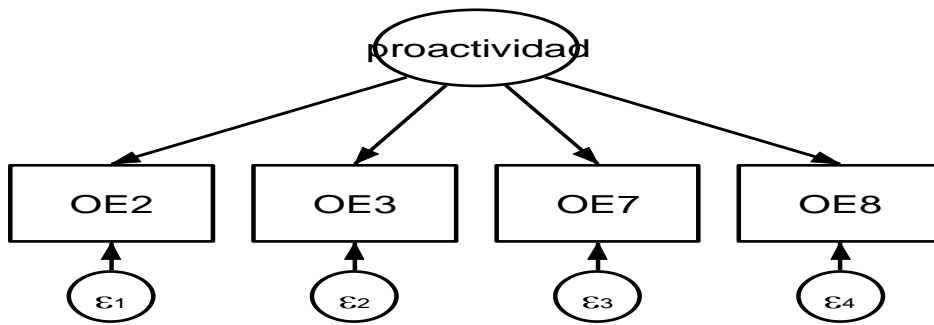
Factor 1: Autonomía



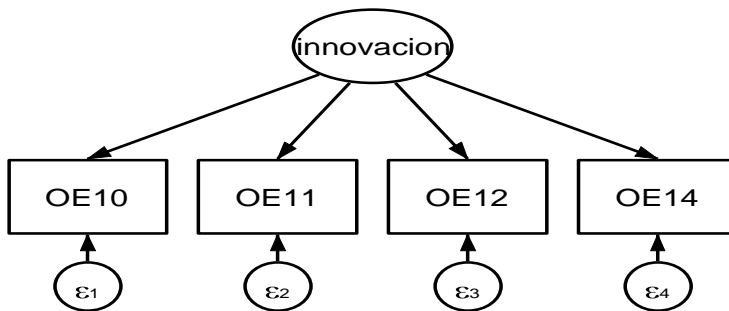
Factor 2: Riesgo



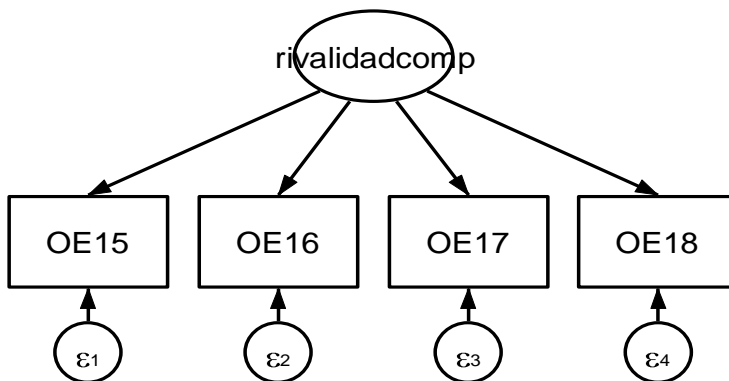
Factor 3: Pro actividad



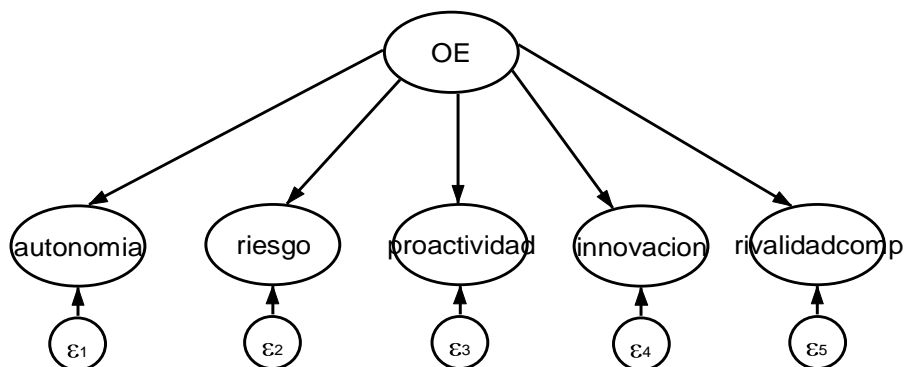
Factor 4: Innovación



Factor 5: Rivalidad Competitiva



Y la forma completa, para la variable latente propuesta “Orientación Emprendedora “ es:



**Análisis factorial para Recursos y Capacidades**

Se tienen 22 variables, a las que se le aplican las tres pruebas básicas:

```
. alpha RC1-RC22, std

Test scale = mean(standardized items)
Reversed item: RC2

Average interitem correlation:      0.2430
Number of items in the scale:      22
Scale reliability coefficient:      0.8759

. factortest RC1-RC22

Determinant of the correlation matrix
Det          =          0.000

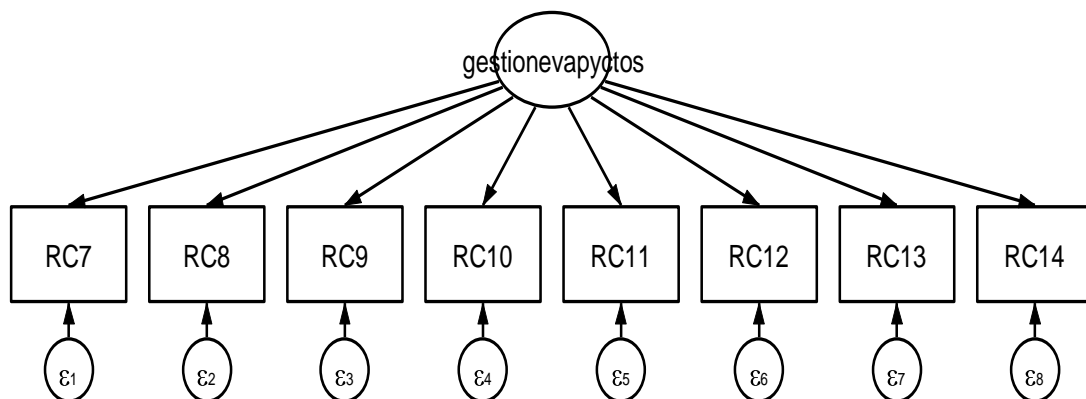
Bartlett test of sphericity

Chi-square          =          1322.591
Degrees of freedom =          231
p-value            =          0.000
H0: variables are not intercorrelated

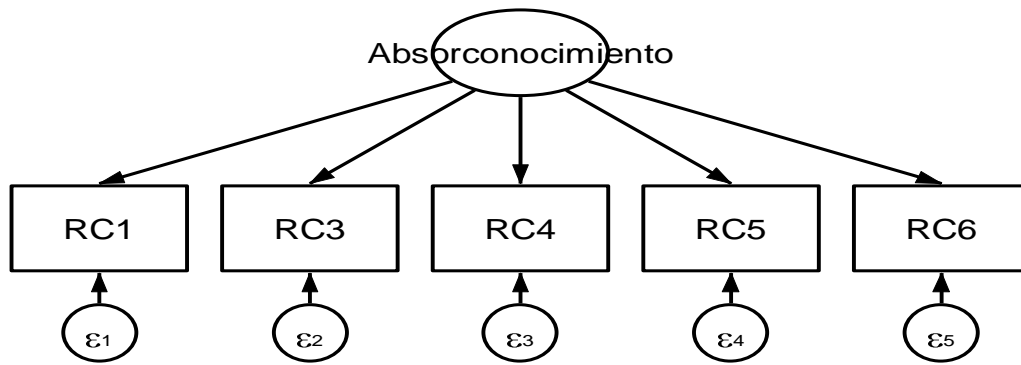
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
KMO              =          0.837
```

Tanto el Alpha de Cronbach como el KMO tienen buenos valores lo que da como conclusión que las variables tienen un buen nivel de confiabilidad y correlación entre ellas así como también que es factible realizar el análisis factorial. Se rechaza la Ho del test de Bartlett por lo tanto se procede a aplicar el análisis factorial.

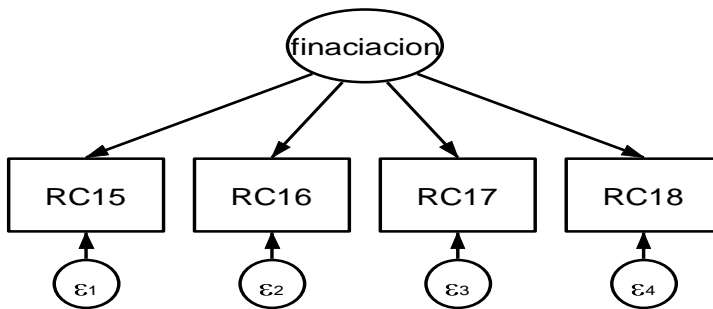
Los cuatro factores quedan integrados por esas respectivas variables o ítems. El factor 1 agrupa las que tienen que ver con la gestión y evaluación de proyectos, entonces el diagrama queda:



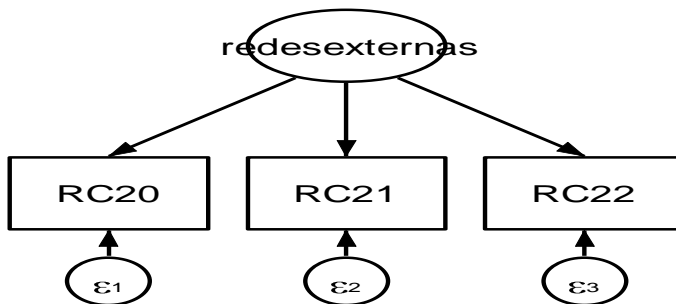
El factor 2 agrupa las relacionadas con la absorción del conocimiento quedando integrado por:



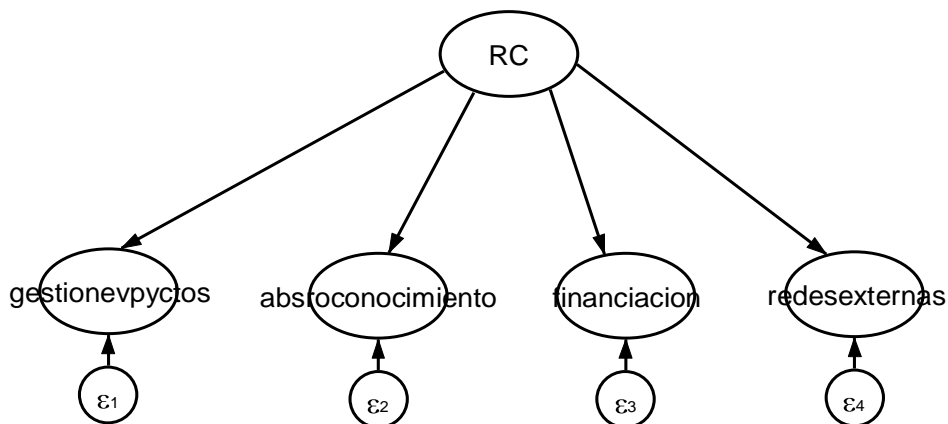
El tercero, por las relacionadas con financiación:



Y el cuarto por las de redes externas:



La forma final del modelo, incluyendo solo las 4 variables latentes que se hallaron y la que se propone de Recursos y Capacidades queda de la siguiente forma:



### Análisis factorial para Emprendimiento Corporativo

Se observan correlaciones con un valor significativo, ahora se chequean las tres pruebas básicas: Alpha de Cronbach, Test de Esfericidad de Bartlett y coeficiente Kaiser Meier Olkin.

El alpha de Cronbach es en este caso de 0.6712 que aunque no es un valor muy alto, está por encima del valor crítico 0.5 para los análisis factoriales.

```
. alpha EC1-EC8, std

Test scale = mean(standardized items)

Average interitem correlation:      0.2033
Number of items in the scale:      8
Scale reliability coefficient:      0.6712

. factortest EC1-EC8

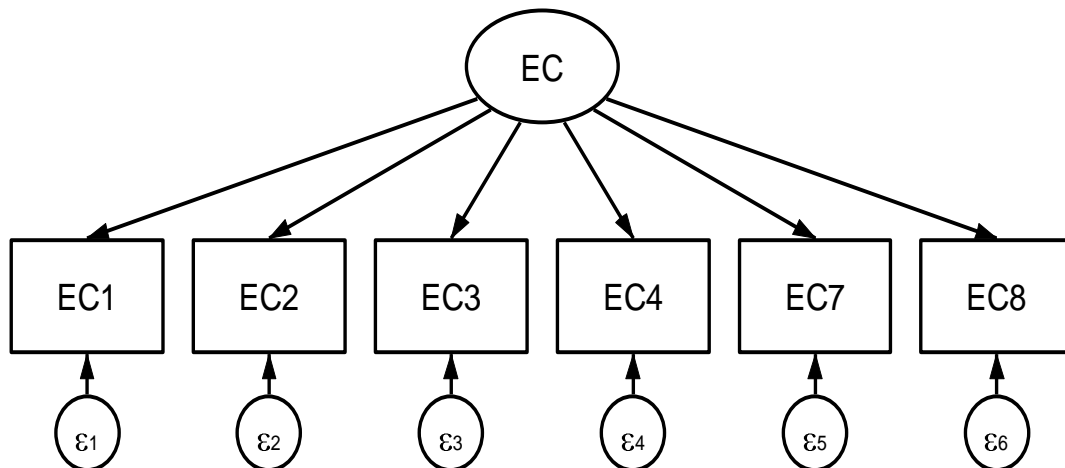
Determinant of the correlation matrix
Det = 0.212

Bartlett test of sphericity

Chi-square = 205.509
Degrees of freedom = 28
p-value = 0.000
H0: variables are not intercorrelated

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
KMO = 0.580
```

Se rechaza la  $H_0$  del test de Bartlett, esto indica que existe una correlación entre las variables y es factible aplicar un análisis factorial. También se tiene un KMO de 0.58 que es calificado como aceptable, pero da vía a la aplicación del análisis factorial. El modelo se representa de la siguiente forma:



Una vez encontrados los factores relacionados en los fenómenos estudiados, se seguirá el estudio de las relaciones entre ellos, por medio de ecuaciones estructurales.

# LA CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA INNOVADORA DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIANO. UN ABORDAJE DESDE EL PENSAMIENTO COMPLEJO

**Mg. Juan Carlos Montalvo Rodríguez**

Universidad EAFIT

[jcmontalvor@gmail.com](mailto:jcmontalvor@gmail.com)

## Resumen

En este proyecto se busca comprender el papel que juega la creatividad organizacional en una empresa innovadora del sector eléctrico colombiano. A partir del abordaje de la noción de empresa innovadora, creatividad organizacional y su relación con el pensamiento complejo, se propone hacer un abordaje mediante el método de investigación acción participante y la realización de entrevistas en profundidad. Con base en lo anterior, se propone hacer una modelización del fenómeno de la creatividad organizacional, a partir de su estudio en una empresa del sector eléctrico colombiano.

**Palabras clave:** Creatividad organizacional, innovación, pensamiento complejo.

## Introducción

El problema de la creatividad en empresas innovadoras se ha teorizado básicamente desde tres perspectivas: la teoría de la organización, los estudios organizacionales y la economía. En la teoría de la organización se han determinados de la creatividad en las organizaciones, haciendo énfasis en las condiciones ambientales, las competencias y aspectos psicológicos, entre otros. En los estudios organizacionales se destaca el papel de las dinámicas sociales, culturales y del lenguaje en la creatividad en las organizaciones. En lo económico, el peso se ha dado sobre la definición del concepto de empresa innovadora e innovación, y la relación de la creatividad con el crecimiento económico. A continuación se detallan estos desarrollos

En el contexto económico, Schumpeter planteaba que si bien las empresas dan una respuesta adaptativa al cambio, las respuestas creativas vienen solamente de las acciones innovadoras de los emprendedores (McCraw, 2007; p. 254). La creatividad resulta fundamental para que nuevos desarrollos, lleguen al ámbito del mercado, a partir de las acciones del emprendedor, con lo cual se da lugar al surgimiento de procesos de “destrucción creativa” entre organizaciones (Schumpeter, 1944). Desde esta perspectiva, ya no son las condiciones de equilibrio del mercado las que prevalecen, sino las condiciones de incertidumbre generadas por las rupturas creativas de los emprendedores. Fue a partir de estos desarrollos, que hoy se pueden equiparar conceptos como los de innovación y empresa innovadora (Schumpeter, 1944, OECD y EUROSTAT, 2005; Concejo de Medellín, 2010; Hall y Rosenberg, 2010).

La creatividad en las organizaciones, se ha abordado de manera tangencial en las diferentes escuelas de los estudios organizacionales, tales como el nuevo institucionalismo, los estudios sobre poder, el psicoanálisis de las organizaciones y la creación del conocimiento (Heydebrand, 1989; Crozier y Friedberg, 1990; Stacey, 1986; Nonaka y Takeuchi, 1995), entre otros. Situación similar ocurre con diferentes escuelas de la teoría de la organización, como la de relaciones humanas, la burocracia, las nuevas relaciones humanas y el enfoque contingencial (Mayo, 1972, 1977; Maslow, 1991; Mouzelis, 1975; Lawrence y Lorsh, 1973). Como punto de confluencia entre los estudios organizacionales y la teoría de la organización, se tienen la línea de pensamiento de Teresa Amabile sobre creatividad organizacional, en la cual se ha apreciado recurrentemente su reconocimiento como un fenómeno complejo. A continuación, se argumenta este planteamiento.

En un estudio longitudinal de 30 años, se buscó hallar la relación entre la emoción, la motivación y los rasgos individuales con la creatividad (Csikszentmihalyi, 2002); se llegó a la conclusión que estos elementos no eran suficientes para explicar la creatividad; por ello el citado autor dio un giro de sus investigaciones hacia el pensamiento sistémico y la experimentación. Lo anterior, constituyó la base sobre la cual se yerguen los principales desarrollos sobre creatividad organizacional hechos por amabile (1983, 1988, 1996, 2012). A continuación se detallan algunos de ellos, los cuales coinciden en el reconocimiento de la naturaleza compleja de la creatividad organizacional.

En la anterior línea de pensamiento, se ha estudiado la creatividad organizacional con relación a grupos, individuos y condiciones ambientales, con potencial para generar procesos de innovación (Kaufman y Sternberg, 2010; Zhou y Shalley, 2008; Mumford, 2012; Oliver y Roos, 2006). En este contexto, se han establecido relaciones de la creatividad en las organizaciones, en aspectos como la motivación, la identidad, los valores, los rasgos de personalidad, el sentido dado por el individuo a una tarea, la dimensión afectiva, la solución de problemas y la innovación, entre otros. Los anteriores estudios buscaban estudiar condiciones o procesos que subyacían a la creatividad organizacional, como una manera de predecirla y controlarla, no obstante los resultados se distinguen por no ser concluyentes en ésta búsqueda.

También se plantea que la creatividad constituye un factor clave para las empresas innovadoras (Mumford, Kimberly, Hester y Robledo, 2012). Dado que puede mejorar su crecimiento y desempeño en diferentes tipos empresariales, tales como organizaciones no gubernamentales, empresas comerciales y empresas estatales. Sin embargo, estos autores resaltan la complejidad del fenómeno, ya que encontraron varias incongruencias respecto de los efectos de la creatividad, en el logro de desarrollos innovadores.

La creatividad organizacional se ha estudiado con respecto a las características de sus equipos y su relación con la generación de innovaciones (Palmon, Wigert, Vreede, 2012). Al respecto se han analizado categorías como el reemplazo o cambio de alguno



de sus miembros, sus características demográficas, rasgos de personalidad, estilos cognitivos, nivel de educación y habilidades entre otros. Dentro de las conclusiones de la revisión de los anteriores autores, se plantea que la interacción entre este tipo de variables es de naturaleza compleja, dada la dificultad para hacer predicciones en relación con la creatividad organizacional o la innovación. “These interrelationships paint a complex picture and can be difficult to disentangle” (Palmon, Wigert, Vreede, 2012; p.319). Es decir que se da un entramado de interrelaciones, las cuales muestra un panorama complejo en el estudio del fenómeno. Lo anterior implica también una red de relaciones entre creatividad organizacional y los desarrollos propios de las empresas innovadoras.

Situaciones similares se han hallado al estudiar la creatividad organizacional en relación con las condiciones del contexto (Oldham y Baer, 2012). En este se han abordado el diseño de cargos, el papel de las recompensas, la supervisión y el desarrollo de evaluaciones; los cuales han mostrado ser un factor crítico en la creatividad organizacional. No obstante, las mismas condiciones pueden generar efectos contrarios en la creatividad organizacional, presentándose una inconsistencia entre diferentes investigaciones, y aunque se ha estudiado el papel del compromiso y la información como factores explicativos de estas incongruencias, dichos resultados siguen siendo igualmente inconsistentes.

La mayoría de los estudios precedentes han tenido un corte experimental, y se enfocan en la búsqueda de la prescripción y el control. Siguen teniendo vigencia, por el hecho de que aún no se esclarecen las dificultades para predecir resultados sobre la creatividad, a partir de la identificación de unas condiciones iniciales (Csikszentmihalyi, 2002), tampoco se ha podido comprender por qué la creatividad organizacional en algunas ocasiones puede tener efectos destructivos y en otros constructivos (Kaufman y Sternberg, 2010; Levitte, 2002), ni por qué para algunos individuos la motivación intrínseca juega un papel más determinante que la motivación extrínseca para otros sujetos (Ámabile, 1983, 1988). Se está entonces frente a un fenómeno complejo, el cual es susceptible de ser abordado desde las bases epistemológicas del pensamiento complejo, en particular desde los postulados de Edgar Morín.

Las anteriores coincidencias de la creatividad organizacional como un fenómeno complejo, pueden problematizarse a la luz de las bases epistemológicas de Morin y su enfoque del **pensamiento complejo**. Por ejemplo, el hecho de que la creatividad en la organización puede tener efectos constructivos y destructivos (Kaufman y Sternber, 2010; Levitte, 2002), puede entenderse desde la noción de estructuras disipativas de Prigogine (1997), en tanto que es en los sistemas caóticos alejados del equilibrio, donde se da lugar al surgimiento de un nuevo orden estructural.

La problematización inversa, sucede con los planteamientos de Schumpeter (1963), donde la introducción de la novedad genera una ruptura con el equilibrio de mercado. Las dos situaciones también pueden entenderse, a la luz de la inseparabilidad de los conceptos de orden-desorden propuestos por Morín (1994). Esto también es coherente

con el hecho de que las mismas condiciones, pueden generar efectos contrarios en la creatividad organizacional (Oldham y Baer, 2012). Resumiendo, las estructuras discipulativas serían un referente de los nuevos desarrollos de las empresas innovadoras, que se dan partir de la organización de elementos dispersos, los cuales a su vez rompen el equilibrio del mercado generando nuevos procesos caóticos conducentes a la creación de nuevas estructuras. El ciclo se repetiría una y otra vez, de manera similar a los planteamientos de Schumpeter (1963) sobre “destrucción creativa”.

Por otra parte las condiciones frente a la imposibilidad de hacer predicciones entre la relación creatividad organizacional y desarrollos propios de empresas innovadoras (Palmon, Wigert, Vreede, 2012), puede trabajarse a la luz de la impredecibilidad de los sistemas no triviales de Foerster (1996). De igual forma, con las conceptualizaciones propias de la sensibilidad a las condiciones iniciales (Lorenz, 2012), donde una pequeña alteración puede generar resultados totalmente diferentes, lo cual se conoce comúnmente con el nombre del “efecto mariposa”.

Los anteriores tipos de problemáticas de acuerdo con Morín (1994), *constituyen el problema teórico de la complejidad*. Y esta complejidad puede ser modelizada a partir de la identificación de sus acciones, recursiones e interacciones que no están presentes en todo momento (Le Moigne, 1990). Antes de concretar el problema de investigación, se hace necesario precisar los conceptos de creatividad organizacional, empresa innovadora y el marco del pensamiento complejo; a continuación se hace un desarrollo de cada uno de ellos.

### **La Creatividad Organizacional**

El concepto de creatividad organizacional fue plantado por Amabile (1983,1988), quien relacionó la creatividad con componentes funcionales, tales como la asignación de recursos, los equipos de trabajo, las habilidades y la motivación. Su trabajo procuró establecer relaciones con el ámbito de la innovación. Luego hizo una revisión de su teoría e incluyó el concepto de sinergia motivacional, en el cual relaciona las interacciones entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca (Amabile, 1996).

El enfoque más reciente de Amabile (2012), es en relación con la interacción de factores sociales y psicológicos. En lo socio-laboral destaca la motivación extrínseca, el número de trabajadores, el papel de la norma y el liderazgo. En lo individual el papel de las habilidades personales, la motivación intrínseca y los estilos cognitivos.

En su último workpaper, Amabile (2012), actualiza su “teoría componencial de la creatividad”, aunque sin hacer referencia explícita a la creatividad organizacional. No obstante la plantea como un modelo comprensivo, de los componentes sociales y psicológicos que pueden facilitar procesos de creatividad en el trabajo. Y la reescribe así: “Creativity is the production of a novel and appropriate response, product, or solution to an open-ended task.” (Amabile, 2012). Es decir, la producción de ideas o resultados novedosos, que son apropiados al cumplimiento de un objetivo.

Ámabile (2012), argumenta que la teoría retoma elementos de diferentes teorías sobre la creatividad, tanto en el campo de la psicología como en los estudios organizacionales. No obstante los énfasis y los mecanismos propuestos son diferentes a los de este campo de estudio. A pesar que se vislumbran algunos planteamientos de orden prescriptivo en su teoría, su frontera de incertidumbre y el dialogo con autores con reconocimiento en el campo de los estudios organizacionales (Csikszentmihalyi, 2002), abren la posibilidad de un abordaje de desde miradas realmente comprensivas, como las del pensamiento complejo.

Las tendencias en el estudio de la creatividad organizacional se encuentran alrededor de su relación con el emprendimiento, la estrategia, el conocimiento, los recursos humanos, sus efectos negativos en la organización y su relación con procesos de innovación y su abordaje como un fenómeno complejo ( Kaufman y Sternberg, 2010; Zhou y Shalley, 2008; Mumford, 2012; Hall y Rosenberg, 2010; Arons y Richard, 2001). Sobre este particular se ha sugerido la realización de cruces disciplinares, como una manera de generar beneficio mutuo entre las disciplinas que tradicionalmente han abordado el fenómeno.

La frontera llega hasta el papel de la simpatía y el sentido dado por un individuo a una tarea (Zhou y Shalley, 2008), en ello se han encontrado resultados ambiguos, ya que dichos fenómenos pueden inhibir y a la vez favorecer procesos creativos en la organización. Esta problemática la avizoran los citados autores, como uno de los campos más promisorios de investigación. Su naturaleza sugiere un abordaje desde miradas como las del pensamiento complejo.

La creatividad organizacional se ha venido concibiendo como: “la producción de ideas útiles nuevas por parte del individuo o un grupo que trabaja en equipo” Ámabile (1998, 2000). No obstante dado el enfoque complejo y comprensivo de esta investigación, se tomará como base el desarrollo posterior que se hace por parte de Woodman, Sawyer y Griffin (1993; p 2.): “La creatividad organizacional es la creación de un nuevo y valioso producto útil, servicio, procedimiento idea o proceso por parte de individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo.

Una de las ventajas de esta definición es que además del reconocimiento de la complejidad del fenómeno, guarda coherencia con la más utilizada para dar cuenta de las empresas innovadoras, como lo es la definición de innovación del manual de Oslo:

La innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores (OECD y EUROSTAT, 2005; p.55).

Teniendo en cuenta, que la tesis central del estudio es la identificación del papel que juega la creatividad organizacional en una empresa innovadora del sector eléctrico. Se hace necesario también profundizar en los orígenes y antecedentes que dieron lugar al concepto de empresa innovadora como tal. A continuación se aborda esta dimensión.

## **La Empresa Innovadora**

Se ha planteado que la empresa innovadora se caracteriza por unos organigramas con pocos niveles jerárquicos, alto grado de flexibilidad, alto nivel académico de las directivas, su ruptura con teorías administrativas clásicas, y una alta inversión en talento humano e investigación y desarrollo (Espinal y Ruiz, 1994). En este estudio exploratorio se encontró que algunas empresas innovadoras colombianas, el factor con mayor peso para innovar era la motivación de las altas directivas por incrementar la productividad, la calidad y reducir costos. En la ciudad de Medellín (Concejo de Medellín, 2010), se ha tomado como criterio para reconocer una empresa como innovadora, la misma idea de los planteamientos que se hacen en el Manual de Oslo (OECD y EUROSTAT, 2005; p.55), para definir la innovación. En el párrafo del artículo 8 del acuerdo 67 de 2010 del Concejo de Medellín, se toma como criterio de empresa innovadora el siguiente:

Concepto de innovación: Introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), Por “introducción” se considera la llegada del producto al mercado. Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye mejora significativa de las características técnicas, de los componentes, materiales, de la formación integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

Estas definiciones se han construido a partir de los desarrollos de Schumpeter (1944), cuando planteó que la introducción de la novedad en el mercado, se contraponen a una situación de competencia perfecta donde se tiene acceso a la misma información. Por tanto el progreso económico como tal, resultaría incompatible con dicha situación, es decir que el modelo de competencia perfecta sería inviable como un modelo de eficiencia ideal. De esta manera Schumpeter, muestra una alternativa a los desarrollos de Nash (1950) y su noción de equilibrio de mercado que derivarían posteriormente en la argumentación de Friedman sobre la importancia de dar lugar a la liberalización del mercado.

El propósito central de este estudio, se encuentra alineado con los planteamientos de Schumpeter (1963). En tanto que es a partir de procesos creativos, como se facilitarían el surgimiento de empresas innovadoras. Al respecto Schumpeter (1963), plantea que son los procesos de destrucción creativa y las subsiguientes innovaciones, lo que permite un diferencial para romper con el supuesto del equilibrio del mercado. A diferencia de Schumpeter (1963), la tesis central que se propone no solamente se enfoca en el emprendedor, sino en la creatividad organizacional como una totalidad donde hay una multiplicidad de aspectos que se pretenden modelar.

Al igual que Schumpeter (1963), Marx (2010) planteaba que lo que mueve al capitalismo son las innovaciones, y que el progreso tecnológico es el único camino que le quedaba. No obstante también se llama la atención sobre las implicaciones monopolísticas que

esto tendría, por lo cual se hace imperativo algún tipo de participación del Estado. Al respecto Morín (2006), más tarde llamaría la atención sobre el riesgo de la innovación para el incremento de las iniquidades si no se da lugar a este tipo de intervención.

Por su parte Aboites (2002), a partir de los mismos desarrollos de Schumpeter, hace una diferenciación entre empresas innovadoras de países industrializados y las de países en desarrollo haciendo énfasis en Latinoamérica. Las primeras despliegan sus estrategias tecnológicas, generando círculos virtuosos de interacción entre países industrializados (Aboites, 2002), mientras que las empresas innovadoras de países en desarrollo tienden a limitarse a introducir productos adaptados, lo cual no genera transferencia de tecnología, ni contribuye a la creación de capacidades tecnológicas en los países en desarrollo. En una línea similar se plantea que Colombia tiene un atraso en su sector eléctrico (Hernández, 2010), relacionado con la difusión tecnológica de los países adelantados industrialmente hacia los rezagados, presentándose un atraso en sus ciclos de desarrollo tecnológico.

### **El sector eléctrico colombiano**

La electricidad en Colombia se inició a lomo de mula. Al hacer un recorrido histórico entre 1886 y el 2007, se pudieron identificar una serie de errores en diferentes tipos de decisión. Estos se encuentran relacionados con decisiones de ubicación, compra de seguros, daños ambientales, restricciones a la inventiva, corrupción, capacidad instalada y la adquisición de tecnologías obsoletas, entre otras (De la Pedraja, 1985, 1993; Londoño y Correa, 2011; Ramiro, González, Pulido, 2007 a b). Estas problemáticas han llegado hasta el punto de la pérdida de la soberanía eléctrica en Colombia, *como ocurrió en 1931 cuando el presidente Olaya Herrera cedió el control de la electricidad del país, a la estadounidense “compañía colombiana de electricidad”* (De la Pedraja, 1985). La recuperación de la hegemonía del país tuvo un enorme costo. Sobre estos antecedentes, cabría preguntarse qué papel que pudo jugar la creatividad en las organizaciones de la época.

En Colombia existe un retraso en los ciclos de desarrollo tecnológico del sector eléctrico con respecto a otros países (Hernández y Ávila 2010). Su participación en el desarrollo de tecnologías patentadas en un contexto global resulta incipiente, como se puede ver en el siguiente gráfico.

Search Query: (EP OR U OR E OR C OR N OR PC OR EP OR U OR E OR EP OR EP AND ELECTRIC)

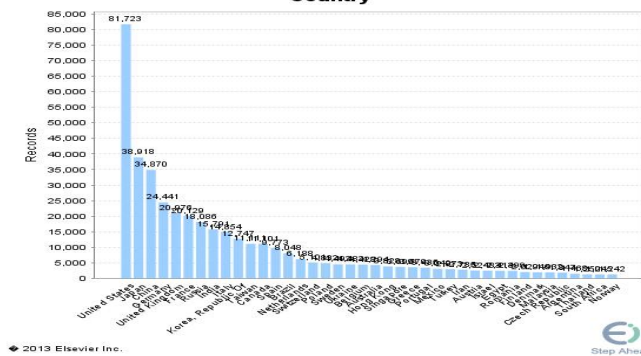


Gráfico 1. Desarrollo global de patentes en relación con la electricidad. Periodo 1969-2013. Fuente: Elaboración propia con Engineering Village.

Lo anterior coincide con el creciente control de las multinacionales españolas, sobre los procesos de generación, distribución y comercialización de la electricidad en Colombia (Ramiro, González, Pulido, 2007 a b). Pareciera que se fuese a perder de nuevo el control del sector eléctrico, de no tomarse medidas para cerrar esta brecha tecnológica. Y una de tantas medidas que se podría tomar, sería ahondar en la comprensión de la creatividad organizacional, en una empresa innovadora del sector eléctrico colombiano que contribuya a evitar este riesgo.

En el ámbito local la problemática de la creatividad organizacional en empresas innovadoras, se refleja el plan de ciencia, tecnología e innovación de la ciudad de Medellín. En este se proyecta el cluster del sector eléctrico, como uno de los estratégicos (Alcaldía de Medellín, 2013). Además, en uno de sus programas se da lugar a la formación y la generación de condiciones propicias a la creatividad en las organizaciones en dicho sector.

Empresas como EPM y Codensa, constituyen casos excepcionales de interés para ser abordados desde una mirada comprensiva. Pues a pesar de las potenciales condiciones adversas en un contexto global, han podido hacer desarrollos de tecnología. La creatividad organizacional pudo ser un elemento que contribuyese a ello. De allí que se requiera observar dicho entorno para describirlo y darlo a conocer. Los resultados también serían de interés para los sectores que utilizan como insumo principal la electricidad; tal es el caso del industrial, que ha mostrado una contracción con implicaciones de desempleo y caída de ventas, entre otros (Presidencia, 2013; DANE, 2013).

**Pregunta de investigación**

Una vez presentadas las condiciones de contexto, la naturaleza de la creatividad organizacional y su relación con el pensamiento complejo, se propone concretar el problema de investigación en los siguientes términos: **¿Qué papel juega la creatividad organizacional en una empresa innovadora del sector eléctrico colombiano, desde las bases epistemológicas del pensamiento complejo?**

## **ENFOQUE TEÓRICO. Pensamiento complejo**

A continuación se presentan los principios del pensamiento complejo, en relación con el papel que juega la creatividad organizacional en las empresas innovadoras. También se toma en consideración sus principales bases epistemológicas tales como el pensamiento sistémico, las nociones de maquina no trivial vs maquina trivial, desarrollos de la termodinámica, y los desarrollos de la cibernética, entre otros (Morín, 1994). Con base en estos elementos, posteriormente se hará una contrastación con los últimos desarrollos sobre creatividad organizacional, mostrando la conveniencia de un abordaje comprensivo del fenómeno.

**Principios básicos:** Como pilares del pensamiento complejo se destaca la enunciación de los principios dialógico, recursivo y hologramático (Morín, 1981; 1988). En el dialógico se reconoce la coexistencia dualidad orden-desorden, trascendiendo la dualidad cartesiana del tipo tesis-antítesis; en el recursivo se resalta que los efectos se convierten a su vez en causas y son productores de aquello que los produce; y en el hologramático se plantea que cada parte de la totalidad, también la representa a manera de un código genético

Desde el pensamiento complejo, se rompe con las miradas prescriptivas de relaciones causales y plantea que "...El todo es más y menos que la suma de las partes (Morín, 1994; p.121)". El concepto se basa en principios de la psicología de la Gestalt, donde se plantea la necesidad de abordar el fenómeno perceptivo como una totalidad (Pozo, 1989). Leyendo entre líneas, los procesos de creatividad en la empresa, estarían más en relación con una comprensión de la estructura global, que a partir de la asociación de elementos cercanos. Además el tipo de causalidad esbozado para la empresa es el de causalidad recursiva (Morín, 1994; p. 123): "El producto es productor de aquello que lo produce". En este principio el efecto vuelve sobre la causa, teniendo la posibilidad de modificarla.

**La empresa:** Es considerada como un organismo viviente y auto organizado, en interacción con el ambiente (Morín, 1994; p.124, 120). En relación con la creatividad humana, se plantea que esta puede ser técnica (invención de máquinas, tecnología...), estética (música, poesía, pintura...) e intelectual (conceptos, teorías, ideas...). No obstante la noción de totalidad del pensamiento complejo y desarrollos como los de Damasio (1999), sugieren que habría lugar a interacciones entre estos tipos de creatividad, y que tendrían un potencial incidencia en el ámbito de la empresa.

**La organización:** Es concebida a partir de una interrelación entre las nociones de orden y desorden (Morín, 1993). Es en el desorden donde se da lugar al orden y al surgimiento de la organización. El orden y el desorden guardan una relación dialógica donde el uno contiene el germen del otro. Los anteriores conceptos los desarrolla especialmente a partir del concepto de estructuras disipativas de Prigogine (1997), donde a partir de un incremento del desorden se da una diferenciación intrínseca del entorno, el cual termina auto organizándose en un nuevo orden.

**La creatividad:** Desde la mirada del pensamiento complejo, no sería suficiente estudiar la creatividad organizacional desde una mirada sistémica como la de Bertalanfy (1976). Es más, sería irrelevante etiquetarla como un insumo, proceso o resultado. Su lectura desde los principios de recursividad, hologramático y dialógico, planteados por Morín (1993), es que son a la vez causa y efecto (recursividad), que se encuentran presentes en cada una de las partes del sistema (entradas, procesos, salidas) y a la vez las contienen (Principio hologramático); pudiendo coexistir la aparente irreconciliabilidad de la relación sujeto-objeto (Principio dialógico).

**Entropía positiva y no trivialidad:** Estos conceptos tienen profundas implicaciones para la *creatividad organizacional*, y son abordados por Morín (1981) y Foerster (1996), respectivamente. La entropía positiva se contrapone a la llamada neguentropía y en ella se da lugar a una amplificación de las desviaciones de un sistema, dada una zona de baja presión o poca estandarización; dichas emergencias normalmente son “aplastadas” en su nacimiento y vistas como un error por parte de “la verdad” imperante. (Morín, 1981, 1992, 1984,2000). Por su parte al concepto de no trivialidad en un contexto socio administrativo, subyacerían elementos no determinados que de una u otra manera dan origen a la novedad en la organización.

**Formación y creatividad organizacional:** Este estudio también busca enunciar algunos principios de formación en creatividad organizacional, orientados a personas con interés en la innovación. Como punto de partida se retomarán los 7 planteamientos de Morín (2001), entorno a la educación del futuro. En el primero destaca el desarrollo de capacidades orientadas a criticar el propio conocimiento y la subsanación de errores, en el segundo se refiere a la distinción de conocimiento pertinente en los actuales océanos de datos. El tercero retoma lo referente al reconocimiento de lo humano en su pluralidad y singularidad. El cuarto aborda el tema de identidad terrenal, donde habría de volverse a relacionar la diversidad de culturas. El quinto se habla de una educación que enseñe a enfrentar las incertidumbres, el sexto subraya la dimensión comprensiva a escala planetaria, intergrupala e interpersonal. Y en el séptimo hace referencia a la ética, donde se destaca el valor de la diversidad y de los antagonismos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un modelo para mostrar el papel de la creatividad organizacional en una empresa innovadora, desde las bases epistemológicas de Edgar Morin, de tal forma que se puedan enunciar unos principios de formación en creatividad organizacional.

### **Objetivos específicos**

Describir las relaciones entre la base epistemológica de Edgar Morín y la creatividad organizacional, en una empresa innovadora del sector eléctrico colombiano.



Establecer los puntos de encuentro entre el pensamiento complejo y el método de observación (IAP), para dar cuenta de la creatividad organizacional en una empresa del sector eléctrico colombiano

Enunciar principios de formación en creatividad organizacional, para personas con interés en la innovación.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se enmarca dentro de las características propias de un estudio descriptivo (Méndez, 1988). Se busca mostrar interrelaciones entre diferentes componentes del fenómeno estudiado. Además se buscará la posible asociación entre diferentes componentes de la creatividad organizacional, desde la base epistemológica de pensamiento complejo de Morín.

Dada perspectiva del estudio, se privilegiará la identificación de las propiedades de la creatividad organizacional, en una empresa innovadora del sector eléctrico. Se hará énfasis en la identificación de las formas de la organización abordada, sus dinámicas y los antecedentes de formación de los actores como referentes concretos de la creatividad organizacional.

### **Aspectos metodológicos**

El punto de partida para el establecimiento del método serán las teorizaciones sobre la observación (Gutiérrez y Delgado, 1995). Desde esta perspectiva, la observación estaría compuesta por acciones, sistemas, hechos, auto observaciones, y posiciones, entre otros elementos. A continuación se hará un recuento de sus principios, en relación con las bases epistemológicas de Edgar Morín. Se finaliza haciendo una argumentación de la investigación acción participante como el método que se implementará en esta investigación.

Se requiere comenzar haciendo una diferenciación entre la posición de actor y la de observador, resaltando que estas corresponden a posiciones y no a personas (Gutiérrez y Delgado, 1995). Una de las principales derivaciones metodológicas de la posición del observador, es la observación participante; esta se encuentra especialmente orientada a realizar un abordaje de lo exógeno, es decir lo externo. Por su parte lo endógeno, se aborda más desde la posición del actor a partir de un énfasis metodológico en la auto observación, es decir en lo interno.

Cabe mencionar que la elección metodológica *per se* construye su objeto de estudio, ya que selecciona la realidad que considere pertinente y viable conocer (Gutiérrez y Delgado, 1995). Lo anterior implica la presencia de al menos un aspecto de subjetividad presente en las motivaciones que indujeron a optar por una u otro método de observación. Además, la observación como tal se enmarca en los métodos y tipologías de investigación cualitativas, cuyo criterio de representatividad y escogencia de la muestra, está enmarcado más por criterios de comprensión (Dávila, 1995). Y lo que se

pretende comprender es la creatividad organizacional y sus especificidades en una empresa innovadora.

La interdependencia en la observación de la relación sujeto-objeto de la investigación se ha planteado desde los desarrollos de la física cuántica (Prigogine y Sengers, 1995). Al respecto, se argumenta que no es posible tener al mismo tiempo conocimiento de la posición y velocidad de una partícula, dada la afectación que se tiene por parte de los instrumentos utilizados en la observación. En una línea similar se plantea: “cuanto más trivialmente conectados están los elementos de un sistema... más opaco es el sistema para un observador interno y más transparente (...) para un observador externo. Cuanto más compleja es la conexión, más transparente es el sistema para un observador interno” (Foerster, citado por Gutiérrez y Delgado, 1995).

Lo anterior implica la necesidad de darle un papel a la recursividad (Gutierrez y Delgado, 1995), como una manera de corregir lo que inicialmente se percibió sobre un fenómeno. Es en el marco de estas problemáticas, donde cobra relevancia la denominada investigación acción participante, sobre lo cual se profundizará en el siguiente apartado.

## **MÉTODO**

La investigación acción participante es considerada como una actividad de comprensión y de explicación de la práctica de los grupos sociales por parte de ellos mismos, con la intencionalidad de contribuir con el mejoramiento de dichas prácticas (Goyette y Herbert, 2000). En este proceso, se tiene la posibilidad de expresar tanto aspectos subjetivos como objetivos de las vivencias del sujeto. Por su parte el investigador, habrá de dar lugar a la interpretación de los resultados, con base en una contrastación con los sujetos de la investigación, es decir con base en su participación.

La investigación acción participante considera cuatro momentos fundamentales (Goyette y Herbert, 2000 2000). 1) Diagnóstico de la situación problema, 2) la identificación de nuevos aspectos de interés para los actores, 3) planificación de acciones transformadoras, con su posible implementación y 4) valoración e interpretación de los resultados, los cuales son compartidos y validados con los actores.

Los anteriores componentes se pondrán en relación con el estudio de la creatividad organizacional desde las bases epistemológicas de Edgar Morín. En la fase diagnóstica, se enfatizará en la identificación de aspectos que puedan haber favorecido o limitado la creatividad organizacional. En la definición de nuevos aspectos de interés para los actores, se enfatizará en la identificación de unos principios de formación en creatividad organizacional, a partir de la interacción con actores de dicho fenómeno. La

planificación de la acción, considerará el inicio de una modelización<sup>378</sup> del fenómeno y la generación de una experiencia piloto de fortalecimiento de la creatividad organizacional. Finalmente se retomará la evaluación de dicha experiencia para hacer los ajustes al modelo propuesto.

### **Análisis de resultados**

Se le dará especial relevancia al uso del software **Atlas – ti**, para la realización de un análisis de contenidos. Esta herramienta permite relacionar conceptos derivados de la marcación de categorías, a partir de registros fotográficos, entrevistas, pdfs, documentos, diarios de campo, entre otros (Valles, 1997). A partir del estudio de las categorías se hará una relación los elementos distintivos de un sistema complejo, tales como las interacciones, recursiones y acciones que no están presentes en todo momento. (Le Moigne, 1990). Es decir que el análisis de contenido terminará con un proceso de modelización, en el cual prevalecerán los criterios de comprensión, sobre los de generalización. El alcance del estudio llega hasta el establecimiento de unos principios de formación en creatividad, no obstante en futuras investigaciones se podrá dar lugar a contrastaciones empíricas con otras empresas, que den lugar a alguna posibilidad de generalización.

### **Referencias**

ABOITES Jaime y GUZMAN Alenka (2002). La I y D en la Empresa innovadora. En: Administración y organizaciones 8 Año 4. . Julio. pp. 89-105.

ALCALDIA DE MEDELLIN (2013) Plan de Ciencia y Tecnología e innovación de la ciudad de Medellín. Disponible en: <http://www.rutanmedellin.org/planci/Documentos%20compartidos/Plan-de-CTi-de-Medellin.pdf>

AMABILE Teresa (1983). Social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 997-1013.

AMABILE Teresa (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B.M Staw& Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10.123-167. Breenwich, CT:JAIPress.

AMABILE Teresa (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: WesviewPress

AMABILE Teresa (2000). *Creatividad e Innovación*. En: Harvard Business Review. Ediciones Deusto.

---

<sup>378</sup> Modelar un sistema complejo implica la modelación de un sistema de acciones, retroacciones interacciones y elementos que no están presentes en todo momento, como también de sus propiedades emergentes. (Le Moigne, 1990).

AMABILE Teresa (2012) Componential Theory of creativity. Working paper. April 2012. To appear in Encyclopedia of Management Theory (Eric H. Kessler) Sage Publications, 2013.

ARONS Mike, RICHARDS, Ruth (2001). Two Noble Insurgencies. Creativity and humanistic Psychology. Cap. 11. En: SHNEIDER KIRK; BUGENTAL James y PIERSON Fraser. The Handbook of Humanistic Psychology.

BERTALANFFY Ludwig (1976) Teoría General de Sistemas. Fondo de Cultura Económica

CODENSA (2011) Codensa. Memoria anual 2011. Disponible en: [http://www.codensa.com.co/documentos/5\\_17\\_2012\\_10\\_28\\_11\\_AM\\_Memoria%20Anual%202011.pdf](http://www.codensa.com.co/documentos/5_17_2012_10_28_11_AM_Memoria%20Anual%202011.pdf)

CONCEJO DE MEDELLIN (2010). Acuerdo 67. Disponible en: <http://www.rutanmedellin.org/ndigital/Documents/acuerdo-67-de-2010%20-beneficios-tributarios.pdf>

CROZIER, Michel y Erhard FRIEDBERG (1990) El actor y el sistema, Alianza, México, págs. 35-105 y 187-250 (Capítulos 1, 2, 3, 7, 8 y 9). (1977).

CSIKSZENTMIHALYI, M (2002). Implications of a systems perspective for study of creativity. PP. 313-335. En: Handbook of creativity

DANE (2013) Muestra mensual manufacturera. Boletín de prensa. En: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol\\_mmm\\_feb13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_mmm_feb13.pdf) Bogotá, 19 de abril.

DAMASIO Antonio (1999) El error de Descartes. Editorial Andrés Bello.

DAVILA A (1995). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. En: J.M Delgado y J. gutierrez (edit). "Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales". Madrid, Editorial Síntesis.. pp. 69-83.

DE LA PEDRAJA René (1985) Historia de la energía en Colombia. Bogotá. Ed. El Ancora Editores.

DE LA PEDRAJA René (1993) Petróleo, electricidad, carbón y política en Colombia. Bogotá, Ed. El Ancora Editores.

ESPINAL Edwin y RUIZ Orlando (1994) Metodología para evaluar empresas innovadoras en Colombia. En: Revista Universidad EAFIT. No. 95. Pp-. 27- 48.

EPM (2013) EPM y la U. de A. obtienen patente que les permitirá comercializar novedoso desarrollo tecnológico. Consultado en marzo 11 de 2013. Disponible

en:<http://www.epm.com.co/site/comunidadymedioambiente/Comunidadymedioambiente/Noticiasynovedades/EPMyLaUdeAobtienepatente.aspx>

FOERSTER Von (1996) Las semillas de la cibernética. Barcelona. Ed. Gedisa.

GOYETTE Gabriel y HERBERT Michelle (2000). La investigación acción: funciones, fundamentos e instrumentación. México. Ed. Leates.

GUTIERREZ Juan y DELGADO Juan (1995 a). Teoría de la observación. En: J.M. Delgado y J. Gutiérrez (Edit). "Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales" Madrid, Editorial Síntesis. pp. 142-173

HALL Bronwyn y ROSENBERG Nathan (2010) Handbook of the economics of innovation. U.K. Ed Elsevier.

HERNÁNDEZ Iván y AVILA Andrés (2010). Paradigma tecno-económico del sector eléctrico en Colombia a través de innovaciones tecnológicas, organizacionales, financieras y de mercadeo. Caso de análisis: ISA. S.A. En: Revista Facultad de Ciencias Económicas. Vol 18. Junio-julio.

HEYDEBRAND, Wolf (1989) "New organizational forms", en Work and occupations, Vol. 16, núm. 3, Agosto, págs. 323-357.

KAUFMAN James Y STERNBERG Robert (2006). The international Handbook of Creativity. Cambridge University Press.

KAUFMAN James, STERNBERG Robert (2010). Section III Contemporary Debates. En: The Cambridge handbook of creativity. New York, Cambridge University Press.

LAWRENCE Paul R. y LORSCH (1973) Organización y ambiente, Editorial Labor, S.A., pp. 133-155 y 181-204 (Capítulos 6 y 8). (1967).

LE MOIGNE Jean Louis (1990). La modélisation des systemes complexes. Francia. Ed. Dunod.

LEVITT theodore (2002) Creativity is not enough. En: Harvard Business Review. August. Pp. 137-145.

LONDOÑO José y CORREA Francisco (2011) Valoración económica de impactos ambientales de los proyectos de generación de hidroelectricidad: El caso del Salto del Buey, Colombia En: II Congreso internacional. Medellín Sostenibilidad y la industria eléctrica. En: *Revista CIER* No. 61. En:[http://sg.cier.org.uy/Publicaciones/Revista.nsf/0a293b20eacdf8a903257133003ea67d/ef6004782e3a5d9883257a2900552270/\\$FILE/02\\_Valoracion.pdf](http://sg.cier.org.uy/Publicaciones/Revista.nsf/0a293b20eacdf8a903257133003ea67d/ef6004782e3a5d9883257a2900552270/$FILE/02_Valoracion.pdf)

LORENZ Edward (2012). Lorenz Attractor. En: <http://www.zeuscat.com/andrew/chaos/lorenz.html>

McCRAW Thomas (2007). Prophet of innovation. Joseph Schumpeter Creative Destruction. London. Ed. The Belknap Press of Harvard University Press.

MARX Carlos (2010) El capital. Crítica de la Economía Política. Tomo I. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

MASLOW Abraham (1991). La personalidad creadora. Barcelona, Editorial Kairos.

MAYO Elton (1972) Problemas humanos de una civilización industrial, Nueva Visión, Buenos Aires, págs. 65-99 y 155-170 (“El experimento de la Hawtorne en la Western Electric Company”; “Desarrollo de la investigación en la Western Electric. El programa de entrevistas”; y “El problema del Administrador”).

MAYO Elton (1977) Problemas sociales de una civilización industrial, Nueva Visión, Buenos Aires, págs. 21-52 (“El peor aspecto del progreso”).

MENDEZ Carlos (1988) Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas. Bogotá, Ed McGraw Hill.

MORIN Edgar (1981) El Método I. La naturaleza de la Naturaleza. Madrid Ed. Cátedra

MORIN Edgar (1984) Ciencia con conciencia. Barcelona. Ed. Anthropos.

MORIN Edgar (1988) El Método III. El conocimiento del conocimiento. Madrid Ed. Cátedra

MORIN Edgar (1993) Introducción al pensamiento complejo. Madrid Ed. Cátedra

MORIN Edgar (1994) Introducción al pensamiento complejo. Madrid Ed. Cátedra.

MORIN Edgar (2000) La mente bien ordenada. España, Ed. Seix Barral.

MORIN Edgar (2001). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Bogotá. Cooperativa editorial Magisterio.

MUMFORD Michael, HESTER Kimberly, ROBLEDOS Isaacs (2012). Creativity in organizations: Importance and Approaches. En: Mumford Michael (edit.). Handbook of organizational creativity. Editorial. Elsevier. OECD. Pp. 3-14.

MUMFORD Michael (2012). Handbook of organizational creativity. Ed. Elsevier. OECD y

EUROSTAD (2005) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación. Ed. Grupo Tragsa Tercera Ed.

MOUZELIS, Nicos P. (1975) Organización y Burocracia, Ediciones Península, págs. 45-61 (“El tipo ideal de burocracia”) (1967)

NASH Jonh (1950) The bargaining problem, *Econometría* 18:155-162.

NONAKA , I y TAKEUCHI, H (1995) *The Knowledge-Creating Company*». University Press

OECD y EUROSTAD (2005) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre la innovación. Ed. Grupo Tragsa Tercera Ed.

OLDHAM Greg y BAER Markus (2012). Creativity and the context. En: MUMFORD Michael (edit.). *Handbook of organizationalcreativity*. Ed.Elsevier. OECD. 387-420

OLIVER, D y ROOS J (2006) Créativité et identité organisationnelle. En: *Revue Française de gestion* No 161. Pp 139-153.

PALMON Roni, WIGERT Ben, VREEDE Triparna (2012). The Effect of Group composition, Social Processes, and Cognition. Pp. 295- 326. En: MUMFORD Michael (edit.). *Handbook of organizationalcreativity*. Ed.Elsevier.OECD

POZO Juan (1989) *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Madrid. Ed. Morata

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA (2013) El gobierno estudia medidas para recuperar crecimiento industrial. Disponible en: [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130119\\_07.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2013/Enero/Paginas/20130119_07.aspx)

PRIGOGINE Illya (1997). *El fin de las certidumbres*. Chile. Editorial Andres Bello.

RAMIRO Pedro, GONZALES Erika, PULIDO Alejandro (2007a) *Las multinacionales españolas en Colombia*. Madrid. Ed. Observatorio de Multinacionales en América Latina, CED INS.

RAMIRO Pedro, GONZALES Erika, PULIDO Alejandro (2007b) *Colombia, los impactos de las inversiones de Repsol y Unión Fenosa*. Barcelona. Editorial Icaria. .

SCHUMPETER Joseph (1944) *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito y ciclo económico*. México. Ed. Fondo de Cultura Económico.

SCHUMPETER Joseph (1963). *Capitalismo Socialismo y Democracia*. México. Editorial Aguilar.

SHALLEY Christina(2008).Organizational creativity research. A Historical Overview. En: *Handbook of organizational creativity*. Ed. Lawrence ErlbaumAssociates. Pp.3-31

STACEY Ralph (1996). Complexity and creativity in organizations. San Francisco. BerrettKoehlerPublishers.

VALLES Miguel (1997). Introducción a la metodología del análisis cualitativo: Panorámica de procedimientos y técnicas. En: J.M. Delgado y J. Gutiérrez (edit). En: Técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales. Madrid, Editorial Síntesis, pp. 339-401.

WOODMAN Richard, SAWYER John y GRIFFIN Ricky (1993) Toward a theory of organizational creativity. En: The Academy of Management Review, Vol 18, No. 2 Apr. . pp. 293-321.

ZHOU Jing, SHALLEY Cristina (2008). Expanding the Scope and impact of organizational creativity research. En: ZHOU Jing, SHALLEY Cristina (Edit). Handbook of organizational creativity. New York-London.Ed.Lawrence Erlbaum Associates.

ZHOU Jing, SHALLEY Cristina (2008). Handbook of organizational creativity.New York-London. Ed. Lawrence Erlbaum Associates.



## **DIFERENCIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EL CASO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN CHIAPAS, MÉXICO**

**Dra. Adriana Mazariegos Sánchez.**

Universidad Autónoma de Chiapas  
[adrianamazariegos@prodigy.net.mx](mailto:adrianamazariegos@prodigy.net.mx)

**Lic. José Manuel Águila González**

[joseaguila@prodigy.net.mx](mailto:joseaguila@prodigy.net.mx)

**Mtra. Josefina Martínez Chávez**

[chepi77@hotmail.com](mailto:chepi77@hotmail.com)

**Mtro. Ovidio Arévalo Lozano**

### **Resumen**

El presente documento presenta los resultados de una investigación desarrollada en una organización productora de café. De enfoque cualitativo y bajo la metodología de un estudio de caso. Esta investigación se desarrolló bajo el supuesto de que los pequeños productores de café han podido adaptarse a los nuevos requerimientos de un mercado demandante a través de la diferenciación de la producción, como una estrategia comercial; derivado de esto se plantearon dos grandes objetivos: primeramente, se tuvo que identificar la estrategia comercial desarrollada por los pequeños productores de café y posteriormente, se describió la estrategia de diferenciación utilizada por los pequeños productores de café.

Al finalizar la investigación se identificó que los pequeños productores de café de la organización desarrollaron como estrategia comercial la diferenciación de su producción, pasando de una producción convencional de café a una producción certificada orgánica y de comercio justo. Por otro lado, ésta estrategia de diferenciación implicó el desarrollo de un sistema de gestión de calidad, utilizando como herramienta el sistema de control interno para atender los requerimientos de la norma bajo la cual están certificados, National Organic Program para orgánico y Flo-trade para comercio justo. Estos resultados se presentan en forma narrativa.

### **Introducción**

La diferenciación entre grupos sociales, relacionados con estilos de vida más que con niveles de ingresos, han ido modificando los consumos. Estos estilos de vida han sido guiados por motivos subjetivos, ideológicos, hedonísticos y relacionados con la

naturaleza. Lo anterior, ha llevado a una modificación en la búsqueda de cantidad por calidad en los alimentos. Lo cual ha implicado la clara definición de cuáles son los parámetros que definen a la calidad y por lo tanto a la nueva demanda.

El concepto de calidad, cada vez más se ha relacionado a las necesidades explícitas e implícitas que el cliente tenga. El consumidor es el que determina qué productos satisfacen adecuadamente sus necesidades; de aquí que el enfoque en el cliente sea una condición indispensable para permanecer y tener éxito en las exigentes condiciones de los mercados actuales.

Actualmente los consumidores otorgan mayor importancia a la calidad que a la cantidad. La demanda por parte del consumidores de alimentos de calidad diferenciada con los que se facilita mayor información relativa a la procedencia y los procesos de elaboración a los que son sometidos está dando lugar a un mayor consumo de los mismos.

## **REVISION DE LITERATURA**

### **Sector Agroalimentario y calidad**

En los últimos años el aparato productivo ha sufrido grandes transformaciones, tales como la apertura económica y los procesos de privatización y desregulación de los mercados, lo cual llevo a la conformación de un escenario altamente competitivo que produjo el replanteo de las prácticas productivas, por un lado y las prácticas comerciales, por el otro (Fletes Ocón, Rangel Martínez, & Ocampo Guzmán, 2011).

La presencia de empresas globales internacionales (que operan con un alto nivel de eficiencia) y el ingreso de productos con valores inferiores, ha exigido cambios estructurales en muchas empresas y organizaciones, sobre todo en aquellas del sector primario. De tal forma que, el análisis de valor, el enfoque en el cliente, la reingeniería, la introducción de cambios tecnológicos en los procesos productivos, la implementación de programa de aseguramiento de la calidad, la incorporación de nuevas tecnologías de información, las alianzas estratégicas, la capacitación del recurso humano y el uso de innovadoras herramientas gerenciales, se han convertido en prácticas necesarias para lograr la competitividad del sector agrícola (De Nicola, 2007).

La agroindustria latinoamericana elabora una amplia variedad de productos alimenticios, que mantienen autenticidad y originalidad ligadas a las circunstancias sociales, culturales y adecuadas a sus recursos naturales. En el marco actual de la globalización de la economía, estos productos tienen un rol importante como eslabón integrador entre el sector agrícola y el mercado (Rapela, 2010).

En el sector agroalimentario, al igual que en otros ámbitos y sectores, se está incrementando el fenómeno de la apreciación y búsqueda de la calidad por el consumidor (De Nicola, 2007), (De Haro, 2010) (Fundación de la industria de alimentación y bebidas, 2010).

La calidad aparece así como condición necesaria para lograr el éxito en un mercado agroalimentario cada vez más turbulento y donde la mayor complejidad de los procesos de producción obliga al empresario o productor agrícola a usar los procedimientos de normalización y control de la calidad análogos a los del resto de las empresas, tanto en lo referente al producto como a procesos y procedimientos. La calidad es una importante fuente de ventaja competitiva, no tan sólo como un fin en sí mismo, sino como un medio más para tratar de satisfacer, del mejor modo posible, los deseos de los consumidores.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, las diferentes empresas del sector agroalimentario manifiestan cada vez mayor preocupación por incrementar la calidad a través de instrumentos de mejora de su gestión. La calidad debe tenerse en cuenta a lo largo de todo el proceso de producción de un producto agroalimentario y en cada uno de los eslabones de la cadena agroalimentaria, procurando conservarla en todos ellos.

Por otro lado, la calidad es una cuestión bastante subjetiva, ya que además de contemplar criterios de salud, seguridad alimentaria y sabor, se consideran también otros aspectos como determinantes tales como:

- Características específicas de los productos ligadas a su origen geográfico o zona de producción (por ejemplo un valle o montaña), una raza animal, o al método de producción (ecológico, orgánico por ejemplo).
- Métodos de producción tradicionales.
- Ingredientes especiales.
- Cumplimiento de normas más exigentes que las obligatorias en materia de protección del medio ambiente y del bienestar de los animales.

La búsqueda de la Calidad diferenciada de los alimentos puede ser debida a distintos fines, como:

- Incremento del valor añadido de los alimentos y de las materias.
- Mejora de la competitividad de los alimentos y de las materias y elementos alimentarios en el mercado global.
- Diversificación de la economía de las zonas rurales.
- Reconocimiento de los valores culturales que vinculan determinadas maneras de producción a una zona concreta.

De la mano de la creciente distancia entre los mercados oferentes y demandantes de alimentos y de los nuevos requisitos de calidad, han crecido los procesos de certificación. La antigua cercanía entre el productor de alimentos y el consumidor, hacia que el propio consumidor conociera las formas de producción y elaboración del mismo y generará la confianza para su adquisición (De Nicola, 2007), (De Haro, 2010) (Tolón Becerra & Lastra Bravo, 2009) (Fundación de la industria de alimentación y bebidas, 2010).

Todo lo anterior hace que los operadores de la industria alimentaria busquen un elemento diferenciador en sus productos para poder dar mayor calidad a los

consumidores, que son cada vez más exigentes y con mayores expectativas, mediante certificaciones de sus sistemas de gestión o mediante certificaciones de sus productos<sup>379</sup>.

### **Certificación de la producción como estrategia de diferenciación**

La globalización económica plantea la producción y circulación masiva y estandarizada de bienes agropecuarios y agroindustriales (Golsberg, Alcoba, & García, 2009). (Tolón Becerra & Lastra Bravo, 2009) Bajo este contexto, el mercado alimentario de los países en desarrollo está evolucionando de manera rápida. El aumento de la demanda de productos naturales parece incongruente, si se tiene en cuenta el incremento en las ventas de los alimentos procesados y las comidas rápidas (*fast food*). Los alimentos orgánicos y de comercio justo certificados se han introducido cada vez más en las cadenas de supermercados y ganan una exposición mucho mayor al público masivo. En este entorno cambiante, nuevos factores impulsarán el crecimiento de la producción de productos orgánicos<sup>380</sup> y productos certificados como de Comercio Justo (FAO, 2003), (De Nicola, 2007).

Desde el punto de vista de la oferta y de la producción de alimentos, los nuevos requisitos de la calidad que impone la demanda, implican la reorganización de los procesos técnicos-organizativos que deben darse para cumplir con estas exigencias.

Para los países que han sido históricamente productores y proveedores de materias primas y alimentos al mercado internacional, la calidad ha requerido la adecuación de los sistemas de producción a los nuevos requisitos. La calidad, como variable de ajuste va a exigir no solo una readecuación de la producción primaria o de la elaboración, sino de la totalidad de la cadena agroalimentaria del producto específico. Al interior de la cadena agroalimentaria, la calidad del producto implicada en el mismo, se constituye en elemento de cohesión.

Se ha documentado que la certificación ofrece algunas de las siguientes ventajas: mejora la calidad y la seguridad de los productos alimentarios; genera confianza entre productores y clientes; mejora la gestión de los procesos y reduce los costos internos; disminuye los errores y no conformidades en los procesos y los productos; establece un lenguaje común con clientes, proveedores y otros agentes; hace más competitiva a la empresa y organización; abre puertas a nuevos mercados; mejora la imagen del producto, organización o empresa; afianza el posicionamiento en el mercado, entre otras.

---

<sup>379</sup> Existen una pluralidad de estándares de gestión de la calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO, DIN o EN, etc. que permiten que una empresa con un sistema de gestión de la calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización o ente externo.

<sup>380</sup> La agricultura orgánica representa un método alternativo de diversificación de la producción y, en consecuencia, de diversificación de las fuentes de ingresos de los pequeños agricultores pobres, que constituyen uno de los principales grupos que la desarrollan.

Ascêndia (2010) menciona que las certificaciones más comunes en el sector agroalimentario tanto para productos como para sistemas de gestión y servicios se engloban en las categorías: calidad total, calidad diferencial y seguridad alimentaria.

En cada caso, la calidad puede condicionar indistintamente el proceso técnico utilizado en la producción o elaboración (normas ISO 9000, HACCP) y/o el tipo de insumos y de sistemas productivos (Normas de Producción Orgánica, Normas Eurepgap para frutas y hortalizas) (De Nicola, 2007), (Tolón Becerra & Lastra Bravo, 2009).

Si bien estos productos que exigen, por una lado el nuevo consumidor y por el otro, el nuevo mercado, en la mayoría de los casos van acompañados de certificaciones que garantizan al consumidor el cumplimiento o la existencia de ese atributo. En algunos casos, la diferenciación simplemente pasa por el aspecto o la inclusión en un canal específico de comercialización que les otorga características especiales o exclusivas, como en el caso de los productos denominados gourmet<sup>381</sup>.

Los alimentos diferenciados están orientados hacia segmentos o nichos de mercado que buscan determinados atributos en el producto y/o proceso de elaboración, atendiendo a satisfacer una preferencia en el consumidor que lo coloca fuera del esquema de competencia tradicional de alimentos similares (Tolón Becerra & Lastra Bravo, 2009).

Se trata de atributos que están más allá de las normas básicas (obligatorias) de seguridad e inocuidad alimentaria, aunque hay una tendencia en los mercados de mayor consumo a exigir cada vez más la inclusión de normas adicionales (Tolón Becerra & Lastra Bravo, 2009).

Dentro del universo de los alimentos diferenciados podemos distinguir aquellos que: se elaboran atendiendo aspectos religiosos (Kosher<sup>382</sup>, Halal); que se producen utilizando racionalmente los recursos y el medio ambiente (Orgánicos, ecológicos o biológicos), se destacan el origen (Identificación Geográfica y Denominaciones de Origen), que consideran el cumplimiento de conductas éticas y responsables en lo social y ambiental (Empresa Socialmente Responsable, Comercio Justo), así como otras que se basan en atributos sensoriales (mieles tipificadas, variedades de vino); implementan en los procesos productivos sistemas de gestión de la calidad (como las ISO), entre otros.

---

<sup>381</sup> Comúnmente esta noción es asociada a productos finos, de lujo. Gourmet es un vocablo francés traducido por la Real Academia Española (RAE) como *gastrónomo*, una persona entendida en gastronomía o aficionada a las comidas exquisitas. El término se utiliza como adjetivo para calificar a aquellas comidas de elaboración refinada. Lo gourmet, por lo tanto, está asociado a lo más excelso de la gastronomía. La calidad de los ingredientes y la forma de preparación es lo que determina que un plato sea considerado gourmet o no.

Los alimentos gourmet son aquellas preparaciones que han sido elaborados con ingredientes exquisitamente seleccionados, con exhaustivos cuidados de higiene y de las propiedades organolépticas; además han sido elaborados por personas que, después de muchos años de experiencia y una clara pasión por la alta cocina, están preparados para ofrecer un producto que pueda ser consumido por alguien que realmente aprecie su calidad y delicadeza.

<sup>382</sup> La palabra *Kashrut* significa *apto* o *adecuado*, y es la parte de los preceptos de la religión judía que trata de lo que los creyentes pueden y no pueden ingerir, basado en los preceptos bíblicos del Levítico 11. Es también conocido por su pronunciación en Yiddish, como *Kosher*.

## De la certificación y su control interno

En la actualidad la certificación se constituye en la herramienta que garantiza al consumidor que el alimento reúne determinadas características (certificaciones de producto) ó que ha sido producido de una forma preestablecida (certificación de proceso).

La certificación de cualquier atributo de calidad es un proceso voluntario por parte de quién decide realizarlo, en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados. Lejos está de aquellas normas que constituyen reglamentaciones de cumplimiento obligatorio generalmente relacionadas con la inocuidad del alimento.

La certificación es un proceso mediante el cual un organismo da una garantía por escrito, de que un producto, proceso ó servicio está conforme a los requisitos especificados. La certificación da la *conformidad* del producto conforme a normas y otros documentos normativos.

Un sistema de Gestión de Calidad está compuesto por los siguientes aspectos: 1) Procedimientos: responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización; 2) Procesos: responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico. Los procesos se constituyen de una entrada de una serie de actividades que se llevan a una salida que nos permite satisfacer las necesidades de nuestros clientes; y 3) Recursos: no solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, que deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Por otro lado, dentro de un sistema de gestión de calidad debe existir un Sistema de Control Interno, el cual resulta ser una buena plataforma a través de la cual se puede hacer frente a aspectos de calidad (Mazariegos Sánchez, Pérez Poumian, & Cruz Castillo, 2009) (Mazariegos Sánchez, Águila González, & Pérez Poumián, 2013). En la mayoría de los países en desarrollo existe poca formación sobre los sistemas de gestión de calidad en la agricultura. Sin embargo, son cada vez más comunes en el ámbito de la elaboración de alimentos.

Dado toda la complejidad que implica el diseño y desarrollo de un sistema de gestión de calidad, podría pensarse que productos de alta calidad sólo pueden provenir de las fincas comerciales o de grandes sistemas productivos. Sin embargo, la experiencia demuestra que los pequeños agricultores en los países en desarrollo pueden producir gran cantidad de buenas materias primas de calidad a precios competitivos, cumpliendo con diversas certificaciones y con los requisitos de calidad. Un buen número de empresas, incluso prefieren la pequeña producción en la agricultura industrial a causa de una mejor calidad (Tolón Becerra & Lastra Bravo, 2009) (Mazariegos Sánchez, Águila González, & Pérez Poumián, 2013).

Los principales procesos relevantes para el *sistema de control interno* (SCI) son: el

registro y la capacitación de los agricultores, la documentación del área de cultivo o finca y los datos de campo, la inspección interna del área de producción incluida la estimación de las cosechas esperadas, y el mantenimiento de la trazabilidad durante el “acopio del producto”. La persona responsable del SCI debe supervisar el trabajo de los inspectores internos y verificar la trazabilidad durante el procesamiento, almacenamiento y venta.

## **Metodología**

La investigación adoptó el paradigma cualitativo, realizando en una primera etapa una revisión bibliográfica detallada que permitió encontrar información relevante y significativa del tema que se aborda, lo cual permitió un análisis de la situación encontrada en la organización bajo estudio, de la cual se desprende las preguntas de investigación: ¿Cómo enfrentan los pequeños productores de café las nuevas tendencias de mercado? ¿Resulta la “diferenciación de la producción” una estrategia de comercialización viable para los pequeños productores?

Se utilizó el estudio de caso para su abordaje. La revisión bibliográfica permitió estructurar un cuerpo bibliográfico; se revisó información documental generada por la propia organización, sobre todo en lo que respecta al desarrollo y funcionamiento de su sistema de control interno para alcanzar la certificación de su producto.

Mediante el método de intervención se determinó como se ha desarrollado el sistema de gestión de la certificación dentro de la organización para encontrar los factores mediante los cuales los productores de café han logrado consolidar y potenciar su organización, para alcanzar su certificación.

La primera herramienta utilizada durante la investigación fue la observación directa; se realizaron entrevistas a informantes que poseían información privilegiada ("informantes calificados") y entrevistas semi-estructuradas a socios de la organización

En el trabajo de campo se realizaron visitas a las diversas comunidades de los miembros de la organización de pequeños productores de café para documentar las actividades técnicas incluyendo los mecanismos de control interno.

El supuesto de investigación formulado para dar causa al estudio sugiere que los pequeños productores de café de Escuintla, Chiapas han podido adaptarse a los nuevos requerimientos de un mercado demandante a través de la diferenciación de la producción, como una estrategia comercial.

## **Descripción del objeto de estudio**

La organización bajo estudio es una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada denominada “**Agroproductores de café Escuintla, S.P.R. de R.I.**”, que se encuentra ubicada en el Ejido El Triunfo del municipio de Escuintla, en el Estado de

Chiapas, México. Con 712 productores de café, surge en 1999 como el grupo de “productores de café de la región de Escuintla”, se ubicaban en diversas comunidades del mismo municipio. Las parcelas de café de los socios de la organización, se encuentran localizadas en zonas de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera “El Triunfo” y en la cuenca hidrológica que abastece a la zona estuárica de la Reserva de la Biosfera “La Encrucijada”.

Actualmente, ésta organización tiene registrados 540 socios (477 registrados en comercio justo y 319 en el programa orgánico), de 20 comunidades del municipio de Escuintla, Chiapas. Se constituyó legal y jurídicamente el 19 de noviembre del 2003.

## **Objetivos**

Los objetivos relativos a las preguntas anteriormente planteadas son los siguientes:

- Identificar la estrategia comercial desarrollada por los pequeños productores de café en Escuintla, Chiapas.
- Describir la estrategia de diferenciación utilizada por los pequeños productores de café.

## **Resultados**

Los resultados de la investigación se presentan de manera narrativa en dos apartados; analizando en primera instancia el relacionado con los aspectos técnicos de la diferenciación de la producción y después el aspecto relacionado con el diseño y desarrollo de su sistema de gestión de la calidad, incluyendo el control interno.

El proceso de diferenciación de la producción de café (de convencional a certificado orgánico y de comercio justo) es bastante complejo; el enfoque utilizado en esta investigación fue hacia las actividades técnicas-administrativas, y no así a las productivas.

En una etapa inicial, se realizó una exhaustiva revisión teórica acerca de la producción de café en México y en el mundo, su influencia en las economías locales y la oportunidad que representan los nuevos segmentos de mercado para la comercialización del café producido en Chiapas por organizaciones de pequeños productores, así como los aspectos relacionados con la certificación y sus tipos.

Se encontró que las parcelas de café de los socios de “Agroproductores de Café Escuintla, S.P.R. de R.L., se encuentran localizadas en zonas de amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera “El Triunfo” y en la cuenca hidrológica que abastece a la zona estuárica de la Reserva de la Biosfera “La Encrucijada”. Debido a lo anterior, las prácticas agrícolas realizadas por la organización están encaminadas a ser amigables con el ambiente, encaminadas a realizarse bajo las normas de manejo orgánico.

Los productores socios, integrantes de la organización disponen de una superficie rural amplia, en donde se produce el café (plantaciones), ubicadas a una altura entre los 700 y



1,800 msnm. La propiedad de los productores corresponde a dos regímenes de propiedad reconocida por el gobierno mexicano, propiedad ejidal y pequeña propiedad en donde la propiedad correspondiente al régimen ejidal representa la mayoría en un 96%.

Al inicio de la investigación fue necesaria la realización de un diagnóstico de la organización para conocer su origen, estructura, funcionamiento directivo y administrativo entre otros aspectos. A través de las entrevistas a los socios en sus comunidades y mediante la narrativa de los mismos, se concentró la historia de la organización, la cual se marca durante uno de los períodos de la peor crisis del sector cafetalero.

De manera cronológica el desarrollo evolutivo de la organización se presenta de la siguiente manera: En 1999 surge el grupo de “productores de café de la región de Escuintla” con 712 productores de café, ubicados dentro del mismo municipio, en el estado de Chiapas, México. Afirman que en sus inicios tomaron como referente las experiencias de otras organizaciones del Estado, en la actualidad se han convertido en el referente local por conservar su certificación.

En el año 2001 decidieron iniciar el proceso de transición de la producción a orgánico y en el año 2002 obtienen la certificación orgánica para NOP, a través de la certificadora OCIA. Finalmente, el 19 de noviembre del 2003 se consolida como la organización “Agroproductores de café Escuintla, S.P.R. de R.I.”, posteriormente se constituye legal y jurídicamente.

En el año 2004, se obtuvo el registro por parte de OCIA (No. 40683); el primer certificado de NOP USDA (No.4068314); el segundo certificado bajo la norma JAS (Japanese Agricultural Standard –No. 40683-04). En ese mismo año se inicia el proceso de certificación de Comercio Justo ante FLO CERT.

En el ciclo productivo 2004-2005, se comercializó café certificado orgánico bajo la norma NOP a través de EXPOGRANOS. En el ciclo productivo 2005-2006, se comercializó a través de la organización UCIRI y EXPOGRANOS.

Fue hasta el año 2007 cuando obtienen la certificación de Comercio Justo (FAIR TRADE) y durante el ciclo productivo 2007-2008 hizo uso de las certificaciones orgánicas y de comercio justo (OCIA INTERNATIONAL Y FLO CERT), para exportar su producción por primera vez a Estados Unidos de Norteamérica y a Canadá.

Para el ciclo productivo 2008-2009, el café certificado de la organización se comercializó directamente al mercado extranjero, en Estados Unidos de Norteamérica (Elan Organic Coffee, Balzac Broz. & Co., Serengeti Trading Co.) Canadá (Ken Gabbary Ltd).

Desde el año 2007 y hasta la actualidad la organización sigue conservando su certificación orgánica y de comercio justo, ha ampliado su cartera de clientes, incluyendo entre otros a GEPA (principal organización alemana comercializadora de productos agrícolas certificados de comercio justo).

Actualmente el café producido por la organización “Agroproductores de Café Escuintla, S.P.R. de R.I.” se encuentra certificado orgánico bajo:

- 1) las propias normas de la organización,
- 2) las normas privadas de OCIA,
- 3) las normas del US National Organic Program (NOP) definidas por el gobierno de los EEUU;
- 4) la norma COR (Canada Organic Regime) de Canadá;
- 5) por las normas europeas Commission Regulation EC 834/2007 (anteriormente 20-92/91), y por
- 6) FLO-CER GmbH por el cumplimiento de los criterios de Comercio Justo definidos por quién atiende un certificado de conformidad, certificando que la organización se encuentra en cumplimiento de los criterios FairTrade siguientes:
  - Criterios genéricos FAIRTRADE para organizaciones de pequeños productores.
  - Lista pública de criterios de cumplimiento FLO-CERT organizaciones de pequeños productores.
  - Criterios genéricos comerciales de comercio justo
  - Lista pública de criterios de cumplimiento de FLO-CER para la certificación comercial.
  - Criterios FAIRTRADE de café para organizaciones de pequeños productores.

De acuerdo con los registros de la organización actualmente (ciclo 2012/213) tiene un superficie 1,369.70 has en producción orgánica con una producción estimada de 800,682.00 kilos de café en pergamino.

Por otro lado, la investigación documental dentro de la organización, permitió determinar que el sistema de gestión de la calidad está diseñado, desarrollado e implementado acorde al cumplimiento de las normas bajo las cuales se certifican.

En el caso de la producción orgánica, el diseño del sistema de gestión de calidad atiende los requerimientos del National Organic Program (NOP).

Durante las visitas de campo se determinó la implementación del sistema de control interno a través de la aplicación de la inspección interna. Como se mencionó se requirió la realización de un diagnóstico de la organización para conocer su origen, estructura, funcionamiento directivo y administrativo entre otros aspectos. Además, como parte de las necesidades de la organización se requería la elaboración de un plan de negocios; su elaboración fue posible debido a la información recabada durante la realización de un taller de planeación estratégica dirigido a los directivos y delegados y realizado en las oficinas de la organización.

## **Conclusiones**

Al finalizar la investigación se logró identificar la estrategia principal que han desarrollado la organización de pequeños productores para comercializar el café que producen. La organización bajo estudio encontró en la diferenciación de su producción de café una estrategia comercial viable, debido a que el requerimiento de productos certificados representa un mercado creciente; muestra de la capacidad de adaptación a

estos mercados altamente demandantes de calidad es su permanencia y continuidad desde el año 2007 a la fecha.

Por otro lado, mediante la investigación documental y de campo, se logró describir la estrategia de diferenciación utilizada por la organización de pequeños productores de café. Se encontró que el enfoque del desarrollo de la documentación que ha generado la organización a lo largo de sus años de vida ha sido hacia el cumplimiento de estándares establecidos, a los cuales se sujetan de manera voluntaria.

El logro de la obtención y mantenimiento de los certificados que acreditan la calidad orgánica y de comercio justo de su producto (café) ha sido debido al desarrollo de los componentes del sistema de control interno, a la sistematización de la información y a la integración de evidencias de las actividades realizadas anualmente, al respecto es pertinente mencionar, que se identificó que la visión y capacidad empresarial desarrollada por los pequeños productores de café tiene un fuerte cimiento basado en el recurso humano que colabora con la organización.

Es importante destacar que el compromiso de cada uno de sus socios así como de los miembros directivos que dirigen los destinos de la organización ha sido fundamental para permear dentro de la organización la cultura de la gestión de la calidad en la producción.

El indicador más importante de la eficiencia alcanzada por su sistema de gestión de la calidad es el acceso y permanencia de su producto en los mercados gourmets ó de cafés especiales; en este caso en los segmentos especializados en productos con certificación orgánica y de comercio justo; cumpliendo con los más exigentes estándares de calidad y disponiendo de la calidad comercial del producto.

Es concluyente el hecho de que así como el desarrollo de un sistema de control interno dentro de la organización facilita su proceso de certificación; a su vez, disponer de las certificaciones que diferencian su producto del resto de productos genéricos se constituye en una herramienta para el acceso a mercados especiales.

Finalmente, el supuesto planteado en ésta investigación se cumple, debido a que el estudio demuestra que los pequeños productores han podido adaptarse a los nuevos requerimientos de un mercado demandante a través de la diferenciación de la producción, como una estrategia comercial.

## **Referencias**

Ascêndia. (2010). *Ascêndia reingeniería + consultoría*. Recuperado el 2012 de Septiembre de 20, de Revista electrónica: Sistemas de gestión certificables: [www.ascendiar.com](http://www.ascendiar.com)

De Haro, A. (2010). *Argeninta*. Recuperado el 11 de Agosto de 2013, de Argeninta: [www.argeninta.org/arg/pdf/Mercados%20segmentados%20y%20desarrollo.pdf](http://www.argeninta.org/arg/pdf/Mercados%20segmentados%20y%20desarrollo.pdf)

De Nicola, M. (Agosto de 2007). Calidad y certificación en el sector agroalimentario. (U. N. Agrarias, Ed.) *Revista Agromensaje de la Facultad* .

FAO. (2003). *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación*. (N. El-Hage Scialabbay, & C. Hattam, Edits.) Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de FAO: [www.fao.org](http://www.fao.org)

Fletes Ocón, H. B., Rangel Martínez, F., & Ocampo Guzmán, G. (Septiembre de 2011). [www.alasru.org](http://www.alasru.org). (Alasru, Ed.) Recuperado el 23 de julio de 2013, de [www.alasru.org/wp-content/uploads/2011/09/GT28-Héctor-B.-Fletes-Ocón.pdf](http://www.alasru.org/wp-content/uploads/2011/09/GT28-Héctor-B.-Fletes-Ocón.pdf)

Fundación de la industria de alimentación y bebidas. (2010). [www.gobiernodeespaña.es](http://www.gobiernodeespaña.es). Recuperado el 12 de Agosto de 2013.

Golsberg, C., Alcoba, D., & García, J. (2009). Estrategia de diferenciación de productos de la prequeña agricultura familiar. Sistemas participativos de garantías. En G. y. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y Ministerio de Agricultura (Ed.), *Ponencia en la III Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales*, (pág. 27).

Mazariegos Sánchez, A., Águila González, J. M., & Pérez Poumián, M. L. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado en Chiapas, México. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 33, 460-470.

Mazariegos Sánchez, A., Pérez Poumian, M. L., & Cruz Castillo, R. d. (28 de Octubre de 2009). El sistema de control interno en una organización productora de café certificado. *2o Congreso de Investigación Unach* , 1, 173-175. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México: Universidad Autónoma de Chiapas.

Rapela, R. (2010). *Sitio argentino de producción animal*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013

Tolón Becerra, A., & Lastra Bravo, X. (2009). Los alimentos de calidad diferenciada. Una herramienta para el desarrollo rural sostenible. (IUCA, Ed.) *Revista electrónica de medio ambiente*. (6), 45-67.

## LA INNOVACIÓN COMO UN FENÓMENO SOCIAL COMPLEJO

**Dr. Jaime Ramírez Faúndez**

[Yugo82@prodigy.net.mx](mailto:Yugo82@prodigy.net.mx)

**Dra. Esther Morales Franco**

[rehtsemf@hotmail.com](mailto:rehtsemf@hotmail.com)

### **Introducción**

A pesar del enorme número de publicaciones dedicadas a la innovación, cuando indagamos sobre su naturaleza así como de las condiciones que permiten su emergencia, nos encontramos con propuestas que no logran esclarecer plenamente el fenómeno. Quizá debido a esto, se podría justificar la pertinencia de seguir es este esfuerzo dirigido a una mejor comprensión, pero, por sobre todo, el interés se mantiene dada la importancia que tienen las innovaciones en nuestra sociedad.

En efecto, el continuo aumento y aceleración de las innovaciones aunado a fenómenos económicos observados a nivel de las empresas tales como el incremento en la velocidad de rotación del capital, la aceleración del ciclo de vida del producto no solo afectan la vida de las organizaciones económicas sino al conjunto de la vida social. Entre las vastas implicaciones sociales están los impactos a nivel de las prácticas culturales. De ahí proviene la connotación posmodernista otorgada a esta etapa del desarrollo del capital, a la cual se le visualiza directamente relacionada con una movilidad más flexible del capital, que en último término sería la responsable de la fugacidad, lo efímero, lo fugitivo y lo contingente de la vida social actual. (Harvey, D., 1989:171).

También la búsqueda para una mejor comprensión de este complejo fenómeno está delimitada en gran medida por los propósitos de la investigación y las perspectivas con las cuales se acerca al objeto. En este trabajo buscamos una mayor comprensión a partir del encadenamiento de distintas modalidades de aproximación. Una desde la óptica de la unidad económica competitiva, agregando con ello la visión económica del fenómeno lo que nos permitirá una mejor focalización y más precisa identificación de los fenómenos involucrados, con el fin de enriquecer la interpretación sobre los actuales cambios en la organización ligados de manera directa con las innovaciones. La segunda aproximación desde una visión holística, la entiende como un fenómeno social de amplias dimensiones y grandes alcances con consecuencias importantes para la sociedad en su conjunto. Esta última visión es requerida para el diseño de las políticas públicas en torno a las innovaciones como factor del desarrollo económico así como para comprender el papel que juegan las instituciones de enseñanza e investigación en la generación y apropiación del estado del arte del conocimiento así como en la indagación en torno a las condiciones y consecuencias sociales de la apropiación práctica de dichas innovaciones. Con estos propósitos hemos dividido la exposición del trabajo en dos grandes apartados. El primero que busca comprender la innovación desde la perspectiva

económica de las organizaciones competitivas y el segundo, dedicado a una reflexión sobre la naturaleza de la innovación entendido como un fenómeno social emergente de gran complejidad.

### **I.- La organización competitiva, la innovación y la lógica económica**

Como lo resalta el título del apartado, es necesario prestar mayor atención a la descripción y examen de la lógica funcional interna de la organización del trabajo y de la producción de la empresa competitiva. Se requiere explorar su génesis y constitución a partir de la identificación de sus principales características, así como enunciando las probables tendencias de su evolución. De igual modo, debemos examinar la lógica del proceso de acumulación, describiendo e identificando las potencialidades y límites de los agentes sociales en su intervención sobre la realidad. Aquí se hace necesario advertir lo siguiente:

- Estamos conscientes que no se deberían mezclar los aspectos de la descripción y comprensión teórica con los aspectos prescriptivos, empero, tal norma no siempre será cumplida con éxito.
- Todo análisis de las nuevas formas de organización de la producción y del trabajo, deberían tener como unidad de análisis un proceso de producción de bienes o servicios, de una empresa, unidad económica o centro de trabajo concreto. De esta manera es posible la reconstrucción del “trabajador colectivo” de estos procesos, a la vez que podemos identificar las diferentes posibilidades, ofrecidas por la organización del trabajo en la era de la producción flexible.
- Cualquier indagación acerca de la construcción social de los sistemas productivos demanda un análisis profundo de las relaciones sociales en las cuales están basadas y en las cuales la acción económica está incorporada. Ello nos introduce de lleno en el problema de la acción y de la interacción social al interior de la unidad económica, específicamente en el proceso de trabajo, donde las conductas están establecidas por reglas (no necesariamente compartidas), normas y rutinas establecidas en reglamentos y contratos.

Ante la pregunta acerca de la naturaleza y condiciones que posibilitan la emergencia de las innovaciones una vía útil para la indagación debe considerar los propósitos económicos de la innovación; y para ello iniciamos nuestro trabajo examinando a la empresa competitiva.

En una gran parte de las investigaciones relacionadas con la innovación de los sistemas y procesos productivos la causa principal es adjudicada a la competencia existente en el mercado. Al parecer, la incesante pugna para la obtención de ganancias extraordinarias sería la causa eficiente que origina y acelera el progreso tecnológico al interior de las organizaciones. Sin embargo, también en las estructuras oligopólicas la presión por más y mayores innovaciones no mengua. Y ello, debido por lo menos a dos razones. La primera, que la escala productiva de estas empresas facilita tanto el crecimiento de la

oferta tecnológica como su absorción productiva. La segunda, que dichas empresas imponen el ritmo de absorción de las innovaciones en cada sector, y cuando lo estiman necesario, (en el caso de que las extraganancias se hayan agotado, o cuando quieren expulsar del mercado a un competidor o inhibir su entrada) relanzan la innovación incorporando en sus sistemas, procesos y productos la tecnología de punta, con una doble finalidad: incrementar su productividad y generar otros sistemas o productos que le permitan recuperar su posición de privilegio recuperando con ello, dichas ganancias extraordinarias.

Aquí logramos ubicar el doble propósito adjudicado a la innovación. Para el caso de esta incesante modificación del conjunto de las modalidades de generación de bienes existentes, lo que se busca es lograr el diferencial de productividades; ya que éste permitiría a la empresa funcionar con una tasa de ganancia superior a la tasa promedio vigente en la rama donde opera. Si en cambio, las innovaciones están dirigidas a la creación de nuevos productos, en este caso la empresa líder, genera una demanda que sólo ella, es capaz de satisfacer. Por esta razón, en tanto la innovación no se difunda, el precio de mercado se situará por encima del precio de la oferta. De esta manera se produce un diferencial o sobreprecio, fuente de la ganancia extra. Empero la identificación de los propósitos de la innovación no terminan aquí.

Otra característica importante que conviene tener en cuenta en el análisis de la innovación es la composición de la inversión. En los sectores más dinámicos de la economía si analizamos la inversión fija, vemos como sus componentes crecen a tasas bastante diferenciadas. *“La inversión en edificios e instalaciones (inversión fija pasiva) crece a un ritmo bastante menor que la inversión en máquinas y equipos (inversión fija activa)”* (Valenzuela, J., 2003: 123).

Este cambio en la composición de la inversión, a favor de su componente activo, provoca como consecuencia que se eleve el rendimiento, (medido como la relación entre el producto y la inversión total). En términos más precisos, se eleva la relación entre el producto y el capital fijo y, con ello, la empresa puede incrementar sus ganancias sin tener que aumentar demasiado su capital. Por otra parte, este cambio que se observa en la composición de la inversión tiene un efecto adicional: favorece una mayor y más rápida absorción del progreso técnico.

Este cambio en la composición de la inversión, a favor de su componente activo, provoca como consecuencia que se eleve el rendimiento, (medido como la relación entre el producto y la inversión total). En términos más precisos, se eleva la relación entre el producto y el capital fijo y, con ello, la empresa puede incrementar sus ganancias sin tener que aumentar demasiado su capital. Por otra parte, este cambio que se observa en la composición de la inversión tiene un efecto adicional: favorece una mayor y más rápida absorción del progreso técnico.

Las fronteras entre el invento y la innovación son cada vez más débiles y, analíticamente no muy significativas en el marco de un proceso deliberado y controlado

denominado investigación y desarrollo. Aquí, el ritmo y dirección de la actividad innovadora es determinado por decisiones estratégicas de la empresa. De esta manera el proceso de invención coincide, está incluido en la actividad de investigación y desarrollo de la empresa. En ella, se definen con precisión los insumos y resultados de los procesos productivos, respecto a los cuales se analizan su eficiencia, rendimiento, sus economías de escala, etc. Las actividades de investigación son segmentadas en fases diferenciadas, orientadas por una exigencia que paulatinamente se va incrementando, para cumplir con el propósito de llegar a concretar la idea en el menor plazo posible, primero con el diseño de un prototipo y más tarde a través de la producción masiva un nuevo producto o servicio que al venderse arroje ganancias.

Otros criterios que deben ser tomados en cuenta en la reflexión sobre la gestión de las innovaciones son los clasificatorios, basado en los fines adjudicados a las innovaciones y encontramos que estas pueden dividirse en:

- a) la innovación dirigida a la generación de un nuevo bien o servicio;
- b) la innovación dirigida a la modificación de los coeficientes técnicos existentes en busca de una mayor eficiencia basada en la continua reducción de costos y;
- c) la innovación dirigida al incremento de la calidad de los servicios y productos.

Un segundo criterio clasificatorio de las innovaciones pone acento en los impactos que pudiesen abarcar. De acuerdo a ello, podemos distinguir aquellas de importancia primaria y las de importancia secundaria.

- a) Las innovaciones de importancia primaria estarían ubicadas en el campo de las transformaciones técnicas radicales, esto es, aquellas innovaciones que cambian la frontera del quehacer eficiente y que además, posibilitan nuevas aproximaciones para la interpretación de la realidad; todo ello, con el fin de incrementar incesantemente las potencialidades de manipulación de la naturaleza, situación que no sólo se observa a partir de un notable incremento del producto y de la productividad, sino que también están presentes en la adopción de un nuevo paradigma de eficiencia;
- b) las innovaciones de importancia secundaria, son aquellas referidas a situaciones y aspectos específicos de la realidad, en otras palabras las innovaciones que dan origen a nuevos procesos, productos y servicios que a pesar del hecho de extender significativamente las posibilidades de satisfacción de las necesidades no alteran en forma esencial las relaciones originadas a partir de nuevas oportunidades tecnológicas y económicas.

Estas clasificaciones que permiten esclarecer los impactos y fines de las innovaciones quizá sean suficientes para lograr una definición de las mismas; pero, son insuficientes para una cabal comprensión de este complejo fenómeno de la innovación.. Por ello, a continuación, indagamos sobre algunos fenómenos, que a nuestro criterio, están influyendo de manera decisiva en el sentido y dinámica que adquieren las innovaciones y los impactos de gran importancia que generan en las estructuras y funcionamientos de



las organizaciones contemporáneas y que deberían ser integrados en la reflexión requerida para una definición rigurosa del concepto.

Uno de estos fenómenos lo ubicamos en la esfera del trabajo. En efecto, con la introducción masiva de dispositivos y sistemas informáticos a la producción de bienes y servicios, se estaría precipitando una tendencia creciente hacia la homogeneización de las actividades laborales, en la medida en que dicha inserción de nuevas tecnologías en los sistemas, procesos, productos y servicios, permite separar al trabajador de su objeto de trabajo, esto es, separarlo de sus prácticas concretas, particulares. De esta manera, no sólo se difuman las fronteras y diferenciaciones entre los distintos tipos y clases de trabajo, sino que también se replica en las agrupaciones sectoriales de las actividades económicas.

En otras palabras, la implantación y desarrollo de procesos y sistemas ha logrado sintetizar -en un mismo conjunto de símbolos e información; una diversidad de prácticas laborales concretas, anteriormente llevadas a cabo por distintos grupos de operadores dotados de acervos de conocimientos y habilidades diferenciados, adquiridos en procesos de formación y capacitación más o menos prolongados. La introducción masiva de dispositivos informáticos -en cuyo diseño se mantiene y refuerza la tendencia hacia la fragmentación extrema del proceso de trabajo, se privilegia la búsqueda de elementos comunes presentes en cada uno de los múltiples trabajos concretos consiguiendo con ello asegurar la realización de estas mismas tareas utilizando trabajadores que requieren calificaciones cada vez más estandarizadas y de menores saberes y competencias. En la actualidad, a través de la manipulación de un mismo sistema computacional, múltiples tareas concretas pueden ser efectuadas por mano de obra que rápidamente puede ser intercambiada, posibilitando con ello que las tareas productivas dependan cada vez menos de trabajadores “imprescindibles” y son suplantados, gracias a la tecnología, con individuos “anónimos”<sup>383</sup> que rápidamente pueden ser capacitados para incorporarse de lleno a la generación del producto o servicio.

Estas tecnologías de la información conjuntamente con todas las demás innovaciones presentes en los sistemas, procesos y productos son las que están posibilitando la emergencia de los sistemas de producción flexibles, que permiten unir la eficiencia de la producción con una incrementada capacidad reactiva frente a los dinámicos cambios de la demanda. La obtención de utilidades no se basa únicamente en la generación de grandes volúmenes de productos homogéneos y estandarizados. También, la consecución de ganancias puede ser alcanzada con una nueva modalidad que asume la eficiencia productiva que tiene como finalidad lograr la satisfacción de una demanda cada vez más variada y variable, esto es, dirigirse a clientes con opciones de consumo cada vez más amplias y sofisticadas, todo ello, sin incrementar los costos. Para ello, se

requiere versatilidad productiva, esto es que se crean las condiciones que permiten realizar trabajos diferenciados sin que por ello se pierda la precisión. También, esta versatilidad significa la posibilidad de reconvertir las instalaciones, de manera oportuna y eficiente, para conformar una oferta que permita modificar la mezcla de los productos.

En resumen, las nuevas tecnologías a través de las innovaciones tienen un impacto tanto cuantitativo: reducción del costo de producción, como cualitativo: sistemas flexibles y versatilidad productiva. En términos de la gestión, los sistemas informatizados permiten a la empresa:

- reducir el personal dedicado a actividades operativas repetitivas y burocráticas;
- mejorar sustancialmente los sistemas de control pues permiten realizar las tareas de verificación de manera concomitante con la actividad;
- facilitar el proceso de toma de decisiones integrándolas en sistemas coherentes, que utilizando las tecnologías de la información, aplican los principios de gestión con el fin de volver más expedito el proceso, sobre todo en procesos decisionales predefinidos y estructurados;
- la integración más estrecha entre las diferentes funciones de investigación, diseño, producción, abastecimiento, marketing, servicio técnico y control de gestión.

Sin embargo, en el actual auge tecnológico, destaca otro efecto de igual e incluso de mayor importancia aun. Nos referimos al impacto que tienen dichas innovaciones sobre la velocidad de rotación del capital circulante. Aquí las consecuencias económicas de las nuevas tecnologías son bastante amplias y aún no se han desplegado por completo.

Sabemos que el tiempo de rotación puede descomponerse en dos momentos fundamentales: el tiempo que demora el capital atravesando su fase circulatoria (tiempos de compras y de ventas) y; el tiempo que demora el capital en la fase de producción.

Aquí queremos destacar los efectos económicos generados a partir de los efectos de las nuevas tecnologías sobre el capital en su fase circulatoria, con lo cual, consecuentemente, están también afectando el tiempo de la rotación total. Lo reducen y, con ello, se eleva la velocidad de rotación del capital circulante; lo que a su vez, provoca un impacto positivo importante en la tasa de ganancia. La visualización de este peculiar efecto de la innovación sobre la velocidad de rotación del capital circulante, además nos ayuda a comprender mejor los fenómenos que están ocurriendo en el sector servicios.

En la medida en que se llega a los estadios finales del proceso de innovación, aparecen con mayor nitidez los resultados operativos susceptibles de ser explotados comercialmente los que, al mismo tiempo, generan una ventaja competitiva. En este caso, otra vez el énfasis está puesto en destacar las características endógenas que asume el proceso de generación y difusión del conocimiento al interior de las empresas innovadoras. A continuación nos permitimos efectuar una pequeña síntesis.

Primero, la endogeneidad o exogeneidad del proceso de investigación y desarrollo (que comprende e integra el descubrimiento con la innovación y su difusión), está en función de la tecnología dominante en cada sector; depende de la afinidad entre tecnología y la naturaleza del proceso de producción y; a la conveniencia y oportunidad de integrarse verticalmente.

Segundo, la apropiabilidad de la tecnología varía de sector en sector dependiendo en gran medida de la estrategia de posicionamiento elegida por cada empresa en cuanto al diseño de las ventajas competitivas que buscan ser adquiridas y consolidadas.

Tercero, la difusión de la tecnología depende del grado de homogeneidad presente en el sector o rama económica así como por el nivel de especialización que imprime la innovación.

Cuarto, la dimensión endógena de los procesos de investigación y desarrollo no sólo depende del tamaño de la empresa y grado de control del mercado que esta posea; sino que también del grado de especialización que demande el desarrollo de la innovación.

Esta síntesis puede ser utilizada para recalcar las diferencias fundamentales que es posible observar en los actuales procesos de investigación y desarrollo en relación a la comprensión teórica que sobre estos mismos procesos se ha estado acumulando en el transcurso de las últimas tres décadas, especialmente cuando se visualiza a la innovación como una ventaja competitiva.

Todavía es evidente el predominio de las condiciones advertidas por Michael Porter en relación a la concepción y formas más adecuadas para facilitar la adquisición por parte de las empresas, de las ventajas competitivas sostenibles. Las empresas deben apropiarse de una característica distintiva, que proporcione el máximo de beneficios y que al mismo tiempo no se pueda duplicar con facilidad. Para ello Porter identifica cinco fuerzas competitivas fundamentales: la entrada de nuevos competidores; la amenaza de productos sustitutos; el poder de negociación de los compradores; el poder de negociación de los proveedores y el grado de competencia existente en el segmento de mercado objetivo. La estrategia era entonces, ubicar nichos de mercado que presenten obstáculos para la entrada de nuevos competidores, que otorguen un bajo poder de negociación tanto a compradores como a proveedores y que, además, tenga pocos productos sustitutos. En este marco las industrias competitivas serían aquellas con un alto grado de integración tecnológica y de control de los mercados a partir de las economías de escala al mismo tiempo que sean líderes en la investigación y desarrollo de productos y procesos.

Sin embargo, las fuentes de las ventajas competitivas varían con el tiempo, no son estáticas, por el contrario muestran una gran dinámica. Nuestra tarea será ahora analizar cómo y por qué variaron las fuentes de las ventajas competitivas en relación a la innovación.

Durante mucho tiempo, una de las fuentes principales de la ventaja competitiva ha sido la renovación incesante de las tecnologías y de los procesos. Incluso se podría afirmar que esta ha sido una característica permanente de un modelo que supone la competencia misma que impone la adopción de una determinada estrategia de los productores con el fin asegurar su sobrevivencia. Según esta concepción, depende, en gran parte, de su capacidad de innovación. Sin embargo surgen una serie de condiciones que obligan a una mayor afinación de esta apreciación de las ventajas competitivas basadas en la tecnología del producto y del proceso. De entre ellas, destacan el hecho de que los ciclos de vida de los productos y procesos se han ido acortando; la introducción de productos se efectúa con mucha mayor rapidez y; se incrementa la competencia debido a una nueva integración de líneas o ramas de productos posibilitadas a partir del desarrollo científico-tecnológico.

En efecto, la disminución drástica del espacio temporal en que podía ser mantenida una posición competitiva en base a la innovación tecnológica, en gran parte, puede ser atribuida a las oportunidades tecnológicas que ofrece el propio desarrollo de los procesos de innovación. Por ejemplo, la posibilidad de copiar y/o sustituir los productos y procesos innovadores se ha visto potenciada por el rápido desarrollo del diseño asistido por computadora (CAD) y la fabricación asistida por computadora (CAM) y últimamente por la copiadora en tercera dimensión, disminuyendo con ello el tiempo del éxito competitivo conseguido a través de la investigación y desarrollo de productos y procesos. Entonces la ventaja competitiva basada en la innovación tecnológica ya no reside tanto en la naturaleza e importancia de la novedad propuesta sino que también, y quizá en mayor medida, en la habilidad para innovar con mayor rapidez.

Empero, mientras más exitosa sea una empresa en precipitar, de manera deliberada, una innovación continua en sus sistemas, procesos y productos genera una situación negativa para sus propios intereses. En efecto, la rápida obsolescencia de los productos y servicios, así como de los procesos y sistemas, implica que la ventaja lograda por la innovación disminuirá con rapidez, y por lo tanto, si se pretende mantener la misma estrategia de posicionamiento se tendrá que apresurar el proceso de investigación y desarrollo- particularmente en la fase de difusión de la innovación, imprimiendo con ello una aceleración vertiginosa al ciclo de vida del producto.

Por otra parte, en relación al incremento de la competencia y sus efectos sobre los procesos de innovación, se advierte el surgimiento de nuevas formas de competencia, como resultado de la paulatina desaparición de las fronteras sectoriales tradicionales que canalizaban la competencia por ramas de actividad, cada una de ellas produciendo una determinada línea de productos que en forma natural determinaba la segmentación y la determinación del mercado objetivo.

En la actualidad, el desarrollo científico y tecnológico permiten la modificación de estas fronteras posibilitando nuevas formas de integración de líneas de productos, lo que a su vez, determinan nuevos productos complementarios y sustitutos. Un ejemplo de ello es

la integración de la industria de la comunicación que integra servicios e industrias anteriormente concebidas en su naturaleza como claramente diferenciadas que poseían sus propios mercados. Hoy la tendencia es hacia la unificación de la industria que a través de los mismos canales (fibra óptica) proporciona servicios de noticia, de entretenimiento y educativos anteriormente proporcionados por medios distintos (revistas, diarios, televisión abierta, de cable, cine, etc.) Lo que antes podía ser complementario hoy puede, gracias al desarrollo de las innovaciones, convertirse en un servicio sustituto o competitivo.

De lo anterior se puede concluir que una de las principales ventajas competitivas dinámicas reside "*en la importancia de la fuerza laboral y cómo esta se administra*" (Pfeffer, Jeffrey.1996:13). Indudablemente que seguirán siendo importante las ventajas derivadas de las economías de escala, de acceso y apertura de los mercados, de acceso a las fuentes financieras y de las capacidades de investigación y desarrollo al interior de las empresas. Empero, sobre todo en este último punto, la capacidad de innovación, en gran medida, será determinada por un nuevo diseño estructural y conceptual de la organización, comprendida como un sistema cognitivo, de aprendizaje colectivo que permita el despliegue del potencial creativo de una comunidad de productores que descubre nuevas soluciones y formas de apreciación de la realidad y que, simultáneamente, se apropia del conocimiento generado por otros productores y creadores a fin de integrarlo con eficacia y rapidez en los productos y procesos en los cuales, se objetiviza el ejercicio de libertad que supone un proceso creativo.

## **II.- Las innovaciones como un fenómeno social complejo**

Las innovaciones surgen en el mundo moderno primero como prácticas que irrumpen, compiten y desplazan a otras que se tornan obsoletas. Entre las posibilidades que se abren antes estas novedades esta la necesidad de ser explicadas de manera racional y sistemática por la ciencia. Uno de los casos más notorios fue la invención de la máquina a vapor que genera una rama especial de la física: la termodinámica. Esta constatación nos advierte que la fórmula Investigación-desarrollo + creatividad no siempre explica la emergencia de las innovaciones a la vez de que , al menos de manera lineal, no toda investigación científica culmina en una investigación.

Por otra parte, resulta imposible reducir el fenómeno humano tan peculiar como es el de la creatividad a un método o procedimiento, y más aún, cuando esta creatividad se considera como el núcleo de la innovación.

Innovación se puede entender como la emergencia de nuevas prácticas que vienen a modificar o a desplazar a otras ya existentes y que se encarnan ya sea en artefactos o en las modalidades y sentidos presentes en la interacción social, así como en los dispositivos de gestión que adoptan las distintas organizaciones. Cabe destacar que este fenómeno involucra a actores sociales ubicados en un momento y en un espacio histórico determinado; que conforman un ethos cultural específico y que buscan la resolución de algún problema considerado relevante por los individuos o por la

sociedad. En este sentido la innovación es también aquello nuevo que emerge y que se reconoce de valor.

Por otra parte, conviene resaltar la perspectiva histórica y la identidad cultural, cuestión que resulta primordial para una mejor comprensión de este fenómeno, pues la innovación no surge de la nada, implica necesariamente, la existencia y consolidación de una cierta capacidad de recoger una herencia a través del eslabonamiento con las prácticas y preocupaciones de épocas pasadas, a partir de visiones y sentidos configurados en el presente y en las previsiones del futuro.

En tanto emergencia, cualidad de un proceso complejo, contiene el momento de irrupción o fulgor que anuncia, requiere y posibilita la modificación de un conjunto de prácticas y saberes que resultan insuficientes para dar cuenta y explicar eventos y fenómenos que rompen la regularidad, gérmenes de tendencias futuras en los cuales se pueden visualizar nuevas y distintas posibilidades a partir de nuevas explicaciones y nuevos dispositivos y prácticas sociales.

Esta peculiar definición del fenómeno de la innovación nos permite además, de advertir y dar cuenta de la importancia y alcance de la novedad, comprender las condiciones y consecuencias que se van a derivar del desplazamiento y transformación de lo existente. En resumen, nos permite responder con mayor precisión y claridad acerca de los factores y condiciones que demandan y posibilitan el surgimiento de nuevas tecnologías y cómo éstas afectan de manera cada vez más importante al conjunto de las prácticas sociales.

Entre los núcleos dinámicos del cambio caben mencionar la denominada revolución digital, la nanociencia y la nanotecnología, la biogenética, la medicina personalizada, las neurociencias, la física de partículas. Para las organizaciones los cambios radicales que ocurren en el campo de la informática y telemática cobran particular importancia. En efecto, con un ritmo cada vez más acelerado de innovaciones, esta revolución ha permitido la compresión del tiempo y del espacio planetario, multiplicando en dimensiones casi inconmensurables las capacidades de cálculo y observación de fenómenos, facilitando el análisis, la reflexión y la intervención sobre organizaciones extremadamente complejas, de enormes dimensiones, dislocadas en el espacio global, insertas en un contexto de grandes incertidumbres. Sin embargo, la infraestructura digital es también importante para la esfera del trabajo, la producción cultural, las comunicaciones – ya sean estas masivas o interpersonales, el comercio, el transporte, en fin, en el conjunto de esferas de la vida social que se están transformando de una manera sorprendente.

Pasamos a continuación al tratamiento de esta facultad genérica humana que es la creatividad, componente fundamental de la innovación.

La creatividad o creación puede comprenderse desde la producción que engendra un individuo que pertenece a una comunidad histórico social definida y concreta. Concreta

quiere decir particular, una comunidad particular con su educación particular, es decir, con su propia tradición.

La creación proviene de la parte subjetiva que se puede suponer en todo hombre y se encuentra en la animación recíproca de la imaginación (en su libertad), y del entendimiento (en conformidad con un proceso histórico); todo ello en el seno de procesos socioculturales que se despliegan al interior de una determinada civilización. Se trata pues, de la imaginación, el entendimiento y la interacción productiva que están presentes en todos los hombres, es decir de facultades humanas que no son abstractas -al menos en su expresión y concreción práctica, pues están referidas a una especificación histórica concreta.

La obra generada por el acto creativo es siempre nueva esencialmente por el hecho de presentar nuevas normas, un nuevo eidos. En este sentido a la vez que un modelo para imitar, es también un prototipo, es decir algo que se propone como ejemplo no para su simple imitación o copia, sino como un ejemplo que llama a una continuación o sucesión a fin de que se repita el hecho y la hazaña de la creación. La obra producto del acto creativo no puede ser comprendida únicamente a partir de la racionalidad, pues contiene en la novedad misma la irrupción y emergencia de lo nuevo y lo original.

Empero, para ciertos autores, entre ellos Kant, la creación, al igual que la belleza es algo excepcional, accesible únicamente al genio en un ámbito restringido a los dominios del arte, en tanto que el trabajo científico lo reduce a un proceso de acumulación. De aquí se deriva esa visión del acto creativo como un atributo exclusivo de una cualidad natural particular que sólo ciertos seres humanos poseen y cultivan. Sin embargo, se han ampliado los ámbitos en que estas facultades se expresan y, especialmente en la última parte del siglo XIX y en todo el siglo XX, han ido adquiriendo una relevancia muy significativa en el avance científico y en la generación de tecnologías.

Aunque en estos contextos tecno-científicos estas facultades creativas no se restringen a los poderes de la genialidad, persiste la idea de que sólo ciertos individuos están dotados para el cultivo de estas capacidades genéricas, y que estas se despliegan en todo su potencial mediante la inserción de un conjunto de individuos seleccionados sometidos a prolongados programas educativos, que contemplan la adquisición de conocimientos de frontera y del desarrollo de competencias y destrezas muy especiales adquiridas en sus prácticas de laboratorio. Pero, a pesar de la programación de los avances del conocimiento y a los entrenamientos deliberados y sistemáticos de una cierta parte de la fuerza laboral, el fenómeno creativo en ningún caso puede comprenderse a partir de su reducción a un cierto método o procedimiento e incluso, como una cuestión exclusivamente racional y determinística, cuestión que veremos a continuación desde los aportes de Polanyi y Blaga

Por último, es esta parte, además de buscar una mejor comprensión de la innovación y del acto creativo debemos observar las condiciones en que estos actos deben ser juzgados y designados como un hecho original. Aquí es necesario indicar que dichos juicios se realizan siempre en el seno de la institución histórico social particular

(cultura, tradición) que forma a los individuos a través de instituciones diferenciadas en las diferentes sociedades. En resumen enunciar, juzgar y decidir sobre un acto creativo y una innovación se realiza por medio y al interior de una institución histórico social existente. Fuera de ella no hay otros criterios disponibles que aquellos que se establecen a partir de una nueva creación.

En la obra de Polanyi fácilmente se puede distinguir su propósito esencial que es ofrecer un principio explicativo acerca de la naturaleza y modalidades del proceso de descubrimiento científico.

Esta tarea se ordena a partir de tres objetivos principales. El primero procura focalizar la atención sobre ciertas etapas de este proceso como son: el momento de la definición del problema y el de las conjeturas iniciales, momentos que están relacionados a partir de la temática de la originalidad, constituyente esencial del descubrimiento científico.

Otra característica principal de este esfuerzo es su intención de corregir aquella noción de que la actividad creativa científica ocurre en un mundo enteramente determinístico. Pero, quizá lo más importante de su obra es su propósito de ayudar a un proceso de convergencia que incorpore en un mismo conjunto al conocimiento científico con el conocimiento en general. Este esfuerzo intelectual es conocido como la filosofía integrativa.

Polanyi en *The Tacit Dimension* (1966). Presenta uno de sus principales conceptos el conocimiento tácito (más tarde tomado por Nonaka y Takeuchi) mismo que no se sustenta y fundamentalmente en términos de creencia, sino en términos de estructura lógica: "...Al ver el contenido de estas páginas desde la posición alcanzada en *Personal Knowledge* y en *The Study of Man* ocho años atrás, observo que la necesidad de mi compromiso ha sido reducida al poner a luz la estructura del conocimiento tácito.....(Pensar) tiene una estructura "desde- hacia". Advertimos de los próximos a lo distante, desde lo subsidiario hacia lo central, "adquiriendo así una integración de los particulares en una entidad coherente a la cual nosotros estamos advirtiendo. Esta estructura lógica desde-hacia, es experimentada como una interiorización y manifestada como un entendimiento."

La aspiración hacia la universalidad del conocimiento según este mismo autor, se logra mediante la integración de los particulares entendida como una interiorización, esto es, que los hechos en vez de observarlos en si mismos, podemos percibirlos en su condición de entidad comprensiva de la cual ellos forman parte. Esto nos conduce a que no es mirando las cosas, sino morando en ellas, es que nosotros podemos acceder a la comprensión de sus significados.

Para Polanyi la integración está anclada y es evocada por la significación del foco de atención, fenómeno hecho posible por una particular emoción que en este caso sería la pasión del intelectual en la ciencia.



Por otra parte, en su ontología, donde la integración de los niveles de comprensión es transformada en emergencia de los niveles de las entidades el anota: “Mi análisis acerca de los niveles del operacional consecutivo requiere asumir un principio que trabaja a manera de una innovación lograda por la integración. El supuesto es que este proceso es evocado por la accesibilidad de niveles más altos de comprensión.....La tensión generada por este potencial podría ser puesto en acción ya sea por accidente o por la operación de sus causas primeras. Esto parece, además, consistente con el marco conceptual de la mecánica cuántica por una parte, y en la técnica de resolución de problemas por otra, y se podría asumir que estas entregas creativas son controladas, aunque nunca completamente determinadas por sus potencialidades.

Así, en el acto creativo de un científico, la indeterminación siempre está presente, pero esto no excluye el logro de un sentido en la integración, más bien, abre los significados hacia posibilidades más amplias y fructíferas, y como este autor indica es lo que genera una cierta tensión desde el potencial la que gatilla la acción que permite sostener el conocimiento a partir del principio organizador de la integración.

De esta manera Polanyi construye la imagen de la humanidad inmersa en el pensamiento potencial, que la libera de la absurda autodeterminación absoluta y ofrece a cada uno la posibilidad de la creatividad original, al interior de la fragmentada área en la cual circunscribimos nuestros esfuerzos. Así, el pensamiento potencial y el conocimiento tácito nos provee de la imaginación y del principio organizador de nuestros saberes y experiencias. Es también un acto de autotransformación en búsqueda de sentido.

Otra luz para esclarecer el acto creativo la proporciona Polanyi redefiniendo el término explicación y qué es lo que quiere decir con que la explicación es una forma particular de percepción.

Comúnmente un científico entiende por explicación una teoría que lo capacita para inferir propiedades de algún sistema complejo de las propiedades de sus partes conjuntamente con la leyes de su interacción. De acuerdo a lo anterior, ninguna explicación sería posible para cualquier fenómeno a menos que se haya extraído el concepto de la entidad comprensiva que se está tratando explicar. Es justamente esta noción prevaleciente de la explicación en donde se definen únicamente las propiedades y conexiones de los elementos a la cual Polanyi dirige sus críticas.

La propuesta para una redefinición de la explicación científica se basa en la analogía entre percepción e inferencia tácita como un recurso explicativo.

El uso de la analogía de la percepción tiene como propósito destacar la relación entre dos distintos niveles de conciencia, y la analogía se diseña para una relación entre dos distintos niveles en la inferencia tácita ( entre premisa y conclusión). En esta analogía, además Polanyi advierte la presencia de cuatro partes constituyentes: la parte fenoménica que se adquiere de la percepción gestaltica; el aspecto funcional; el aspecto ontológico (que demanda que el resultado del conocimiento tácito es un aspecto de la

realidad cuya verdad puede ser revelada en formas aun desconocidas, esto es, posee un final abierto) y; el aspecto semántico (los elementos del conocimiento tácito dirigidos a su significado, esto es, el significado descansa en el resultado del acto cognitivo).

Lo anteriormente expuesto demanda un esclarecimiento del término conocimiento tácito. Este tipo de conocimiento, descansa sobre una analogía que para Polanyi proporciona una similitud esencial pero en ningún caso una total correspondencia. La similitud esencial aquí es la naturaleza vectorial del entendimiento, no una correspondencia en proposiciones.

En este sentido, la explicación científica para Polanyi es una nueva interpretación. Estas heterodoxas ideas sobre la filosofía de la ciencia son el resultado de su epistemología alternativa, que la presenta como la estructura lógica del conocimiento personal que es a su vez, el principio organizador de la integración, iluminada por conexiones previas e inexploradas que ofrecen nuevos principios, todo ello con un propósito de evitar el reduccionismo de la explicación científica.

La búsqueda de Polanyi por la verdadera cara de la realidad y su esfuerzo por comprender como los varios niveles de la explicación de esa realidad conforman un mismo conjunto le permiten levantar una visión totalizadora a través de la cual se podrían establecer principios explicativos armónicos que pudiesen acompañar a un sistema complejo que pudiese al mismo tiempo que iluminar la función señale los argumentos ontológicos de esos sistemas. No estaba dispuesto a aceptar el modelo reduccionista como un sucedáneo para su concepción “como si”. Deseaba mantener todos los usos para las analogías, advirtiendo eso sí que estas analogías no son mas que pistas.

La filosofía integrativa de Polanyi explica la percepción científica mostrando como una expansión de los fundamentos de la explicación estaría mucho más de acuerdo con los hechos actuales de cómo los científicos obtienen sus visiones. Sostiene que esta expansión no solo puede incluir al conocimiento tácito sino que es imprescindible para evitar las falacias que con la reducción se pueden obtener.

A manera de conclusión de este conjunto de reflexiones en torno a la innovación como un producto derivado de la lógica económica que impone la reproducción ampliada del capital; la innovación como respuesta inmediata a las condiciones de una competencia exacerbada en la empresa competitiva, y la innovación como un fenómeno emergente complejo ligado a las facultadas genéricas del ser humano como son la imaginación y la creatividad. Al presentar de manera conjunta estas diversas aproximaciones avanzamos como una conclusión inicial que la innovación, en tanto acto creativo humano, no puede ser comprendido de manera cabal como un resultado directo e inmediato de determinaciones económicas. Aunque obedece a este tipo de innovaciones, no puede reducirse a un proceso determinístico, al igual que la investigación científica tal como lo señalan Polanyi y Blaga.

# LA EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA EN LA CADENA HORTÍCOLA DE VALOR SINALOA-ESTADOS UNIDOS

**Dra. Lydia María López Barraza**

Universidad de Occidente, Unidad Culiacán

[lydia.lopez@udo.mx](mailto:lydia.lopez@udo.mx)

**Dr. Ezequiel Avilés Ochoa**

Universidad de Occidente, Unidad Culiacán

[ezequiel.aviles@udo.mx](mailto:ezequiel.aviles@udo.mx)

**Dr. Luis Alfredo Vega Osuna**

Universidad de Occidente, Unidad Culiacán

[luisalfredo86@yahoo.com.mx](mailto:luisalfredo86@yahoo.com.mx)

## Resumen

Un término clave para la construcción del paradigma de cadena global de valor es el de gobernanza, que permite establecer las pautas para su funcionamiento. En el caso particular de una Cadena Hortícola de Valor localizada entre regiones de Sinaloa (México) y Estados Unidos, marcada por una actividad de amplia trayectoria, su evolución se ha definido en diversos periodos de tiempo. Precisados por las características de los actores dirigentes y concedores de las preferencias del consumidor.

En la actualidad, las cadenas de supermercado estadounidenses se han destacado por ser el principal comprador en el encadenamiento, lugar que les ha permitido ser el ente gobernante. Cuya interacción con la zona productora ha impactado en sus estrategias organizacionales, las cuales responden a las exigencias del mercado.

**Palabras claves:** supermercado, gobernanza, cadena global de valor, exportación hortícola, estrategias organizacionales.

## Introducción

A más de un siglo, el estado de Sinaloa en México, se ha distinguido por su tradición exportadora de hortalizas a Estados Unidos. Sin plantearlo, con la distribución de las diversas actividades involucradas en zonas ubicadas en distintos puntos geográficos entre ambos países, se constituyó una Cadena Global de Valor (CGV), especializada en la actividad hortícola (Cadena Hortícola de Valor, CHV). Haciendo posible entender, cómo las áreas de la horticultura de exportación sinaloense están interconectadas a lo que se convirtió su principal cliente, los consumidores estadounidenses.

El encadenamiento también permite explicar cómo los complejos caminos que existen para su funcionamiento, están manejados por actores sociales, con características particulares de acuerdo a la región donde se encuentran establecidos.<sup>384</sup>

El elemento central de la CGV está asociado con la gobernanza, que instituye la forma en que se construye y evoluciona, a través de firmas líderes que señalan las pautas de la comercialización.

En los inicios de la actividad, a fines del siglo XIX y hasta la década de los treinta, para el caso en mención, la gobernanza era ejercida a plenitud por los comercializadores estadounidenses,<sup>385</sup> por ser ellos fuente de financiamiento y los que tenían el conocimiento del mercado y la demanda. Ante tal compromiso, se influía en la definición del producto a cosechar y sus métodos; así como, en las negociaciones de volumen, calidad, presentación y fecha de entrega del producto.

En este sentido, las comercializadoras tenían una gran ventaja, que sus oficinas estaban localizadas cerca de los campos agrícolas. La relación era sumamente estrecha y permitió que se estableciera un puente comercial sólido entre Sinaloa y Estados Unidos, fijando la función que llevaría a cabo cada región en años posteriores.

El escenario cambió para la década de los cuarenta, las comercializadoras se mudaron a la línea fronteriza que divide a México de Estados Unidos y su denominación a distribuidoras. Las modificaciones surgieron por la necesidad de aquellas que se dedicaban al detalle de establecer un enlace cercano con los consumidores. Esto provoca una eminente distinción de dos conceptos: distribución y comercialización. El primero hace referencia al comercio mayorista que abastece de producto a revendedores (González y Calleja, 1999), y el segundo a la venta de la mercancía de forma cercana al consumidor final.

Las distribuidoras adoptaron las actividades que las comercializadoras desarrollaban, incluyendo el ejercicio de gobernanza de la cadena. Su desempeño fue posible por la identificación de una zona productora con un número importante de horticultores, cuyo trabajo enfatizaba en la especialización de la actividad y garantizaba el abastecimiento de vegetales en fresco y la calidad de los mismos. Este último hecho formaba parte del movimiento de modernización de la agricultura de mediados de los cuarenta.

Para los cincuenta surgieron más empresas distribuidoras en la frontera, por la alta rentabilidad que generaba la exportación-importación hortícola; de forma tal, que inversionistas de origen estadounidense, griego e italiano se interesaron en establecer sus propios negocios de distribución (Frías Sarmiento, 2005).

---

<sup>384</sup> Nodo de producción y enfriamiento poscosecha en Sinaloa; nodo de tránsito transfronterizo en Nogales, Sonora-Arizona; y nodo de comercialización en diversas ciudades estadounidenses.

<sup>385</sup> Algunas comercializadoras de este periodo son Klein Fruit Co, Miers Darling Hinto Co, Hunt, Hatch and Cia., Mexican Arizona Trading Co., Matco-Boyd and Cia., Mexican Products Corporation, American Fruit Growers, Stearns Parking Company, American Fruit C., J.C. Wilson and Co. y Los Mochis Vegetable Export Co., SA.

En los sesenta y setenta los canales de venta para llegar al consumidor final se habían multiplicado, a medida que aumentaban la población y su ingreso y el consumo de hortalizas frescas. México, por otra parte, se había colocado como el principal proveedor externo de Estados Unidos.

Los productores sinaloenses establecieron las bases para generar una integración vertical, al constituir las primeras distribuidoras en frontera de capital mexicano, compartiendo el ejercicio de la gobernanza con las estadounidenses.

El interés generado por sumar a la actividad de producción la de distribución tuvo su auge en los setenta, periodo cuando surgieron la mayoría de estas empresas, que además llegaron a refaccionar con crédito a agricultores, en especial en lo referente a gastos de comercialización (empacado y transporte), y como agente de negociación.

Los años ochenta y noventa estuvieron ligados a los cambios de política en México, traducidos en mayor apertura comercial y menor intervención gubernamental en la agricultura. Debilitando a los organismos cúpula del sector privado en la horticultura, al haberse perdido cierta capacidad de regulación de la oferta de exportación. El desorden generó inestabilidad, por lo que hubo un reajuste en el número y los agricultores involucrados en la actividad. Algunos tuvieron que salir para dejar el espacio a otros, con mayor ambición y capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias.

De manera paralela, ocurrió una aceleración del cambio técnico, incentivado por la disponibilidad de semillas para la producción de tomate con la característica de larga vida de anaquel, y el resurgimiento de medidas proteccionistas favorables a los productores de Florida, ante nuevas acusaciones de *dumping*. Así, disminuyó el número de distribuidoras en manos de mexicanos en Estados Unidos.

A fines de los ochenta surgen nuevas cadenas de supermercados<sup>386</sup> en el sistema de alimentos del país vecino del norte, como Wal-Mart, con su rápida expansión en un formato de *supercenter*,<sup>387</sup> entre otros detallistas, como Trader Joe's, o empresas provenientes de Europa (Carman, Cook y Sexton, 2004). La aparición de esta nueva gama de vendedores al por menor finaliza con el liderazgo que habían ejercido las distribuidoras en la CHV, dando pauta a un periodo de transición de la gobernanza de las distribuidoras a las cadenas de supermercado en el periodo de 1990-2000.

Durante este tiempo estas firmas incrementaron su protagonismo en la vida de los consumidores estadounidenses, ofreciendo una gama más amplia de mercancías, estableciéndose en un extenso número de ciudades y adaptándose a los cambios en los hábitos alimenticios de la población (Carman, Cook y Sexton, 2004).

---

<sup>386</sup> Las cadenas de supermercados son definidas como corporaciones detallistas de dos millones o más de dólares en ventas anuales con 11 o más unidades (Málaga, 2000).

<sup>387</sup> Un *supercenter* es un formato que combina una línea de supermercados con la de un almacén de descuentos; es decir, cuenta con todo tipo de departamentos: alimentos, ropa y no ropa. Tienen un tamaño de 24 000 metros cuadrados, comparado a 4 900 metros cuadrados de un supermercado (Carman, Cook y Sexton, 2004).

Los nuevos ofertantes pronto estuvieron en el gusto de los consumidores, quienes prefieren productos frescos que ofrecen los supermercados más grandes porque responden a sus exigencias de calidad, variedad y precio. Provocando un periodo de reajuste en el papel que juega la distribuidora en frontera.

La demanda no fue factor único para explicar el rápido crecimiento de los supermercados en los noventa y lo que va del siglo XXI. Entre otros que influyeron está la liberalización de la venta al detalle y la apertura comercial de fines de los ochenta, lo cual se acompañó de un ajuste organizacional a mediados de los noventa, que redujo los costos de transacción. Ello les permitió establecer sucursales en grandes y en pequeñas ciudades de Estados Unidos (Reardon, Berdegué y Timmer, 2005).

Las grandes cadenas de supermercados pasaron a ser el principal comprador de las distribuidoras, cuya facultad de gobernanza radica en transmitir hacia el productor las señales del mercado y, de apoyo en las mejoras de los procesos de producción y calidad de las hortalizas.

De ser las distribuidoras los actores en los cuales recaía la total responsabilidad del ejercicio de la gobernanza, se dio una del tipo compartida, cuyos líderes son los supermercados. Reflejándose en la transmisión de la información entre nodos de la cadena.

Estos nuevos actores líderes indican a las distribuidoras las formas de hacer negocios, estableciendo solicitudes específicas sobre productos y su abasto. Las distribuidoras atienden estas señales, en la medida en que están interesadas en conservar a sus mejores clientes, según sus volúmenes de compra, la rapidez en el pago y el margen de utilidad que realizan, y hacen lo necesario para inducir respuestas en las zonas de producción.

Lo que se espera es que se sigan los pasos de la cadena hortícola entre Gran Bretaña y África, al establecer las cadenas de supermercados contacto directo con los productores de origen, dando lugar a una eliminación o disminución del poder de los intermediarios. Las grandes empresas sinaloenses exportadoras de hortalizas tienen tal expectativa, pues para ellas el problema no es de falta de competitividad en lo que se refiere a calidad del producto o la eficiencia en campo.

## **ENFOQUE TEÓRICO**

El nacimiento de nuevos compradores mundiales en la década de los noventa, minoristas y vendedores de fábrica, los ubicaron como conductores líderes en la formación de encadenamientos productivos y de distribución, globalmente dispersos, en un esquema fragmentado de organización. Esto dio pie al desarrollo del paradigma de Cadenas Globales de Valor.

Donde los segmentos que la constituyen son representados mediante cajas o nodos, unidas(os) en una secuencia. Las fases que pueden ser de producción, distribución y

consumo, están vinculadas a través de relaciones sociales u organizacionales, que comprenden una serie de tareas que en conjunto conforman el todo de la actividad (Kaplinsky y Morris, 2000).

En la cadena se supone la existencia de un espacio en un mundo económico desigual con diferente acceso a mercados y recursos. Razón por la que la riqueza está variando constantemente conforme el producto va atravesando cada uno de los nodos de la cadena (Kaplinsky y Morris, 2000).

Con el paradigma es posible entender las ventajas y desventajas de las firmas y de los países especializados en la producción de un bien en particular, el cómo los productores se conectan con los mercados finales y la forma en que su participación puede influenciar su comportamiento.

La cadena no está necesariamente gobernada por las políticas comerciales, sino que es resultado de decisiones estratégicas de las firmas integrantes.

Asegura que las interacciones entre las firmas respondan a una acción coordinada de organización. Esto indica que se gobiernan las cadenas cuando los parámetros que requiere el producto, el proceso y la logística, están estrechamente vinculados a actividades, actores, roles y funciones de los nodos que la integran (Kaplinsky y Morris, 2000).

El tipo de gobernanza influye en los métodos de producción, los procesos de aprendizaje y en las estrategias de desarrollo local, a través de una estructura basada en relaciones y mecanismos institucionales con la que se logra la coordinación (Messner, 2002).

El punto central es saber cómo se organiza la gobernanza en una CGV. John Humphrey y Hubert Schmitz (2001) notaron que tres tipos de parámetros eran definidos por las firmas líderes de las cadenas: qué se va a producir, cómo se va a producir y el flujo físico del producto. La manera en que estas decisiones son tomadas, las actividades entre las firmas y su coordinación, describen el tipo prevaleciente (Messner, 2002).

Cada forma es capaz de intervenir en el acceso a mercados globales, en el conocimiento y distribución de la ganancia entre empresas en una CGV; también en los modelos de inversión y producción global, integración de industrias locales al mundo económico o su exclusión (Messner, 2002), las firmas líderes representan el punto de entrada al mercado mundial para una multiplicidad de empresas.

Que algunas cadenas sean gobernadas por firmas líderes de países desarrollados influye en lo que sucede a las empresas proveedoras de países en desarrollo. Esta influencia ha sido reconocida por agencias gubernamentales y no gubernamentales encargadas de establecer estándares globales (Messner, 2002), como ambientales y laborales, para el desempeño de una actividad en la economía global.

Por lo anterior, los responsables de la gobernanza pueden crear iniciativas en el ámbito laboral y ambiental por el que se rijan las firmas, por tener un mejor conocimiento de

los actores de un sector de la economía, así como, participar en otro tipo de iniciativas relacionadas con políticas comerciales, normas de calidad y sanidad.

Los estándares globales proveen compatibilidad técnica en la economía mundial y son para las firmas líderes un instrumento que puede usarse para supervisar la eficiencia y rentabilidad de proveedores potenciales. En muchas industrias —entre ellas, la producción de hortalizas—, son los estándares de calidad un filtro inicial en el proceso de selección de nuevos proveedores para las firmas líderes (Messner, 2002).

Cuando una firma decide entrar a una CGV tiene que enfrentar la competencia ya existente de compañías similares. El número de compradores en la cadena es limitado; por ello, uno de los primeros pasos que debe darse es el acercamiento a las empresas líderes, que son las que integran y coordinan las actividades.

## **Objetivos**

**OBJETIVO GENERAL:** Explicar la evolución de la gobernanza a partir del establecimiento de relaciones comerciales directas, cadena de supermercado estadounidense-productor hortícola sinaloense, así como su impacto en las estrategias organizacionales.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar la relación comercial cadena de supermercado-productor hortícola.
- Indagar en la evolución de la gobernanza ante la relación comercial cadena de supermercado-productor hortícola.
- Explicar el impacto en las estrategias organizacionales de la empresa hortícola ante un cliente con mayores exigencias como lo es la cadena de supermercado.

## **Método**

Como parte de las actividades realizadas para adentrarnos al tema, se llevó a cabo una revisión bibliográfica y hemerográfica. Además de visitas a la Comisión para la Investigación y Defensa de las Hortalizas (CIDH), a la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES) y a la Secretaría de Agricultura del Estado de Sinaloa, con el objetivo de socializar el proyecto de investigación, solicitar datos e información referente al tema.

En estas instituciones se llevó a cabo una entrevista no estructurada, con el fin de hacer una exploración inicial de la temática y, de identificar empresas hortícolas sinaloenses que tienen relación comercial directa o cercana con una cadena de supermercado en Estados Unidos.

Fue posible detectar cuatro agrícolas, con las características de ser empresas grandes, de tradición exportadora, con distribuidora en frontera propia (integración vertical) o en su



caso con relación comercial con empresas de distribución importantes en el ramo. De las cuales, fue posible entrevistar dos.

Para la realización de la investigación de campo se formuló una entrevista semi-estructura de preguntas abiertas, lo que ha permitido incluir o incrementar la información recabada en alguno de los temas planteados. La duración en la aplicación del cuestionario ha sido en promedio de hora y media.

Para el establecimiento de los cuestionamientos del instrumento se tomaron en cuentas las siguientes variables de estudio (ver tabla 1):

**Tabla 1.** Variables de estudio

<b>Tema</b>	<b>Variable</b>	<b>Datos Generales</b>
<b>Relación comercial con la cadena de supermercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto</li> <li>• Proceso de Negociación</li> <li>• Exigencias</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Cambios en las estrategias organizacionales</li> <li>• Beneficios obtenidos</li> <li>• Precio</li> <li>• Contrato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de la(s) cadena(s) de supermercado(s)</li> <li>• Productos vendidos</li> <li>• Duración de la relación comercial</li> <li>• Certificaciones</li> </ul>
<b>Integración vertical y distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un proceso de integración vertical</li> <li>• El papel de las distribuidoras</li> <li>• Alternativas de venta</li> <li>• Principales canales de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de las empresas con las que se ha llevado a cabo el proceso de integración vertical</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Los temas se dividieron en dos, el primero referente con la relación comercial con la cadena de supermercado, con el objetivo de entender el proceso para la negociación, las exigencias que debían cubrir, el impacto en cambios en las estrategias organizacionales y los beneficios obtenidos. El segundo, integración vertical y distribución, para analizar los cambios en las acciones y liderazgo de los intermediarios para entender su evolución en el papel que juegan dentro del encadenamiento.

Los datos serán utilizados para la construcción de la evolución de la gobernanza en la cadena en estudio, que permita detectar los cambios en las estrategias organizacionales que aporten nuevos argumentos a los componentes teóricos del paradigma en estudio. Así como entender las relaciones comerciales de la horticultura de exportación sinaloense con las cadenas de supermercado estadounidenses.

## Resultados

La Cadena Hortícola de Valor entre Sinaloa y Estado Unidos es la muestra ferviente de que la gobernanza no es estática en un encadenamiento productivo. Ésta responde a los cambios en la demanda, a los nuevos modelos empresariales que implican mayor cercanía con el consumidor y la facilidad de obtener información en la actualidad.

Definitivamente los productores se enfrentan a un consumidor con mayor educación en cuanto a qué debe comer. Además, requiere de facilidades para elaborar sus alimentos, ya que la vida cotidiana deja menor tiempo para estas tareas.

Las cadenas de supermercados se han dedicado a conocer a sus clientes, y no sólo eso, a ofertarles productos que afecten su salud. Con esa experiencia y el saber que son el mercado detallista más importante hoy día, tienen claro su posición en la jerarquía de la negociación.

Por ende, no dudan en solicitar de manera explícita e inapelable lo que el consumidor requiere, estableciendo los tiempos, calidades, cantidades, productos y presentaciones que deben cubrir una serie de requisitos definidos, ante una cartera amplia de proveedores, donde más de uno estará dispuesto a cubrir sus expectativas. Las motivaciones son mejores precios de compra y el prestigio de su producto.

Para entender mejor esta relación, se tienen dos empresas, A y B, con características tanto similares como divergentes (ver tabla 2). Algo que las une es que son empresas grandes, con amplia tradición de exportación y que han obtenido el reconocimientos por la calidad de sus productos. Esto plantea que solo las grandes empresas productoras de hortalizas son las capacitadas para cubrir las exigencias de este cliente minucioso.

**Tabla 2. Características de las Empresas Hortícolas**

Características	Empresa	
	A	B
Tamaño	Grande	Grande
Producto	Producto más otra diversidad	Especializado Diversos
Inicio de Operaciones	1953	1980
Distribuidora	No propia	Propia desde 1989
Tiempo de relación comercial con cadena de supermercado	Desde 2005	De forma intermitente desde 1985

<b>Nombre de la cadena(s) de supermercado(s)</b>	Wal-Mart / Loblaws	Safeway
<b>Certificación Socialmente Responsable</b>	Si	Si
<b>Cambios en las estrategias organizacionales</b>	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

La historia de las empresas inició con el cultivo de distintas hortalizas. Con el paso del tiempo, la empresa A, se especializó en un solo producto, berenjena, logrando el reconocimiento internacional y ubicándose como líder de exportación nacional. Ésta también se adentró a las actividades referentes con el procesamiento de frutas y vegetales.

Para la empresa B, aún y cuando su periodo de existencia es menor que el caso ya mencionado, su proceso de aprendizaje y reconocimiento internacional y nacional ha sido posible por el esfuerzo y la dedicación de sus directivos, quienes visualizaron desde su conformación el rumbo y los objetivos a lograr.

Ambas agrícolas han debido adaptarse a los cambios ejercidos por los actores gobernantes en diversos periodos de tiempo. Al presente, gracias en gran medida a su larga tradición de producción-exportación, tienen las herramientas, habilidades y visión para adecuarse a las solicitudes de las grandes cadenas de supermercado estadounidense en un corto tiempo.

Entre las ventajas que destacan para establecer esta relación comercial, se encuentran el obtener un mejor precio por sus productos, incrementar el reconocimiento a través de la calidad y presentación, obtener pagos más oportunos y en especial el reconocimiento de excelencia de exportación, que intrínsecamente se da en el sector hortícola de exportación al pertenecer a la elite de los clientes de las grandes cadenas.

Para lograrlo, han debido realizar cambios en las estrategias organizacionales, en lo referente a tres temas fundamentales: presentación y diversidad de productos, calidad e inocuidad y certificación en el ramo de la responsabilidad social (ver figura 1).

Figura 1. Cambios en las Estrategias Organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Definitivamente, las estrategias han requerido de inversión financiera, de la inclusión de personal habilitado para la adopción de acciones nuevas en las zonas productoras y del rompimiento de paradigmas en cuanto al funcionamiento de las organizaciones. Producto de la gobernanza en turno por la que atraviesa la CHV entre Sinaloa y Estados Unidos hoy día.

El encadenamiento se caracteriza por ser uno conducido por el comprador, lo que implica que los supermercados son los encargados de ejercer la gobernanza. Aquí el capital es su eje conductor, sus puntos de competencia se enfocan en el diseño y el mercadeo. Donde los productores son empresas locales que establecen sus vínculos mediante actividades referentes con la comercialización. Y lo más importante, que la conformación de la cadena se lleva a cabo alrededor de bienes perecederos, hortalizas.

La integración horizontal de los supermercados con la expansión de numerosas sucursales a lo largo del territorio estadounidense, les ha generado a las compañías productoras sinaloenses expandir los alcances de mercado para sus hortalizas. Acción en la que trabajan de manera constante cuando buscan clientes potenciales.

Quizás es presuntuoso pensar que este es el escenario ideal para la comercialización, pero no necesariamente es así. Los horticultores están conscientes que la competencia es hostil. Por ello, no se aferran a las cadenas de supermercado, siempre están en la búsqueda del mejor postor, y esto las distribuidoras lo tienen claro, lo que hace imposible su desaparición, pero que al igual que el resto de los actores han debido adecuarse a los cambios

## Referencias

- Barrett, Hazel R., Angela W. Browne y Brian W. Ilbery (2004). «From farm to supermarket, the trade in fresh horticultural produce from sub-Saharan Africa to the United Kingdom». En Alex Hughesy Suzanne Reimer (eds.), *Geographies of commodity chains*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Calvin, Linda y Verónica Barrios (2000). «Comercialización de las hortalizas de invierno de México». En Rita Schwentesius Rindermann y Manuel Ángel Gómez Cruz, *Internacionalización de la horticultura*. México: Universidad Autónoma de Chapingo, ciestaam, Mundi-Prensa.
- Carman, Hoy F, Roberta Cook y Richard J. Sexton (2004). *Marketing California's agricultural production*, Agricultural Marketing Resource Center, University of California, Enero, California, EE UU.
- Frías Sarmiento, Eduardo (2005). *El oro rojo de Sinaloa. El desarrollo de la agricultura del tomate para la exportación: 1920-1955* (tesis de doctorado), Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la BUAP, Puebla, Puebla.
- Gereffi, Gary (2001). “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización” en *Problemas del Desarrollo*, Vol. 32, Núm. 125, abril-junio, IIEC-UNAM, México.
- Gereffi, Gary, John Humphrey y Timothy Sturgeon (2003). «The governance of global value chains». *Global value chain initiative*. <http://www.ids.ac.uk/globalvaluechains/publications/govgvcsfinal.pdf>.
- Gereffi, Gary (2005). “The global economy: organization, governance, and development” en *Handbook 2005*.
- González, Humberto y Margarita Calleja (1999). “Agricultura de exportación en tiempos de globalización”, en Schwentesius, Rita, Manuel Ángel Gómez, Humberto González y Hubert C. de Grammont. *Agricultura de exportación en tiempos de globalización. El caso de las hortalizas, frutas y flores*, CUESTAAM-UACH, IIS-UNAM, CIESAS, Juan Pablos Editor, S.A., México, DF.
- Humphrey, John, y Huber Schmitz (2001). “Governance in global value chains” en *IDS Bulletin*, Vol 32, No 3, Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology.
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris (2000). “A Handbook for value chain research” [en línea]. [Gran Bretaña], *Institute of development studies*. <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vchnov01.pdf#search='A%20HANDBOOK%20FOR%20VALUE%20CHAIN'>
- Málaga, Jaime (2000). «Tendencias recientes en el rol de los supermercados en la comercialización de frutas y hortalizas en los Estados Unidos». En Rita Schwentesius y Manuel Ángel Gómez (2000). *Internacionalización de la horticultura*. México: Universidad Autónoma de Chapingo, ciestaam, Ediciones Mundi-Prensa.
- Messner, Dirk (2002). “The concept of the ‘world economic triangle’: global governance patterns and options for regions” [en línea]. *Global value chain initiative*. <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp173.pdf>

- Reardon, Thomas, Julio Berdegué y C. Peter Timmer (2005). «Supermarketization of the emerging market of the Pacific Rim: development and trade implications». En *Journal of Food Distribution Research*, 36 (1), marzo.

# FORMA DE ORGANIZACIÓN VIRTUAL: UN APORTE TEÓRICO-CONCEPTUAL.

**Mg. Mariano Gentilin**

Universidad EAFIT

[mgentilin@eafit.edu.co](mailto:mgentilin@eafit.edu.co)

## Resumen

En esta ponencia se presenta una reflexión teórica que es fruto de una investigación de tesis doctoral que estudia la cultura en las organizaciones virtuales. El propósito del presente trabajo es reflexionar acerca de la organización virtual, con un análisis previo de las diferentes formas de organización virtual. Para ello, debido a que se trata de una forma de organización novedosa, y por ende poco conocida, se realizó un análisis de las diversas propuestas teóricas de las formas de organización modernas y posmodernas, con el fin de analizar los elementos y variables analíticas consideradas en cada una de las propuestas, y establecer una base conceptual de forma de organización más acabada y completa. Así, una vez analizadas las diversas propuestas teóricas de organización virtual (organizaciones virtuales, organizaciones virtuales temporales y organizaciones con ciertos grados de virtualidad), se retoma la propuesta de forma de organización para establecer un desarrollo conceptual de forma de organización virtual y una definición teórica de organización virtual.

**Palabras claves:** Forma de Organización, Organizaciones Modernas, Organizaciones Posmodernas, Organizaciones Virtuales.

## Introducción

En términos conceptuales, se puede entender que el concepto de organización y forma de organización no significan lo mismo. Esto se debe en principio a que el concepto de organización es una aproximación general con la cual se busca generar una definición que manifieste lo que un observador -o autor- entiende que es y representa una organización. Por ello, las organizaciones pueden ser concebidas desde diversas aristas, como entidades sociales que están dirigidas por metas (Daft, 2007), colectividades con estructuras altamente formalizadas (Scott, 1992), formaciones sociales complejas (Schein, 1997), colectividades con una frontera relativamente identificable (Hall, 1996), un ente complejo y no armónico (Etkin, 2005), un espacio social complejo o punto de encuentro de diversas lógicas (Montaño, 2004), o un ente social complejo y contradictorio (Pacheco, 2010), entre otras.

Pero cuando se hace referencia a la forma organización, esta representa una caracterización mucho más específica y contextualizada de organización. Esto se debe a que adquiere diferenciación y singularidad a partir de una determinada combinación de elementos que la conforman y la rodean, lo cual hace que se puedan establecer patrones generales que caracterizan más a determinadas organizaciones y menos a otras. Por este mismo motivo, las formas organizacionales se podrían ubicar en un escalafón

conceptual más bajo, y quedarían comprendidas dentro de un concepto, más amplio, de organización.

En este sentido, el propósito de este trabajo de reflexión es discutir acerca de la organización virtual, con un análisis previo de las formas de organización virtuales. Esta organización, surge a partir de las posibilidades que brinda el desarrollo del ciberespacio, y el crecimiento constante de las tecnologías de la comunicación y la información (TIC), entre las cuales se destaca internet. A partir de estos avances, se generan espacios sociales, tecnológicos, culturales, económicos, etc., que posibilitan el nacimiento de nuevos mercados, y formas de interacción y organización, dentro de los cuales el surgimiento de la organización virtual representa, al menos desde el enfoque de este trabajo, una variedad más dentro de la cuantiosa diversidad organizacional.

Por tal motivo, a continuación se realiza una caracterización de las formas de organización según fueron apareciendo con el correr del tiempo, con el fin de retomar los elementos que se han considerado en las diversas propuestas teóricas, y así establecer un aporte conceptual de forma de organización, y de forma de organización virtual. Posteriormente, una vez establecidos los elementos y categorías de análisis de la forma de organización virtual, se propone una definición de organización virtual que permita a los lectores tener una idea, no acabada pero sí elaborada, de lo que son y representan estas organizaciones.

## **1. EL *ONE BEST WAY* UNA FORMA ORGANIZACIONAL HEGEMÓNICA:**

La expresión de formas organizacionales, en plural, remite a principios de la década del 60, momento en el que algunos autores descubren y distinguen diferentes configuraciones organizacionales según las diversas características contextuales en las que se encontraban inmersas dichas organizaciones. Anterior a este período, los aportes teóricos desde el campo de la teoría de la administración, se orientaron a consolidar una forma de organización que se cimentaba en la propuesta taylorista del *one best way*.

En términos generales, a partir de esta fecha los autores comienzan a distinguir entre organizaciones modernas y posmodernas, haciendo alusión consecuentemente a las formas organizaciones de principios del siglo XX, más robustas y rígidas, y a las formas organizacionales surgidas a partir de los años 60, menos robustas y más flexibles (Clegg, 1990; Coriat, 1998; Heydebrand, 1989; Montaña, 1994; Pastrana & de la Rosa, 2009).

De esta manera, la primera forma de organización, basada en el modelo administrativo de producción taylorista/fordista y el modelo administrativo de gestión burocrático, presentaba una forma robusta y rígida, con las cuales se asociaba en occidente a las formas de organización modernas. Según Reed (1993), en esta época se privilegiaban las prácticas racionales y el paradigma cultural predominante era la razón instrumental<sup>388</sup> o técnica. Por estos motivos, las organizaciones denominadas modernas

---

<sup>388</sup> La racionalidad instrumental se entiende como la adecuación de los medios a los fines, que supone además la capacidad de calcular probabilísticamente la determinación de los medios más adecuados para un fin dado (Horkheimer, 2002).



se orientan a la obtención de la máxima eficiencia productiva, a través de un estricto control por medio de reglas, actividades repetitivas, en mercados estables y procesos organizacionales poco flexibles (Pastrana & de la Rosa, 2009).

La modernidad en las organizaciones modernas reside de una forma en la que, fácilmente se puede apreciar dentro de un género de más o menos variaciones armónicas respecto al tema de la composición de Weber de la burocracia, en el que la diferenciación es la clave (Clegg, 1990), aunque como se pudo apreciar en el párrafo anterior, de ninguna manera es el único elemento que la caracteriza.

Está última fue la forma hegemónica hasta los años 60 y 70, momento en el que, a partir un agotamiento de los métodos de organización del trabajo y de producción tayloristas/fordistas (Coriat, 1982) comienza el interés en occidente por los modelos de producción japoneses. Sumado a esto, el surgimiento del conocido movimiento de la contingencia<sup>389</sup>, también aporta nuevos elementos para la conformación de novedosas y diversas formas organizacionales.

## **2. CONTINGENCIA, *ALL DEPENDS* Y EL SURGIMIENTO DE NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES**

Los aportes que realizaron los autores del movimiento de la contingencia a principios de la década del 60, significaron no sólo un punto de partida hacia la consideración de otras formas organizacionales, sino también un parte aguas respecto del modelo de organización imperante hasta ese momento. Se dio una especie de rompimiento paradigmático que quedó representado por el surgimiento del concepto en inglés *all depend*, que cuestiona la propuesta taylorista del *one best way*, al postular que no hay una mejor forma de hacer las cosas sino muchas mejores formas, tantas como organizaciones existan (Montaño, 1994).

Así, Woodward (1975) estudia un conjunto de organizaciones y encuentra que sus estructuras no están relacionadas con el tamaño, con el tipo de industria o el mismo éxito de la empresa; sino con el tipo de tecnología. De aquí entonces se desprenden dos aportes básicos: primero, se evidencia que cada tipo de organización puede tener una forma de organización específica. Y segundo, se observa que a cada estructura le corresponde un sistema productivo específico, es decir, organizaciones con similares sistemas de producción, tienen estructuras similares.

Por otro lado, Pugh et al (1963), o mejor conocido como grupo de Aston<sup>390</sup>, usaron el análisis factorial para determinar las variables que mejor definen la estructura de la

---

<sup>389</sup> El Movimiento de la Contingencia surge a partir de los estudios de Woodward (1975), Pugh (1997), Burns & Stalker (1961) y Lawrence & Lorsh (1973), sus principales exponentes. A partir de estos aportes, comenzó a trascender la organización como elemento de estudio en sí mismo. En este sentido, el Movimiento de la Contingencia representa una divergencia con lo que hasta el momento había desarrollado la TO, distinguiéndose básicamente por realizar estudios de varias organizaciones, por la utilización de métodos cuantitativos, y por la posibilidad de generalizar a partir de los resultados empíricos obtenidos (De la Rosa, 2007).

<sup>390</sup> Los autores iniciales del grupo Aston son Pugh, Hickson, Hinings, Lupton, McDonald y Turner, los cuales son coautores de Pugh et al. (1963).

organización y el contexto interno de la misma, descubriendo que la estructura de la organización está en función de las variables contextuales. A partir de estos estudios se elaboran una diversidad de formas burocráticas, cuya estructura variaba respecto de ciertas variables contextuales (Pugh, 1997). De esta manera, se determinó que la especialización, la estandarización, la formalización, la centralización o la configuración dependen de variables como la historia, la edad, el tamaño, la misión, la tecnología, el mercado o la misma localización.

Por su parte, Burns & Stalker (1961), descubrieron que las organizaciones aptas para el cambio se caracterizaban por otros aspectos como: baja especialización y diferenciación de sus funciones, alto nivel de polivalencia, ajuste y redefinición continua de las tareas a través de la interacción, alto nivel de discrecionalidad para resolver los problemas sin consultar al superior, alto compromiso con la tarea, y por contar con una red de autoridad, control y comunicación. De esta manera, estos aportes rompen con el pensamiento predominante hasta el momento que se caracterizaba por la excesiva estandarización, centralización y control.

Desde otra perspectiva, Lawrence & Lorsh (1973), plantearon que a mayor complejidad ambiental, mayor es el grado de diferenciación interna de la empresa, y viceversa, de tal forma que para tener eficiencia y productividad, las organizaciones deben encontrar una forma particular que les permita adaptarse al contexto. Como corolario, las organizaciones con menor grado de complejidad ambiental tendrán un menor grado de diferenciación, por lo que será más fácil su adaptación. Estos autores son los que introducen el término Teoría de la Contingencia: *“a base de examinar y comparar algunos selectos estudios actuales, hemos intentado sacar a la luz las posibilidades de un nuevo enfoque basado en la investigación al que, provisionalmente, hemos dado el nombre de teoría contingente de la organización”* (Lawrence & Lorsch, 1973, p. 202-203).

Resumidamente, con estos aportes los autores fueron incrementando el conocimiento sobre las organizaciones, y la consideración de nuevos elementos les permitieron pasar de la forma de organización moderna a nuevas formas organizacionales posmodernas, que se caracterizan por ser más flexibles. Según Coriat (1998), estas nuevas formas se pueden entender pensándolas al revés de las modernas. O como postula Lash (en Clegg, 1990), pensando a éstas en términos de “des-diferenciación”, en oposición a la diferenciación burocrática y al cambio de un modelo rígido a uno flexible, del consumo de masa al consumo en nichos, del determinismo tecnológico a las opciones tecnológicas, del trabajo descalificado al polivalente que se desarrolla en una compleja fragmentación de formas de relación como la subcontratación y las redes.

Desde otra perspectiva, pero con el foco puesto en el contexto de la organización, Hannan & Freeman (1977) indican que los elementos del ambiente son fundamentales para determinar una forma organizacional. Según estos autores, las organizaciones se desempeñan en nichos, en los cuales comparten características con ciertas organizaciones, que a su vez las diferencian de otras. De esta manera, los aspectos o

variables que determinan las formas organizacionales serían las características de las poblaciones con las cuales comparten recursos y los nichos (o conjunto industrial) que ocupa o atiende la organización.

Desde una perspectiva más contemporánea y centrado en la estructura y el diseño organizacional, uno de los representantes que más ha aportado al tema de las formas organizacionales es Henry Mintzberg. El autor logró diferenciar y caracterizar siete configuraciones básicas, que representan de manera general una cantidad de formas organizacionales, entre las cuales se encuentran: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la organización divisional, la adhocracia, la organización misionera, y la organización política (Mintzberg, 1991). Las tres primeras con características más similares a las organizaciones modernas, y las cuatro últimas a las posmodernas.

No obstante, en todas estas configuraciones existen una serie de elementos que se repiten, y según la combinación y la relevancia que adquiere en cada caso, van caracterizando a cada una de las formas. Estos elementos, en consonancia con lo que se postuló anteriormente, varían según la percepción y la óptica del autor, que es este caso son: las partes y personas de la organización, los mecanismos de coordinación (ajuste mutuo, supervisión directa y estandarización de resultados, procesos, habilidades y normas), los parámetros de diseño (especialización, descentralización, formalización, departamentalización, normalización, etc.) y los factores situacionales o contextuales (edad y tamaño de la organización, sistema técnico, el ambiente y el poder externo).

A su vez, según Mintzberg (1991), toda organización cuenta con 6 áreas básicas: ápice estratégico, línea media, sector operativo, staff o sector de apoyo, tecnoestructura e ideología. Estas partes, adquieren un rol más o menos protagónico según la configuración en cuestión, las cuales a su vez interactúan por medio de mecanismos de coordinación y ciertos parámetros de diseño que se combinan, en relación con los aspectos situacionales.

Si bien se podría establecer la crítica sobre Mintzberg por haber considerado solamente aspectos tangibles y formales de las organizaciones, no se puede negar que es uno de los mayores representantes en la actualidad del diseño organizacional (Montaño, 1994). Los modelos estructurales promovidos por el autor representan un método ampliamente utilizado para la caracterización de las formas organizacionales, aunque no el único posible (Heydebrand, 1989). Pastrana & de la Rosa (2009), también ven en la estructura, así como en el acoplamiento estructural, algunos elementos que dan cuenta de una forma organizacional, pero dentro de un conjunto mucho más amplio de variables que permiten analizar y reflexionar acerca de las formas organizacionales desde una perspectiva más compleja.

Clegg (1990) establece otros elementos, e indica una serie de imperativos organizacionales que permiten establecer una diferencia entre las organizaciones modernas (occidente) y posmodernas (oriente). El autor observa que la distinción entre unas y otras formas se puede determinar a partir de siete dimensiones: misión, objetivos, estrategias, y funciones principales; la alineación funcional; los mecanismos de

coordinación y control; la contabilidad y el rol de las relaciones; las comunicaciones y el planeamiento institucional; la relación entre el desempeño y las recompensas; y los tipos de liderazgo.

Por su parte, Heydebrand (1989) desarrolla la forma organizacional en términos del poder del trabajo, y sugiere seis elementos de análisis para explicar estas nuevas formas organizacionales, bajo el supuesto de que se está en una transición de un capitalismo industrial a uno posindustrial. En este contexto se destaca la flexibilidad organizacional a partir de la informalidad, universalismo, acoplamiento flojo, interrelaciones e interdependencia, clasificaciones y encuadre flojos, y la propagación de una cultura corporativa, con el fin de contrarrestar las propensiones centrífugas y destructivas de la flexibilidad estructural.

Así, según plantea Heydebrand (1989) una noción de forma organizacional se puede delinear a partir del tamaño de la fuerza de trabajo, el objeto de trabajo, los medios de trabajo o de producción, la división del trabajo, el control del trabajo y la propiedad y el control. En función de estos elementos las formas posburocráticas se configurarían de tal manera que tenderían a ser pequeñas, informales, flexibles, descentralizadas, tecnológicas y abocadas más a los servicios o la información. Esta configuración, establece diferencias respecto de aquellas formas modernas caracterizadas por la racionalidad formal, las jerarquías establecidas, la diferenciación y división del trabajo, así como las normas rígidas, entre otros aspectos.

Con el tiempo, diversas propuestas teóricas fueron aportando elementos y variables que permitieron ampliar el abanico de formas organizacionales, sin relegar ni sustituir el primer modelo caracterizado por la diferenciación, el uso de normas, la impersonalidad, el trabajo repetitivo y descalificado, situado en un contexto caracterizado por el consumo en masa. Es decir, el paso de los años enriqueció el campo organizacional, tanto en la teoría como en la práctica. Y esto se debió, en parte, a una necesidad emergente de la transformación del contexto y el mercado, que imponía a las organizaciones nuevos requisitos para su adaptación, y propugnó el paso de organizaciones productivas que establecían el consumo (oferta)<sup>391</sup>, a organizaciones productivas y de servicios que debieron adaptarse a una demanda cada vez más diversificada y especializada. Aspectos todos que han inducido en el surgimiento de formas menos robustas, más especializadas, menos estandarizadas, y consecuentemente más flexibles.

### **3. UNA BASE TEÓRICA-CONCEPTUAL PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LAS FORMAS ORGANIZACIONALES**

La diversidad de variables de análisis, que inducen a reflexionar acerca de las diferentes formas organizacionales desde perspectivas variadas, realizan un aporte fundamental para ir conformando un cuerpo de elementos que permita definir una forma organizacional, no acabada y por tanto debatible, pero sí lo más amplia posible de

---

<sup>391</sup> Con el apoyo de una política económica keynesiana que promovía el consumo en masa a partir de la inyección de dinero a través de altos salarios (Coriat, 1982).

manera tal que sirva de base teórica-conceptual a la hora de abordar la organización virtual. Una alternativa para salvaguardar cierta objetividad y evitar reduccionismos ante un objeto de estudio tan complejo, sería integrar, en la medida que sea viable, la mayor cantidad de variables elementales, y así evitar encasillar una forma organizacional sólo por sus elementos estructurales, sociales o contextuales, sino más bien, a partir de la totalidad y la interrelación de todos ellos.

Entonces, frente a la necesidad de establecer y caracterizar una nueva forma organizacional, valdría la pena preguntarse ¿qué permite explicar el surgimiento de una nueva forma de organización? ¿qué aspectos se deberían considerar para determinar que estamos en presencia de una forma organizacional diferente? De la Rosa (2010)<sup>392</sup> indica que son tres los aspectos que se deberían considerar: primero, la existencia de una forma de organización altamente institucionalizada. Segundo, el cambio ambiental: estable-dinámico, simple-complejo y moderado-turbulento. Tercero, la existencia de marcos institucionales y culturales específicos. Lo que se observa a partir de esta reflexión, es la consideración de elementos propios de la organización (formales e informales, estructurales y sociales, funcionales y simbólicos, etc.), así como también aspectos relacionados con contexto y el ambiente, y la interacción entre todos estos.

En ese sentido, se considera que una forma organizacional se puede definir según las variables establecidas por Pastrana & de la Rosa (2009), por el hecho de que consideran tanto elementos internos como externos, de la estructura, de sus miembros, del contexto, y de las interrelaciones entre ellos. Es decir, un conjunto de aspectos que muestran el grado de institucionalización de una determinada configuración o forma organizacional, así como los aspectos ambientales, contextuales e institucionales que están en estrecha relación con esta, de manera directa e indirecta.

Así, según los autores, una forma organizacional se puede explicar a partir de: su estructura, el tipo de acoplamiento estructural, el tipo de tecnología y de producción, la toma de decisiones, el aprendizaje, la concepción del rol del individuo trabajador, las relaciones de poder y formas de control, nivel de participación de los miembros, nivel de involucramiento con la organización, los tipos de relaciones laborales entre la cúpula directiva y la base, la condición de empleo, las formas de motivación, las formas y el ritmo de producción, la relación con los proveedores, el tipo de función del trabajador en su lugar de trabajo, el grado de integración de los miembros en el lugar de trabajo, concepción de la calidad, niveles de utilidad, ambiente y mercado, relación de la organización con el medio ambiente, relación de poder entre organización y estado, y la concepción de la organización como sistema (Pastrana & de la Rosa, 2009).

A continuación, una vez discutidos los elementos que caracterizan a las organizaciones virtuales, en función de las diversas posturas adoptadas por los diferentes autores que buscan desarrollar conceptualmente a este fenómeno de estudio, se retomarán las variables anteriormente enunciadas para elaborar y caracterizar a la forma de organización virtual.

---

<sup>392</sup> De la Rosa (2010). Notas de clase del Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana.

#### 4. UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL SIGLO XXI: ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Según los diversos autores, todo indica que en el futuro estas nuevas formas organizacionales serán más pequeñas, descentralizadas, informales y con mayor flexibilidad, enfocadas principalmente en los servicios o la información, y con producción automatizada basada en computadores (Heydebrand, 1989, Hatch, 1997). Esto se debe a que la transformación continua de las técnicas, de los mercados y del entorno económico llevará a las organizaciones a abandonar sus modos de organización rígidos y jerarquizados, y a desarrollar las capacidades de iniciativa y de cooperación activas de sus miembros (Lévy, 2004).

Evidentemente esto conduce a la transformación de algunas organizaciones, y al surgimiento de otras. De acuerdo con Kiermaa (en Clegg & Hardy, 1996), en este contexto, las nuevas formas organizacionales deben tener tanto la mentalidad y las estructuras organizativas (o, a veces, la falta de ellas) para fomentar activamente el trabajo en equipos interdisciplinarios, la colaboración, y en consecuencia el aprendizaje. Para ello se deben demoler los límites internos entre departamentos y las fronteras externas necesitan ser redefinidas para tener mejor interacción con los socios estratégicos (proveedores, clientes, etc.).

Por su parte, las organizaciones virtuales son aquellas que surgen a partir de la conformación del ciberespacio, un concepto que fue formalmente introducido por primera vez en la década del 80 por William Gibson. El ciberespacio, según el autor es la interconexión global de sistemas a través de la que cada red informática o de telecomunicaciones tendrá acceso al mismo espacio de información (Gibson, 1984). Como consecuencia se genera un *“nuevo espacio de comunicación, de sociabilidad, de organización y de transacción”* (Lévy, 2007:18), que surge de cambios impulsados por movimientos culturales espontáneos, en conjunto con el avance de la sociedad de la información. Este nuevo espacio involucra consigo maneras de percibir, de sentir, de recordar, de trabajar, de jugar y de estar juntos. Es una arquitectura de interior, un sistema inacabado de los equipamientos colectivos de la inteligencia, una ciudad giratoria con techos de signos (Lévy, 2004), que incide en todas las esferas de la vida.

Dentro y a partir de este contexto nace la organización virtual, fruto de las posibilidades que brinda la existencia de este nuevo espacio virtual denominado ciberespacio, que permite la comunicación, la interacción, la sociabilización y la elaboración de productos y servicios reales a través de la virtualidad. Es decir, que una cosa o un hecho no deja de ser real por ser virtual. Esto se debe a que lo virtual no se opone a lo real, sino que lo virtual constituye un modo diferente de la realidad (Lévy, 1999, 2007). Es una virtualidad real, según expresa Castells (2011), generada por sistemas de comunicaciones en el que *“la misma realidad es, [...] sumergida de lleno en un escenario de imágenes virtuales, [...] en el que las apariencias no están sólo en una pantalla a través de la cual se comunica la experiencia, sino que se convierten en la experiencia”* (p. 406).

A raíz de esto surge una desconfianza o confusión acerca de qué es y qué no es real. Krebs (2010) indica que

esta pregunta acerca de la confianza en internet obedece a una sospecha (incluso a un temor, muy comprensible), de no saber bien ya cómo determinar lo que es verdadero. La realidad tal como la conocemos, este espacio-tiempo cotidiano, está siendo transformada de maneras profundas y radicales por nuestra experiencia en el ciberespacio. Y la pregunta por la verdad es más pertinente ahora que nunca, en la medida en que vivimos en un mundo globalizado que nos inunda de información por todas partes y en el que empezamos a vivir atravesados por una virtualidad cuyas reglas y condiciones de validez y existencia recién empezamos a vislumbrar (p. 82).

Para comprenderlo mejor, Lévy (1999, 2007) argumenta, que en el uso corriente del término virtual no estaríamos hablando de algo real, porque virtualidad tiene que ver más con lo irreal, dado que generalmente se piensa que una cosa puede ser real, o bien virtual, pero que no puede poseer las dos cualidades. Así, el término virtual se suele usar como manifestación de ausencia de existencia, suponiendo que la realidad es una realización material. De tal forma, *“lo real estaría en el orden del «yo lo tengo», en tanto que lo virtual estaría dentro del orden del «tú lo tendrás», o de la ilusión”* (1999, p. 10).

Pero, con todo rigor filosófico, *“lo virtual es sin embargo real”* [...] *“existe sin estar ahí”*. [...] *“Una entidad -desterritorializada- es virtual, capaz de generar varias manifestaciones concretas en diferentes momentos y lugares determinados, sin estar por ello unida ella misma a un lugar o a un tiempo particular”* (Lévy, 2007:33). Es una condición de la realidad que transcurre entre lo online y lo offline, y es consecuencia de la existencia de internet, generando una realidad no paralela, sino distinta y conformada por nuevos elementos. Como explica Hine (2004) *“más que trascender el tiempo y el espacio, Internet puede ser representada como una instancia de múltiples ordenes espaciales y temporales que cruzan una y otra vez la frontera entre lo online y lo offline”* (p. 21).

Esta última perspectiva, es sin duda, la que fundamenta la existencia de las organizaciones virtuales. Lo virtual justamente, se refiere a aquello que no está condicionado a las coordenadas espacio temporales, que permite manifestarse (comunicarse, relacionarse) en tiempo real y desde diferentes espacios, pero no por ello, deja de ser real. A partir de esta virtualidad, se da origen a una realidad que permite desvanecer las barreras espacio temporales, y sin mediar necesariamente relaciones presenciales, se produce la conformación de una organización, donde gran parte de los elementos y variables que la caracterizan están inmersos en un mundo de signos. Por lo tanto, queda evidenciado que lo real no es igual a lo físico, y como consecuencia se generan espacios sociales en los cuales los individuos tienen experiencias y generan nuevos conocimientos, a partir de las TIC, y sin que medie un espacio físico común.

Esto se hace viable gracias al notable avance de las TIC que permiten relacionarse en tiempo real sin importar la localización física. Por medio de las videoconferencias, el

correo electrónico, la mensajería instantánea, los foros interactivos, las redes sociales, los sitios web y otras tecnologías potencialmente palpables como las proyecciones y las videoconferencias tridimensionales, que posibilitarán reunirse en el ciberespacio como si fueran transportados virtualmente a través de un mundo de gráficos generados por un ordenador (Aguer, 2005). Así, un conjunto social puede organizarse y realizar trabajos sin depender del contacto físico o de la cercanía.

Resumidamente se podría decir que el ciberespacio es un espacio virtual en el cual se desarrollan y fluyen el conjunto de interconexiones de información y comunicaciones electrónicas o digitales, que posibilita interacciones a nivel global a través de los nuevos dispositivos y sistemas tecnológicos, y matiza o difumina las barreras espacio temporales que rigen en las relaciones de tipo tradicionales o presenciales. *"La tecnología ya es parte inseparable de nuestras vidas, especialmente en el ámbito laboral. Con internet, el lugar de trabajo se diluye en la red. Jefes, empleados y clientes intercambian sus puestos a miles de kilómetros de distancia. Las relaciones de trabajo cambiaron para siempre"* (Cactus-Cine, MindValley-Hispano, & Virtualianet, 2013).

En cuanto a las organizaciones virtuales, no es tarea fácil elaborar una caracterización concreta. Esto se debe a que existe una considerable indeterminación acerca de lo que es o representa este tipo de organización. Hay autores, por un lado, que plantean que no se puede hablar de una forma organizacional como tal, sino más bien, de grados de virtualidad (Rivas, 2002), y que la virtualidad es algo estratégico y aplicable a todas las organizaciones (Venkatraman & Herderson, 1998). Por otro lado, otros autores hablan de redes u organizaciones virtuales, pero temporales, es decir que una vez alcanzado el objetivo por el cual se formó se disuelve (Byrne, 1993; Criado, 2001; Davidow & Malone, 1992; García Muiña et al., 2005). Por último, están quienes sí ven la organización virtual como una nueva forma, que surge a partir de la conformación del ciberespacio y el desarrollo de las nuevas tecnologías, y que busca permanecer en el tiempo, con una estructura y estilos de interacción tanto internos como externos altamente institucionalizados (Aguer, 2005).

Desde una perspectiva crítica, se entiende que la organización virtual no es una forma de *tipo ideal* a la que deberían mutar las otras formas organizacionales, sino que nace como una forma más, dentro de la vasta diversidad organizacional. Así, a partir de las diferentes posturas adoptadas por los estudiosos de este tipo de organizaciones se pueden identificar los siguientes tipos de organizaciones virtuales (ver tabla 1): a) organizaciones con grados de virtualidad, b) organizaciones virtuales temporales, y c) organizaciones virtuales.

**Tabla 1.** Diferencias entre forma de organización con grados de virtualidad, de organización virtual temporal y organización virtual.



<b>Categorías</b>	<b>Organización con grados de virtualidad</b>	<b>Organización Virtual Temporal</b>	<b>Organización Virtual</b>
Estructura	Formal/Informal Jerárquica/Plana Rígida/Flexible	Formal/Informal - Plana - Flexible	Informal - Plana - Flexible
Tipo de acoplamiento estructural	Estrecho/Flojo	Flojo	Flojo
Fronteras	Identificables/Relativamente identificables	Relativamente identificables / Inexistentes	Relativamente identificables / Inexistentes
Tipo de tecnología (hardware)	Grandes/Pequeñas Maquinarias/Dispositivos tecnológicos	Pequeños Dispositivos Tecnológicos	Pequeños Dispositivos Tecnológicos
Tipo de tecnología (software)	Sencillos / Complejos	Complejos/Integrados / Virtuales	Complejos/Integrados / Virtuales
Toma de decisiones	Individual / Colectiva	Colectiva	Colectiva
Aprendizaje	Mínimo / Constante	Estimulado	Constante y Estimulado
Concepción acerca del rol del trabajador	Pensamiento y Ejecución Separado / Integrado	Pensamiento y Ejecución Integrado	Pensamiento y Ejecución Integrado
Relaciones de poder	Abiertas/Latentes Conflictivas/Sutiles	Latentes - Conflictivas/Sutiles	Latentes - Conflictivas/Sutiles
Formas de control	Control	Autocontrol / Confianza	Autocontrol / Confianza

	externo/Autocontrol		
Nivel de participación	Restringido/Amplio	Amplio/Total	Amplio/Total
Involucramiento con la empresa	Mínimo/Alto con el Proyecto/Organización	Alto con el Proyecto/Organización	Alto con la Organización
Relaciones entre cúpula y base	Formales/Informales	Formales/Informales	Informales
Empleo	Temporal/Largo Plazo/De por vida	Temporal/Largo Plazo - Simultáneos	Temporal/Largo Plazo - Simultáneos
Forma de motivación	Económica/Simbólica /Discursiva	Económica/Simbólica /Discursiva	Económica/Simbólica /Discursiva
Producción	Masa/Especializada Cantidad/Calidad	Especializada-Calidad	Masa/Especializada - Calidad
Forma de producción	Automatizada/Artesanal	Automatizada	Automatizada
Ritmo de producción	Fijo / Variable	Variable	Fijo / Variable
Tipo de función en su lugar de trabajo	Especializado/Polivalente	Especializado/Polivalente	Especializado/Polivalente
Grado de integración de los trabajadores en la organización	Individual / Equipo	Equipos Virtual	Individual/Equipo Virtual
Concepción de la calidad	Certifica al final / Inicio	Certifica desde Inicio	Certifica desde Inicio
Niveles de utilidad	Altos/Bajos - Corto/Largo Plazo	Altos - Corto Plazo	Altos - Largo Plazo
Ambiente y mercado	Estable/Polivalente Restringido/En expansión Estandarizado/Diversifica	Polivalente - Especializado	Polivalente - Especializado - En expansión

	do		
Relación con el medio (el ciberespacio o la nube)	Mínima/Relevante	Relevante y Constante - Virtual	Relevante y Constante - Virtual
Relaciones con los proveedores	Competencia/Estrecha Corto/Largo Plazo	Estrecha/Alianza Estratégica - Corto Plazo - Virtual	Estrecha/Alianza Estratégica - Largo Plazo - Virtual
Relación con los clientes	Presencial / Virtual	Virtual	Virtual
Relación de poder entre la organización y el estado	Regulada/Desregulada a favor del estado o la organización	Regulada/Desregulada a favor de la organización	Libre/Desregulada a favor de la organización
Concepción de la organización como sistema	Mecánico/Orgánico/Cultural	Orgánico/Cultural/ Ultraflexible	Orgánico/Cultural/ Ultraflexible
Forma de interacción entre los miembros	Presencial/Virtual	Virtual	Virtual
Estilos de comunicación	Formal/Informal Vertical/Lateral Presencial/Virtual	Formal/Informal Vertical/Lateral - Virtual	Predominantemente informal-lateral-virtual
Tipo de productos o servicios suministrados	Productos físicos/ Infoproductos	Productos físicos/ Infoproductos	Productos físicos/ Infoproductos
Horario de trabajo	Fijo/Flexible	Fijo/Flexible	Flexible
Forma de reclutamiento e inducción de los miembros	Presencial/Virtual	Presencial/Virtual	Virtual

Fuente: elaboración propia a partir de Aguer (2005), Byrne (1993), Criado (2001); Davidow & Malone (1992), García Muiña et al. (2005), Pastrana & de la Rosa (2009), Rivas (2002), Venkatraman & Herderson (1998).

En el primer caso, en las *organizaciones con grados de virtualidad*, los autores ponen en duda la creación de una nueva organización, y se refieren más a una condición o posibilidad de virtualizar una organización, o una parte de esta. Se hace referencia a la virtualización de un área de la organización que permite por ejemplo hacer uso de las nuevas tecnologías para realizar mejoras en sus estructuras habituales (Rivas, 2002; Venkatraman & Herderson, 1998).

Así, Venkatraman & Herderson (1998) indican que no aceptan a la organización virtual como una nueva forma o configuración estructural como la funcional, divisional o matricial. Esto se debe a que consideran a la virtualidad como algo que puede ser aplicable de manera estratégica a todas las organizaciones. *"Nuestra discusión es, pues, aplicable a empresas centenarias que fabrican cemento, productos químicos y automóviles, así como a empresas de reciente creación en el mercado que se dedican al cambiante mercado de la alta tecnología"* (p. 34).

Por su parte, Rivas (2002) también plantea un escepticismo acerca de la existencia de las organizaciones virtuales, aduciendo que por falta de información los administradores han abusado del término, referenciando a una organización que inocentemente se piensa que sólo existe en el ciberespacio. *"Porque cualquier organización, por más virtual que sea, requiere para existir de organizaciones reales que respalden su misteriosa existencia. En realidad, más que hablar de empresas virtuales es más correcto referirnos a grados de virtualidad en las empresas"* (p. 38).

Estos argumentos son muy válidos bajo un esquema de organización que necesariamente debe poseer una base operativa física en la cual se reúnen los miembros y se opera la organización virtual. Pero desde otro punto de vista, pensando en una organización que provee infoproductos<sup>393</sup>, que tiene la totalidad de sus miembros dispersos geográficamente, que ha contratado a cada uno de ellos de modo virtual, y que no tiene ningún espacio físico, sino diversas plataformas virtuales a través de las cuales interactúan todos sus miembros, ¿realmente es necesario una organización de tipo presencial para dar soporte y existencia a una organización virtual? Sumado a esto, de acuerdo a los fundamentos expuestos anteriormente acerca de lo virtual y lo real, una organización virtual es real, entonces sería más apropiado referirse a organizaciones de tipo presencial o físicas, porque al hablar de organizaciones reales para dar respaldo a las virtuales, se estaría aduciendo como corolario a que una organización virtual no es real.

No obstante, el autor realiza una caracterización de las organizaciones virtuales y aporta algunos elementos de gran importancia para el análisis, entre los cuales se pueden destacar: a) las organizaciones virtuales están soportadas en tecnologías de información; b) son independientes y

---

<sup>393</sup> Un infoproducto es un producto digital o un producto de información. Algunos ejemplos de infoproductos son: libros electrónicos, cursos virtuales, videos, grabaciones de audio, aplicaciones, paquetes de software, fotos, etc.

están basadas en la confianza, donde la base de la colaboración es la confianza; c) no tienen localización física precisa, aunque están potencialmente presentes y su existencia es cambiante. Con esta última característica el autor se aproxima también a lo que se podría denominar una organización virtual con carácter temporal. Incluso, él mismo postula también que *"una organización virtual, en realidad, propone relaciones menos formales y permanentes entre sus miembros ya que sus fronteras se difuminan con los avances del proyecto, hasta desaparecer cuando la oportunidad de negocio ha concluido"* (Rivas, 2002:40).

De esta manera, se introduce el segundo subtipo de organización virtual que está conformado por las *organizaciones virtuales temporales*. En este caso sí se forma una nueva organización virtual, pero con carácter temporal. La organización virtual hace uso de las TIC e internet para realizar su operatoria principal, pero una vez alcanzado el objetivo para el cual se formó, se disuelve (Byrne, 1993; Criado, 2001; Davidow & Malone, 1992; García Muiña et al., 2005). En este subtipo de organización virtual se empieza a poner de manifiesto el uso indispensable de las TIC e internet para su funcionamiento. Según Davidow & Malone (1992), es una organización que se conforma en términos de patrones de información y relaciones.

Construir productos virtuales requerirá tomar una red sofisticada de información que reúna datos acerca del mercado y las necesidades de los clientes, combinarla con los más nuevos métodos de diseño y procesos de producción integrados por ordenador, y entonces hacer funcionar este sistema con una red integrada que incluye no sólo empleados altamente cualificados de la empresa sino también proveedores, distribuidores, vendedores, e incluso consumidores. [...] La corporación virtual parecerá menos una empresa diferenciada y más un grupo siempre variante de actividades comunes en medio de una amplia estructura de relaciones (p. 6).

De igual manera, Byrne (1997) y Criado (2001) se refieren a las organizaciones virtuales como una red temporal de cooperación entre diferentes organizaciones que se vinculan a través de las TIC e internet para compartir riesgos, costos o complementar sus capacidades distintivas. Persiguen o buscan alcanzar un objetivo común, brindar un servicio o producto en un negocio que conocen y entienden entre todas. Una red que está dispersa geográficamente y que puede reconfigurarse, dispersarse o terminar cuando la oportunidad específica o el objetivo planteado se haya alcanzado.

A su vez, García Muiña et al. (2005), hacen referencia a una organización virtual contemplando este último sentido (temporario), aunque también consideran que pueden ser de carácter permanente, que perdure en el tiempo. De esta manera exponen que la organización virtual es *"...un sistema de interrelaciones intensivas en conocimiento entre diversos agentes, que presentan objetivos complementarios, y que está soportado en las tecnologías de la información y de las comunicaciones, en el que cada uno aporta a la cadena de valor sus capacidades distintivas, con carácter temporal o permanente"* (p. 3).

Por último, se encuentran las *organizaciones virtuales* que son aquellas organizaciones que sí generan una nueva forma organizacional, completamente virtual, en la cual el uso de las TIC, así

como internet, son elementos vitales para su funcionamiento (Aguer, 2005). La organización virtual es aquella que está formada por personas que no están en el mismo espacio físico, localidad o país. No tiene fronteras, y los clientes no conocen de forma directa a sus empleados y realiza la totalidad de su actividad de manera virtual.

La organización virtual, debido a la condición remota que media entre los miembros (jefes, colegas, subordinados) requiere de formas y procesos que posibiliten la participación activa, la flexibilidad, la toma de decisiones, el compromiso y la autogestión. Otro aspecto que recobra importancia en esta forma organizacional es la confianza. Esto se debe principalmente a la dificultad que representa el trabajo a distancia y su repercusión en actividades como la motivación, coordinación y/o supervisión de las labores que se llevan a cabo diariamente.

Tomando en consideración algunos de los aspectos señalados por los diversos autores, en especial los aportes realizados por Aguer (2005), se podría decir que las organizaciones virtuales presentan las siguientes características: en cuanto a sus miembros, se busca que sean personas capacitadas, tomadores de decisiones, comprometidos con la organización, participativos y sobre todo que puedan autogestionarse con base en objetivos previamente establecidos. Las formas de liderazgo son formales e informales al igual que en otras organizaciones, aunque no tan orientadas al control, sino mas bien a la coordinación de actividades, y basados en sistemas participativos de establecimiento de objetivos y metas para promover el compromiso y facilitar la autogestión. El estilo de comunicación se da de manera vertical y lateral, formal e informal, pero primordialmente de manera informal y lateral, siempre virtual a través de las TIC, buscando facilitar el desarrollo de las actividades. Y los tipos de relacionamiento e interacción son remotos, a través de las TIC, prevaleciendo, en términos generales el ajuste mutuo y la estandarización.

Por otro lado, las estructuras físicas de la organización son poco claras o inexistentes, y las sociales son claras, pero móviles y variables según los requerimientos que vaya teniendo la organización. Presenta fronteras inexistentes o poco divisibles. La localización de la organización es virtual en el ciberespacio y dispersa geográficamente, por lo que su ambiente es poco preciso e inacabado. Tiene sistemas y procesos localizados en el ciberespacio con accesibilidad virtual a través de internet, y su operatividad y acceso está ligado al cargo, status y/o proyecto que se esté desarrollando en el momento. El proceso de control, como se mencionó anteriormente, se realiza con base en la confianza y el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos de manera democrática, aunque existen sistemas que permiten monitorear las actividades desarrolladas por los miembros.

A raíz de un primer sondeo<sup>394</sup> que se realizó en la organización virtual MindValley Hispano<sup>395</sup>, a través de análisis de documentos y plataformas virtuales, así como de un cuestionario online, se

---

<sup>394</sup> El sondeo se realizó como parte del proceso metodológico que se llevará a cabo en el estudio de la organización virtual MindValley Hispano, la cual conforma el caso de estudio de la tesis titulada: "Cultura organizacional en una organización virtual desde un enfoque integral: el caso de mindvalley hispano", en el marco de los programas

obtuvieron algunos elementos que caracterizan a esta organización en particular, y que a su vez, aportan datos que permiten contrastar los postulados discutidos anteriormente respecto de las formas de organización virtuales.

De esta manera, los elementos o variables que merecen resaltarse son: la no existencia de un espacio de trabajo físico común y por ende la posibilidad de trabajar desde donde cada miembro este ubicado; el uso de las TIC e internet como medios imprescindibles para realizar las actividades; la interacción completamente virtual incluyendo el proceso de reclutamiento e inducción a través de herramientas como Skype o Gotomeeting; nivel de formación mínimo universitario; la participación democrática en el establecimiento de los objetivos, mas no así en el establecimiento de la misión y la visión; el flexitime o flexibilidad horaria para realizar las actividades, aunque existe una tendencia a establecer ciertos rangos horarios; la inclusión y consideración de opiniones y críticas por parte de todos los miembros; la autogestión del tiempo y las actividades, siempre acorde a los objetivos establecidos; el compromiso con los objetivos planteados y con la organización más allá de las actividades asignadas; la confianza entre los miembros como mecanismo de control, aunque también se utilizan sistemas que permiten monitorear el cumplimiento o no de las actividades; la comunicación informal y multidireccional; la no existencia de estructuras rígidas; la coordinación por medio del ajuste mutuo y la estandarización por resultados; el liderazgo caracterizado por el carisma y la generación de nuevas ideas; la libertad para innovar en los procesos; un sistema de retribución mixto; y las fronteras poco identificables o inexistentes.

## **5. LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL: UNA APROXIMACIÓN A SU DEFINICIÓN**

Heydebrand (1989), al referirse a las organizaciones posmodernas en términos del control y la propiedad de las relaciones sociales de producción a nivel institucional y social, resalta como un particular aspecto el hecho de que estas organizaciones con relaciones similares a los clanes, descentralizadas, flexibles e informales, se encuentran a su vez, culturalmente integradas. Si esto lo remitimos a las organizaciones virtuales, se puede especular que la existencia de una cultura organizacional ampliamente compartida por todos los miembros se transforma en un requisito indispensable para mantener unidos a los miembros que se encuentran dispersos geográficamente.

A partir de toda la discusión establecida en este trabajo, la organización virtual se puede definir como aquel conjunto social que se encuentra organizado con base en sus aspectos normativos y culturales, cuya existencia deviene principalmente del ciberespacio, y su operatoria principal

---

doctorales de Estudios Organizacionales de la UAM-I, México y de Administración de la Universidad EAFIT, Colombia.

<sup>395</sup> MindValley Hispano es una organización virtual que se auto denomina como una editorial virtual. Lo que hacen es trabajar con los autores y líderes de opinión en el campo de la transformación personal y de negocios, y publican sus trabajos en formatos novedosos y en nuevos medios de comunicación. Es una organización que cuenta actualmente con 12 miembros distribuidos en 5 países de Latinoamérica, funciona de manera completamente virtual y posee como mercado objetivo toda la región de habla hispana. Para mayor información visitar: [www.mindvalleyhispano.com/](http://www.mindvalleyhispano.com/).

requiere necesariamente de las TIC e internet, a través de los cuales moviliza a los miembros que se encuentran dispersos geográficamente mediante un conjunto de sistemas virtuales de acceso remoto por medio de dispositivos tecnológicos. Se encuentra en ambientes altamente volátiles, complejos y especializados, a los cuales buscará proveer principalmente productos de información –o infoproductos- con sistemas de producción estandarizada, especializada o en masa, garantizando la calidad por medio de alianzas estratégicas con sus proveedores y amplio servicio de posventa que brinden satisfacción y confianza a los clientes. Por estos motivos su estructura es plana y flexible, y sus fronteras tenderán a ser poco identificables o inexistentes debido a que puede establecer relaciones comerciales de manera automatizada y desde cualquier dispositivo con acceso a internet, aspecto que quiebra o difumina las barreras espacio temporales que rigen en otros tipos de organizaciones. Utiliza sistemas y aplicaciones sofisticadas e integrados para generar la interacción y comunicación constante, y que a su vez le permite a todos sus miembros estar actualizados a cada momento.

La necesidad de articular las acciones de manera organizada y responder de manera flexible y virtual al ambiente polivalente y en constante expansión, requiere de miembros altamente capacitados que garanticen el resultado de sus acciones, que sepan autogestionarse y cumplir con sus actividades en una franja horaria flexible, y que estén comprometidos con el desarrollo y las necesidades de la organización. Estos aspectos asimismo, promueven la confianza y afianza las relaciones entre los miembros que relegan las actividades de control al cumplimiento de los objetivos y la calidad especificada en los estándares de procedimiento establecidos por la organización.

A su vez, la oferta constante de nuevas aplicaciones y sistemas que permiten automatizar actividades y garantizar una mejora en la prestación de servicios y la interacción interna, hace que sus miembros tengan una actitud de constante aprendizaje orientado a la innovación de nuevos procesos, nuevos canales que permitan ampliar el mercado, así como también a la generación de nuevos productos que permitan asistir nuevos nichos.

## **6. COMENTARIOS FINALES**

Las formas organizacionales son aproximaciones que caracterizan a ciertos tipos de organizaciones, que por sus rasgos estructurales, sociales y contextuales configuran prototipos con peculiaridades que establecen ciertas similitudes, y por ende diferencias, con otras organizaciones. En este sentido, si bien corresponde a una aseveración singular de un autor, es a la vez una postura que permite realizar un acercamiento a un fenómeno complejo como son las organizaciones, pero no es en ningún sentido un constructo acabado y por tanto será siempre discutible. Como bien expresa Mintzberg (1991), incluso en una misma organización pueden llegar a convivir diferentes configuraciones.

De esta manera, tanto el constructo teórico-conceptual que se ha propuesto, así como la clasificación de las formas organizacionales virtuales y la definición que se ha realizado de esta organización, conforman bases teóricas en construcción y abiertas a la discusión. La idea general



del trabajo es aportar elementos que permitan seguir desarrollando el campo de estudio y que, en el mejor de los casos, sean el inicio de debates y/o de nuevas investigaciones en torno al tema.

En el caso del constructo de forma de organización virtual, se puede observar que uno de los aspectos más trascendentales es que establecen sus bases en un espacio de realidad virtual. En este, las TIC e internet adquieren un rol vital, a partir de las cuales los sujetos pueden tener vivencias, experiencias, generar nuevos conocimientos, productos y servicios sin requerir de un espacio físico para que adquieran estatus de reales. Por lo tanto, lo organizacional de estos constructos pasa por la organización de un conjunto de actividades que trascienden en el tiempo y generan un conjunto de procesos altamente institucionalizados, que permite conformar una organización que puede prescindir completamente de relaciones de tipo presenciales, de contacto cercano o que se circunscriban a un mismo espacio físico.

El trabajo también aporta la inquietud del papel que puede o no tener la conformación de una cultura organizacional relativamente compartida por todos los miembros. Esta, según lo introducido por Heydebrand (1989), puede tener un papel fundamental en el proceso de interacción - y negociación- de un conjunto de valores, ideales, creencias y costumbres compartidas, así como el establecimiento democrático de normas, procedimientos, planes de acción y objetivos.

Entendiendo que los aspectos culturales repercuten en maneras de pensar, sentir y actuar individuales y grupales similares, que se ven manifestados en un sentido de pertenencia y una identidad organizacional –o ciertos puntos de identidad- relativamente homogénea, permitirá una mejor acomodación y disposición de voluntades individuales –y dispersas geográficamente- orientadas hacia el cumplimiento de una misión.

## Referencias

- Aguer Hortal, M. (2005). *La era de las organizaciones virtuales*. Madrid: España.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- Byrne, J. (1993). The horizontal. *Business Week*. Dec. 20.
- Cactus-Cine, MindValley-Hispano, & Virtualianet (Dirección). (2013). *Desde la nube*. [www.desdelanubelapelicula.com](http://www.desdelanubelapelicula.com) [Película].
- Castells, M. (2011). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad Red*. 1ra edición. México: Siglo XXI.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations. Organization studies in the Postmodern world*. Sage: London, pp. 1-24 176-207.

- Clegg, S. R., & Hardy, C. (1996). Organizations, Organization and Organizing. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of Organizations Studies* (págs. 1-28). Londres: Sage.
- Coriat, B. (1982). *El taller y el cronómetro. Ensayos sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Madrid: Siglo xxi.
- Coriat, B. (1998). *Pensar al Revés. Trabajo y Organización en la empresa Japonesa*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Criado Fernández, M. (2001). El sistema de información interorganizacional como posibilitador de la organización virtual. *XV Congreso Nacional – XI Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, (págs. 291 - 300). Gran Canaria.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño organizacional. 9a ed.* México DF: Thomson.
- Davidow, W., & Malone, M. (1992). *The virtual corporation. Structuring and revitalizing the corporation for 21st century*. New York: Harper Business.
- De la Rosa Albulquerque, A. (Febrero de 2007). *La micro, pequeña y mediana organización en la perspectiva de los estudios organizacionales. Una mirada al caso de una microorganización desde la óptica del poder. Tesis Doctoral en Estudios Organizacionales*. México D.F.: UAM-I.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia ante lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica.
- García Muiña, F. E., Pelechano Barahona, E., & Soriano Pinar, I. (2005). *Conceptualización y clasificación de las organizaciones virtuales: una aplicación en el caso español*. Obtenido de Pymes online . Formacion.
- Gates, B. (1995). *Camino al futuro*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Gibson, W. (1984). *Neuromancer*. New York: Ace Books.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados, 6ta edición*. México: Prentice Hall.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *The American Journal of Sociology*, Vol. 28, Núm. 5, 929 – 964.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, Vol. 16, núm. 3, Agosto, 323-357.
- Hine, C. (2004). *Etnografía Virtual*. Barcelona: UOC.

- Horkheimer, M. (2002). *Crítica de la razón instrumental*. Madrid: Trotta.
- Jo Hatch, M. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Great Britain: Oxford University Press.
- Krebs, V. J. (2010). Notas en torno a la confianza en el mundo virtual : síntomas Nietzscheanos. *Pozo de Letras N° 8*, 81-89.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. (1973). *Organización y Ambiente*. Barcelona: Editorial Labor.
- Lévy, P. (1999). *¿Qué es lo virtual?* Barcelona: Paidós.
- Lévy, P. (2004). *Inteligencia colectiva. Por una antropología del ciberespacio*. Washington: OMS.
- Lévy, P. (2007). *Cibercultura. La cultura de la sociedad digital*. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Montaño Hirose, L. (1994). Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postbuocrática. en *Montaño Hirose, Luis (Ed.) Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos, UAM-I, México*, 67-91.
- Montaño Hirose, L. (2004). El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social. En L. Montaño Hirose, *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. (págs. 9-39). México: Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa.
- Pacheco Espejel, A. A. (2010). El proceso de dirección de empresas. En G. e. Baca, *Administración integral. Hacia un enfoque de procesos*. México: Grupo editorial Patria.
- Pastrana León, G., & de la Rosa Alburquerque, A. (2009). Un acercamiento a la modernización organizacional de la Banca en México a través de un estudio de caso. *Administración y Organizaciones, Año 11, Núm. 22, Junio*, 149-180.
- Pugh, D. (1997). *Does context determine form?- Organization Theory*. London: Penguin Books.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinings, C., Lupton, K., McDonald, K., Turner, C., y otros. (1963). A conceptual scheme for organizational analysis. *Administrative Science Quarterly Vol. 8*, 289-315.
- Reed, M. I. (1993). Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory. En J. Hassard, & M. Parker, *Postmodernism and Organizations* (págs. 163-182). Londres: Sage.

- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de Organizacion. *Estudios Gerenciales*. vol.18 no.82, 13-45.
- Schein, E. H. (1997). Organizational culture and Leadership. *Jossey-Bass, San Francisco CA*, 3-27.
- Scott, R. W. (1992). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Venkatraman, N., & Henderson, J. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, otoño, 33-48.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization - Theory and Practice*. London: Oxford University Press.

# **ESTUDIO DE LA INTEGRACION AL PUESTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR TURISTICO EN CAMPECHE, Y SU APORTACION A LA CALIDAD DE VIDA LABORAL**

**Dr. Luis Alfredo Argüelles Ma**

Universidad Autónoma de Campeche

[luisarguellesmaa@hotmail.com](mailto:luisarguellesmaa@hotmail.com)

[luisarguelles@larguellesyassociados.com.mx](mailto:luisarguelles@larguellesyassociados.com.mx)

**Dr. Román Alberto Quijano García**

Universidad Autónoma de Campeche

[rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

**Mtro. Mario Javier Fajardo**

Universidad Autónoma de Campeche

[marfa.0712@gmail.com](mailto:marfa.0712@gmail.com)

## **RESUMEN**

El individuo es el eslabón más importante en las organizaciones, el empleo productivo y el trabajo satisfactorio, son objetivos únicos de las empresas para mejorar la calidad de vida laboral. Esta calidad por tanto, está relacionada con la percepción del trabajador con su entorno productivo. Realizando esta investigación descriptiva y correlacional con 50 trabajadores del sector turístico campechano, en el mes de noviembre del 2012, se describen las características relacionadas con la motivación, pertinencia y ambiente de trabajo, que configuran en su conjunto el grado de satisfacción con que están integrados al puesto de trabajo, determinando los de mayor impacto en la gestión de los recursos humanos, que puedan ser el antecedente de diseños de sistemas de mejora continua, y fomenten la productividad empresarial. El coeficiente de correlación resultante de 83.4%, permite inferir que las variables utilizadas para el estudio son aceptables, y cualquiera de ellas pueda dar respuesta a la integración satisfactoria del trabajador con su entorno. Para este caso, habrá que enfatizar acciones de mejora en el respeto a los derechos laborales, motivación de los trabajadores, manejo de conflictos, y la solidaridad de los trabajadores.

Palabras clave: **Integración al puesto de trabajo, calidad de vida, motivación laboral.**

## INTRODUCCION

A medida que los países crecen y se desarrollan, los mercados de trabajo, el empleo y los medios de vida cambian. Estos cambios afectan el ritmo y el alcance de la reducción de la pobreza, la inclusividad del crecimiento y su sostenibilidad. Uno de los principales cambios que promueve el desarrollo, es la transformación de la estructura de la producción y del empleo. El sector servicios, representado en este estudio por el hotelero, ha ampliado el horizonte definiendo que no solo el salario es el motivo de retención de los trabajadores, ni que sea el único motivo que les interesa, sino que es una gran gama de aspectos objetivos y subjetivos que influyen en su grado de satisfacción, y que están reflejados en la calidad de vida laboral.

La motivación laboral es una fuerza psicológica que impulsa a los empleados para iniciar, mantener, y, mejorar sus tareas laborales. No se puede pensar que una persona contribuya a los objetivos organizacionales, si no encuentra en la empresa la forma de satisfacer sus necesidades, ya sean de tipo económico, social o de desarrollo personal.

La humanización en el trabajo, el establecimiento de una relación entre éste y la productividad empresarial, así como describir nuevas teorías, han motivado que autores como Ulmer (1987) y Hopkins (1983) enfoquen sus investigaciones hacia la calidad de vida laboral, y es que están conscientes de la importancia del capital humano en las organizaciones.

Desde el punto de vista social, en las últimas décadas se han desarrollado mucho más formas para satisfacer las necesidades del hombre y las habilidades de la fuerza de trabajo, que en épocas pasadas.

La mejora del empleo y los medios de vida es un medio indispensable para erradicar la pobreza e iniciar un círculo virtuoso de crecimiento económico expansivo e incluyente.

Si se trata de promover la calidad de vida laboral a través de la motivación en el trabajo, es conveniente hacerse los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cuál es el motivo de las personas para integrarse a la organización, y realizar las tareas que les encomienden?
2. ¿Cuál es el motor que impulsa el deseo de realizar las tareas con el esfuerzo requerido?
3. ¿Qué es lo que impulsa al trabajador a mejorar su rendimiento y mantenerlo en niveles aceptables de aprovechamiento?
4. ¿Cuáles son los motivos que originan la permanencia y especialización de los trabajadores?

En este trabajo de investigación se abordarán diversas teorías que estudian este tipo de comportamientos (Herzberg, Adams, Locke, Atkinson, McClelland, Davis), para

transitar por el instrumento adecuado que dé respuestas a las interrogantes que nos planteamos constantemente, acerca de la integración al puesto de trabajo, de los empleados en las organizaciones que afecta su calidad de vida, así como su productividad empresarial.

Las organizaciones cuyo propósito es crecer, significa que debe vincularse en forma estrecha con el capital humano (Ruzzier, Antoncic, Hisrich y Konecnik, 2007), conocerlo y propiciarle los medios adecuados para su proyección satisfactoria. Los componentes de este elemento aluden a capacidades individuales, conocimientos técnicos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, considerando la organización en su conjunto, incluyendo los valores. Con esto se interrelaciona la parte humana empresarial, esto es, la interacción entre empresa-individuo, que incluye lo relativo a la calidad de vida (Santos, Rodríguez y Paz, 2007).

Al final, se conocerán los aspectos que impactan en la motivación del trabajador, para sentirse integrado a la organización, y su reflejo en la productividad organizacional, que al final de cuentas repercute en el servicio al cliente. La investigación descriptiva, transversal y correlacional, en el sector turístico campechano, está sustentada en el instrumento válido y confiable para medir la calidad de vida en el trabajo (González, Hidalgo, Salazar y Preciado, 2010), integrado por 7 rubros multidimensionales, en las que se visualiza cuando el individuo se integra al trabajo, a través del empleo y su propia percepción, ve cubiertas sus necesidades personales, en lo particular de: su integración al puesto de trabajo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La transformación de la cultura organizacional, exigencias del mundo moderno, pone en serios aprietos al sistema empresarial, el recurso humano es su parte medular, su desarrollo, las nuevas tecnologías, el avance de la ciencia y la dirección, se unen hacia el mismo objetivo: el hombre, por lo que hay que centrarse en la solución de problemas, creatividad e innovación. Ante este hecho, el problema de investigación planteado estriba en: ¿Cuál es la probabilidad de que las empresas que desconozcan si sus trabajadores han logrado su sentido de pertenencia, motivación y satisfacción en el ambiente de trabajo, tengan problemas radicados en la productividad empresarial, y su rendimiento óptimo?

## **PREGUNTA DE INVESTIGACION**

Bajo una rigurosa metodología, conviene ahora establecer la pregunta de investigación, que concordante con la problemática planteada, se establece la guía de acción en la forma siguiente:

¿Si las organizaciones conocieran el grado de pertenencia, motivación y satisfacción en el ambiente de trabajo, que tienen sus empleados y se refleja en la calidad de vida

laboral, les permitirá establecer estrategias que fomenten la productividad empresarial y el rendimiento óptimo?

## **OBJETIVO GENERAL**

Se pretende determinar si el sentido de pertenencia, motivación y satisfacción con el ambiente de trabajo, compendiados bajo el rubro “integración al puesto de trabajo”, fomentan la calidad de vida laboral de los empleados del sector turístico hotelero campechano, y en base a ello, proponer estrategias para promover la productividad empresarial y el rendimiento óptimo.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

1. Describir los rasgos característicos de la integración al puesto de trabajo, como parte de la calidad de vida laboral.
2. Determinar el grado de asociación de los elementos que conforman la integración al puesto de trabajo , con la calidad de vida laboral
3. Establecer propuestas de mejora en la calidad de vida laboral que impacten en la productividad organizacional y optimización del recurso humano.

## **MARCO TEÒRICO**

Al hablar de la integración al puesto de trabajo, como parte de la calidad de vida, no se puede dejar de referirse a la productividad y la motivación, al interactuar conjuntamente, conceptos que pueden correlacionarse al señalar que si el personal está motivado, por consecuencia habrá productividad. Para poder alcanzar la productividad deseada hay que considerar los estímulos individuales, que tienen tres consideraciones básicas para ser efectivos, y funcionar como motivadores sobre la conducta de los trabajadores, según Katz y Khan (1997):

1. Sean percibidos claramente, magnificando la cantidad para que se justifique el esfuerzo adicional para su obtención.
2. Se visualice la relación directa con la ejecución requerida, y se entregue a su cumplimiento.
3. Su percepción sea equitativa por la mayoría de los trabajadores.

Cuando se realicen los planes de trabajo habrá que tener en cuenta estos elementos, ya que al aplicarlo correctamente se promoverá que los empleados estén satisfechos con su ejecución laboral, mejorando su calidad de vida, y su productividad.

En su mayoría, los investigadores en comportamiento organizacional, manifiestan que la satisfacción laboral es una actitud y refleja el sentimiento de las personas respecto



a algo; por ello, se asume que ésta, es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Habrán cosas positivas si hay mayor satisfacción. Robbins (1999) a este respecto plantea:

1. Hay evidencias de que el trabajador insatisfecho es faltista, y con mayor probabilidad a renunciar.
2. Se ha demostrado que hay mayor salud y viven más años los empleados satisfechos,
3. La satisfacción laboral repercute en la vida familiar del trabajador.

Los empleadores deberán identificar dos factores incentivadores en sus trabajadores para alcanzar satisfactoriamente su integración laboral: a) factores extrínsecos a la tarea realizada (salarios, aumentos de sueldo, promociones, alabanzas y felicitaciones, etc.), son necesarios para no generar insatisfacción laboral y para proteger el derecho de las personas a condiciones de trabajo económicas y justas; b) factores intrínsecos a la propia tarea: es sentirse satisfecho en el trabajo que le gusta hacer, autorreconocimiento, sentir que se cumple con la responsabilidad, coincidencia del trabajo con los propios valores o vocación, éstos son motivadores a largo plazo. A partir de lo anterior, habrá que tener en cuenta dos aspectos motivacionales: intrínsecos y extrínsecos. Las propuestas de la organización deben ser tendentes a enriquecer el puesto de trabajo, así como orientadas a acciones que desarrollen al trabajador como individuo (Herzberg, 1991).

La evolución de la sociedad en el tiempo, de industrial a tecnológica, ha cambiado la actividad laboral, sustituyendo la labor física con la mental, propiciando incremento en los niveles de competitividad, derivado de las innovaciones científicas y tecnológicas. También genera nuevas demandas de los trabajadores, que acarrearán la influencia de la organización en el comportamiento, y aspecto socioemocional del individuo dentro de ella, así como del empleado de la empresa.

El ser humano tiene una tendencia generalizada a buscar referentes de comparación social, esto es, confrontar su propia conducta y resultados con los demás, esto se traduce en el ámbito laboral, por consecuencia es un aspecto que debe tomarse en cuenta para que los empleados puedan encontrarse satisfechos (Adams, 1965).

Edwin Locke citado por Reeve (1994) revisa la motivación laboral desde el enfoque de los objetivos o metas de trabajo, toda vez que se convierten en la fuerza que inicia y guía cada actividad concreta. Todo trabajo se realiza por alguna pretensión, es decir, se persiguen objetivos, si estos están bien definidos, se propiciará la pertenencia a la organización.

En las organizaciones, las personas actúan movidos por cuatro factores, según lo abordan John Atkinson y David McClelland, citados por Amorós (2007):

1. Motivo de éxito: anticipación mental de los resultados positivos que se deriven de las actividades realizadas.
2. Motivo de fracaso: anticipación mental de los resultados negativos, al no concluir con éxito las labores emprendidas.
3. Probabilidad de resultados: posibilidad de concluir con éxito o fracaso una labor encomendada. Es una valoración personal, que corresponde al reconocimiento del grado de dificultad de la tarea a realizar.
4. Valor: corresponde a la importancia que se le da al éxito y al fracaso de una labor. De la misma forma que el punto anterior, es una apreciación personal de la importancia de las tareas.

Aunado a las teorías referidas, estudiar los efectos de la calidad de vida laboral resulta importante, al repercutir en la toma de decisiones acertadas, tanto para prevenir como para solucionar conflicto entre empleado-organización (Davis, 2001), los beneficios obtenidos son:

1. La planeación y vigilancia de nuevos programas que propician cambios en la empresa, y los mismos empleados.
2. Al vigilar las actitudes en las diferentes áreas, se conocen los sentimientos y las sensaciones implicadas.
3. Aplicando encuestas y obteniendo retroalimentación, se mejora la participación de los empleados, así como la comunicación en todas sus direcciones. Los individuos externalizan los pensamientos, y mejora su estado emocional, derivándose en la detección de necesidades.

La calidad de vida laboral es la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones objetivas, es multidimensional, al tomar en cuenta aspectos subjetivos y objetivos, lo que permite no exista sesgo referente a la realidad del trabajo (Poza & Prior, 1988). Es un tema necesario de tratar, la situación laboral pasa no solo en México, sino en todo el mundo, es crítica, donde el nivel de pobreza va en aumento, y el logro de mejores condiciones en el trabajo obtenido en épocas pasadas ha disminuido, atribuyéndolo en gran parte al capitalismo global (Navarrete, 2005).

Chiavenato (2004), propone que la calidad de vida laboral se vea desde dos ópticas: por una parte a los trabajadores para reflexionar en su bienestar y satisfacción en el trabajo, y por la otra, a la empresa, por las derivaciones en la productividad y la calidad de vida. En este tenor, las organizaciones deben ocuparse del recurso humano, al ser los que propician la satisfacción de los objetivos, quien al tener mejores condiciones, maximizará su rendimiento en pro de las metas empresariales. Aquí podemos vislumbrar una multiplicidad de factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento a los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la

organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, apertura de decisión y participación.

Si se mejoran las condiciones laborales, los efectos inmediatos son la disminución de los riesgos de trabajo, asimismo, el comportamiento humano genera prácticas más seguras que paralelamente promueven una mejor calidad de vida laboral. Muchas empresas no se ocupan de este renglón, esto no beneficia ni a empleados ni a la organización misma, hay que tener en cuenta que a mayor satisfacción del empleado, se espera un mejor desempeño, consecuentemente una mayor productividad para el negocio (Navarrete, 2005).

Desde la perspectiva de González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2010), se construye un instrumento que mide la calidad de vida laboral (CVT), cuya definición es: “La CVT es un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción, ve cubiertas las siguientes necesidades personales: soporte institucional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración de su tiempo libre”. Asimismo, continúan señalando, implica la valoración objetiva y subjetiva de siete dimensiones: soporte institucional para el trabajo, seguridad en el trabajo, integración al puesto de trabajo, satisfacción por el trabajo, bienestar logrado a través del trabajo, desarrollo personal del trabajador y administración del tiempo libre.

El sector servicios está caracterizado por un contacto intensivo con los clientes. En consecuencia, su satisfacción es el componente de vital importancia para el éxito de las organizaciones que pertenecen a este sector. En este mismo sentido, Spinelli y Canavos (2000) sugieren que para lograr lo anterior, hay que mantener empleados satisfechos por parte de la empresa, implica que los directivos de los establecimientos hoteleros encuentren a un tipo de empleado cuya personalidad, motivación y habilidades, contribuyan a la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La satisfacción en el trabajo debe constituirse como un pilar básico en las empresas dedicadas a la prestación de servicios, de acuerdo a su pretensión de llevar a cabo una gestión orientada al cliente (George, 1990). Los directivos informados en cuanto lo que sus empleados desean de su trabajo, están en posibilidades de diseñar un entorno laboral que promueva la calidad en el servicio, comulgando con los deseos y aspiraciones del personal.

Como conclusión de los antecedentes teóricos expuestos, y propuestos por los diferentes autores, se manifiesta que la pertenencia, motivación y ambiente en el trabajo son los promotores de la calidad de vida laboral, y que han sido utilizados como indicador de las experiencias humanas en el lugar de trabajo. Las organizaciones necesitan personas motivadas que participen activamente en los trabajos realizados, que sean atendidos

correctamente por sus contribuciones, y que su calidad de vida sea el reflejo de su aporte, tanto al círculo que pertenece como a la sociedad de la que es parte. Por ello, se decidió utilizar el instrumento desarrollado por González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2010), tomando la dimensión de “integración al puesto de trabajo”, a efecto de determinar su influencia en la mencionada calidad de vida, además de considerarse el idóneo para la medición del concepto en el sector hotelero campechano que nos ocupa.

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo y diseño de la investigación.**

Tomando en consideración las teorías de los diferentes autores estudiados, y confrontarlas con el concepto de calidad de vida laboral aportado por González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2010), particularizando en la dimensión de “integración al puesto de trabajo”, se desarrolla esta investigación de tipo no experimental, ya que los fenómenos son observados tal y como se dan en el contexto natural, en el ambiente del sector turístico hotelero de la zona centro de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México; iniciando con la exploración de la información, al existir abundantes datos al respecto, relacionados con la calidad de vida laboral, se analizan y posteriormente se correlacionan. Aquí se obtiene la descripción de los rasgos característicos de la población sujeta a estudio. El trabajo es cualitativo, aplicando cuestionarios y utilizando como método la entrevista; posteriormente, se convierten a cuantitativos para asociar los elementos y determinar el grado de correlación existente.

### **Población y Muestra**

Ésta se refiere al conjunto de personas, instituciones o cosas al cual está dirigida la investigación, misma que se seleccionó de acuerdo con la naturaleza del problema para generalizar los datos recolectados; en este sentido, la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y sobre la cual se pretende generalizar los resultados (Hernández, Fernández y Baptista.2006).

La presente investigación se realizará con los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas del sector turístico hotelero de la ciudad de San Francisco de Campeche, Municipio de Campeche, particularizando con los establecimientos de hospedaje, ubicados en el centro histórico de la misma localidad, al ser de particular interés del investigador.

El último censo económico (INEGI.2009), proporciona información que para la oferta turística en el Estado de Campeche, existen 12 establecimientos de hospedaje, ubicados en el centro histórico de la ciudad de Campeche, Campeche.

Este estudio se llevó a cabo con 10 (83.33%) de ellas, y los 50 trabajadores localizados durante la aplicación del instrumento, para nuestro caso se convierten en el 100%, toda vez que en los 2 restantes no fue posible acceder a datos, por inaccesibilidad de los propietarios. Aquí se observa, que se utiliza como muestra la población censada, en donde  $n = N$ , lo cual quiere decir:

$n$  = tamaño de la muestra,

$N$  = tamaño de la población.

Con lo anterior, tal como lo manifiesta Cárdenas (1996), se está ante la presencia de una muestra del tipo censal, ya que puede participar toda la población, sin necesidad de determinarse la muestra.

Ratificando lo anterior, Chávez (1994) señala que una muestra censal poblacional implica la obtención de datos de todas las unidades del universo, acerca de las cuestiones que constituyen el objeto censado, los datos se recogen entre una muestra de unidades que representan el universo, dado que la población es pequeña y se puede hacer un estudio de cada uno de los elementos que la conforman.

## **INSTRUMENTOS**

Antes de aplicar el instrumento, y administrárselos a todos los empleados seleccionados, se desarrolló una prueba piloto, para comprobar su réplica en el contexto de las empresas del sector hotelero campechano, ubicadas en la zona centro de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, en cuanto a la comprensión de las preguntas estructuradas, y eliminar al máximo algún desvío del objetivo de la investigación, y, en su caso, adaptarlo a la población de estudio. Se seleccionaron 2 (18.2% de la población) empresas, y se administró el instrumento, obteniéndose un alfa de cronbach de 0.89, considerándolo confiable. Ya aplicado el instrumento, se determinó de nueva cuenta éste, obteniendo 0.90 lo que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista. 2006).

Para las variables relacionadas con la integración al puesto de trabajo, se aplicó el CVT-GOHISALO (González, Hidalgo, Salazar y Preciado, 2010), creado específicamente para medir este concepto, debidamente acreditada su validez y confiabilidad, instrumento construido con 10 ítems, los cuales están integrados en una sola dimensión de estudio. Los ítems se encuentran agrupados por tipo de respuesta, las cuales se encuentran en escala tipo Lickert de 0 (la peor calificación), hasta 4 (la mejor calificación). Para la interpretación de los resultados se recomienda utilizar los límites para el puntaje de satisfacción baja, media y alta. El instrumento se aplicó de manera personalizada e individual con la finalidad de estar seguros de que los ítems fueran comprendidos por los empleados del sector hotelero.

## **PROCEDIMIENTO**

El cuestionario para describir la calidad de vida laboral, en su apartado de “integración al puesto de trabajo”, se aplicó bajo la corriente cualitativa, utilizando como método la entrevista. Se desarrolló con los 50 trabajadores de las organizaciones del sector hotelero de la zona centro de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche. Con las respuestas, se construyó una base de datos para que las variables contenidas se analizaran en función a distribuciones de frecuencias.

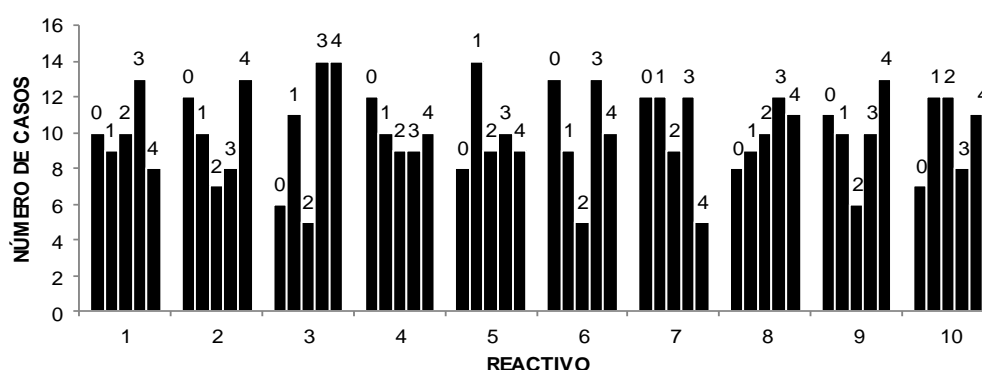
Posteriormente, aplicando el método cuantitativo se correlacionaron las variables para determinar el grado de asociación con la calidad de vida laboral, utilizando para este efecto el SPSS (versión 18).

## RESULTADOS

### Integración al puesto de trabajo

En la dimensión de “Integración al puesto de trabajo”, se muestra tendencia hacia la satisfacción en la integración al puesto; de los 10 ítems que analizaron este rubro, la calificación a la alta se da en 5 de ellos (50%), mientras que 4 (40%) reflejan su calificación baja, y en 1 (10%) las opiniones se equilibran. Destacan como insatisfechos los ítems en los cuales las respuestas apuntan a las escalas “0” y “1”, siendo: 2. Respeto a los derechos laborales (44%), 4. Motivación para estar activo (44%), 5. Solución de conflictos a través del dialogo (44%), y 7. Solidaridad de los compañeros en casos problema (48%). En cuanto a la parte satisfecha, son en la que las respuestas se orientaron a las escalas “3” y “4”, siendo los ítems: 1. Trato de los compañeros de trabajo, 3. El trabajo contribuye al logro de objetivos conjuntos, 6. Busco mecanismos para quitar obstáculos en el logro de objetivos, 8. Obtengo ayuda de los compañeros para realizar las tareas, 9. Buena disposición de subordinados para el desempeño. Véase Figura 1 y Tabla 1

Figura 1: Integración al puesto de trabajo.



En la Figura 1 “ Integración al puesto de trabajo”, las frecuencias desfavorables, entre 0 y 1 se dan en las preguntas 2, 4, 5, y 7; favorablemente entre 3 y 4 se

encuentran las preguntas 1, 3, 6, 8, y 9; asimismo, con respuestas equilibradas el ítem 10. La descripción de cada una se encuentra en la Tabla 3.

Tabla 1: Frecuencias de la aplicación del cuestionario en la dimensión “Integración al puesto de trabajo”

REACTIVO	ESCALA					
	0	1	2	3	4	
	Nada satisfecho	Poco satisfecho	Punto neutro	Satisfecho	Muy satisfecho	
1	Grado de satisfacción que siento del trato que tengo con mis compañeros de trabajo	10	9	10	13	8
2	Corresponde a la frecuencia en que en mi institución se respetan mis derechos laborales	12	10	7	8	13
3	Mi trabajo contribuye al logro de objetivos comunes con mis compañeros de trabajo	6	11	5	14	14
4	Me siento motivado para estar muy activo en mi trabajo	12	10	9	9	10
5	Cuando surgen conflictos en mi trabajo, éstos son resueltos por medio del diálogo	8	14	9	10	9
6	Busco los mecanismos para quitar los obstáculos que identifico en el logro de mis objetivos y metas de trabajo	13	9	5	13	10
7	Cuando se me presentan problemas en el trabajo, recibo muestras de solidaridad por parte de mis compañeros	12	12	9	12	5
8	Obtengo ayuda de mis compañeros para realizar mis tareas, cuando tengo dificultad para cumplirlas	8	9	10	12	11

9	Existe buena disposición de mis subordinados para el desempeño de las actividades laborales y la resolución de problemas	11	10	6	10	13
10	Considero que el puesto de trabajo que tengo asignado va de acuerdo con mi preparación académica y/o capacitación	7	12	12	8	11

*Como se observa en la Tabla 1 las preguntas que se orientan a la insatisfacción en el “integración al puesto de trabajo”, cuyas acumulaciones de frecuencias están en el rango de 0 y 1, son: 2, 4, 5 y 7; siendo los rasgos relevantes no estar satisfechos, principalmente, con: el respeto a los derechos laborales, motivación para estar activo, solución de conflictos por medio del diálogo, y la solidaridad de mis compañeros ante los problemas.*

El coeficiente de correlación múltiple (R) arroja 83.4% y el coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) 69.5%, las 10 variables independientes que corresponden a las preguntas de la dimensión “integración al puesto de trabajo”, que se identifica como la variable dependiente, fueron incluidas al ser su valor diferente a cero, los valores que adquieren los coeficientes B (Beta), con un intervalo de confianza del 95%, representa cómo los valores de la variable dependiente varían por cada unidad de las independientes, el planteamiento matemático propuesto es:

$$Y_1 = 0.347 + 0.015X_1 + 0.144X_2 + 0.070 X_3 + 0.094X_4 + 0.064X_5 + 0.090X_6 + 0.097X_7 + 0.093X_8 + 0.073X_9 + 0.087X_{10}$$

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Los directivos se enfrentan a una tarea ardua y retadora, promover el cambio para el mejoramiento organizacional. En esto, el trabajador tiene un rol preponderante, enfrentarse a él en un estado de desmotivación es difícil, lo que requiere dedicarle tiempo para encontrar los motivos, y poner en marcha los mecanismos de satisfacción, que lleven a los empleados al camino de la plenitud.

Es común depositar sobre la motivación empresarial, la responsabilidad de la forma de encontrar los medios idóneos que aumenten la productividad del trabajador. Sin embargo, el problema deriva de la aplicación de políticas inadecuadas en el contexto de la empresa, sin la motivación hacia los empleados, así como carecer de profesionales debidamente preparados para hacerle frente a los retos del ambiente laboral.



Con la globalización de los mercados, se generan espléndidas fuerzas de expansión de la producción, el empleo y el bienestar. Sin embargo, es el momento en que empiezan a aparecer las brechas entre las organizaciones que las hacen diferentes, es aquí cuando debe entrar el ingenio del empresario para incluir la motivación como factor de influencia en la organización y mejorar el rumbo de acción, al contar con personal identificado y motivado que coadyuve al logro de los objetivos empresariales.

Toda organización debe estar pendiente de que los estímulos son importantes, y para que sean motivantes deben ser percibidos por los trabajadores, de tal forma que exista una concordancia entre esfuerzo y resultados alcanzados.

En el sector turístico que se estudia, las principales tareas que tienen que abocarse los directivos son las siguientes:

1. Hacer una revisión de las condiciones contractuales del trabajo, y que se contemple un claro respeto de los derechos de los trabajadores.
2. Diseñar medios que permitan que el trabajador se sienta motivado en su centro de producción.
3. Propiciar el diálogo para la solución de conflictos.
4. Establecer reuniones con todos los colaboradores de la empresa, para fomentar la unión y el compañerismo.

Inferimos que al no existir una plenitud de satisfacción del empleado, por no sentirse totalmente integrado al trabajo, afecta en su calidad de vida laboral y por ende en su productividad.

Hay que enfatizar que el planteamiento matemático obtenido de predicción, es bastante aceptable al resultar un coeficiente de correlación de 83.4%, significando que cualquiera de las 10 variables independientes analizadas, da respuesta a la calidad de vida laboral, referida a la llamada “integración al puesto de trabajo”.

Reflexionando en la propuesta, se está proporcionando una herramienta al directivo, para que en la medida de lo posible vea hasta dónde puede establecer las estrategias motivantes que adhieran los propósitos de los trabajadores a la organización. Esto es, que cada una de las variables servirá de guía, para la generación de propuestas empresariales.

Cada empresa tiene sus particularidades, por tanto, habrá que probar el efecto que el planteamiento tiene en ella, y a partir de ahí, revisar cuál es el eslabón que debe fomentar o establecer para alcanzar el éxito.

## **RECOMENDACIONES**

Este trabajo de investigación se desarrolló en un pequeño círculo de empresas turísticas campechanas, su ubicación geográfica y cultura poblacional es diferente a otros contextos. Si se pretende replicar el trabajo, es necesario revisar la consistencia del

instrumento, para que en su caso, se adecúen las variables a la realidad del entorno en que se pretenda utilizar.

## REFERENCIAS

Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 62:335-343.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque: Escuela de Economía.

Cárdenas, A. (1996). "Plan de acción". *Aula Abierta*. Año I, no. 3

Chávez, N. (1994). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: ARS Gráficas, S.A

Chiavenato, I. (2004). *Calidad de Vida Laboral*. En *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.

D. Katz, & R. Kahn (1997). *The Social Psychology of Organizations*, N.Y, Joseph W. McGuire, PrenticeHall, pag.555.

Davis, K; Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw Hill.

George, W.R. (1990). "Internal marketing and organizational behavior; a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, no. 20, pp 63-70

González R, Hidalgo G, Salazar J, Preciado M, (2010). *Elaboración y validación del instrumento para medir Calidad de Vida en el Trabajo "CVT-GOHISALO"*. *Cienc. Trab.* Abr-Jun; 12 (36): 332-340

Herzberg, Frederick; *One More Time: How do you motivate employees?* En: *Motivación: Harvard Business Review*. 1991. P3-14.

Hernández, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Pilar Baptista, Lucio. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill. Cuarta edición, XLIV.

Hopkins, A. H. (1983). *Work and job satisfaction in the public sector*, Totowa, Rowman & Allanheld.

Instituto Nacional De Estadística Geografía E Informática (S.F.). *Micro, Pequeña, Mediana Y Gran Empresa Censos Económicos 2009. Estratificación De Los Establecimientos*. Consultado En enero, 8, 2013 En [Www.Inegi.Gob.Mx/Prod\\_Serv/Contenidos/Espanol/Bvinegi/Productos/Censos/Economicos/2009/Industrial/Estratifica.Pdf](http://Www.Inegi.Gob.Mx/Prod_Serv/Contenidos/Espanol/Bvinegi/Productos/Censos/Economicos/2009/Industrial/Estratifica.Pdf).

Navarrete, F. (2005). *Calidad de vida laboral*. *Revista de la Universidad del Valle de Atemajac* 19 (51).

Reeve, Johnmarshall (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U.

Poza, J. & Prior, J. (1988). Calidad de vida en el trabajo: un estudio empírico, en Libro de simposios, I Congreso Iberoamericano y III Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R.D. y Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.

Santos C., A., Rodríguez A., I. y Paz L., C.R. (2007). Capital humano y e-RRHH. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 3-8.

Spinelli, M.A. y Canavos, G.C. (2000). "Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

Ulmer, D. L. (1987). "Job satisfaction of community hospital educators", *Dissertation Abstracts International*, 49.

**INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y SOCIAL DE LOS NUEVOS  
MOVIMIENTOS SOCIALES EN RED: CASO  
#1D#YOSOY132#TODOSSOMOSPRESOS**

**Dra. Giovanna Mazzotti Pabello**

Universidad Veracruzana  
sindestinatario@hotmail.com

**Dr. Alejandro Saldaña Rosas**

Universidad Veracruzana  
alesal@hotmail.com

**Dr. Jerónimo Ricardez**

Universidad Veracruzana.  
jeronimoricardez@hotmail.com

**RESUMEN**

En esta ponencia se presentan los avances de una investigación/acción<sup>396</sup> que se desarrolló durante el período 2012/13 y que tiene como objetivo esclarecer la especificidad organizativa de los movimientos sociales en Red (Castells 2010) que se distinguen del espacio organizativo -mas formalizado y constreñido- de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC's) para ser comprendidos como expresiones de la sociedad civil organizada.

Vamos a afirmar que en el desarrollo de los nuevos movimientos sociales en red tiene lugar un tipo de innovación organizativa, política y social que exige, tanto a la teoría de los movimientos sociales –sociología y ciencias políticas- como a la teoría de la organización replantearse algunos de sus preceptos, para ese fin vamos a recuperar algunas nociones de la gestión del conocimiento; de la organización en red y de la arquitectura de gobernabilidad compleja (Messner 2001).

El contexto de este trabajo es el de una sociedad basada en una economía del conocimiento; el impacto social del neoliberalismo y la crisis global (pretendidamente) financiera, el objeto de nuestra atención es las nuevas formas organizativas de la sociedad civil que se están desarrollando en el mundo y que representan, si un movimiento de oposición y resistencia política, pero también espacios organizados que generan nuevas identidades; restauran vínculos entre las personas (capital social) y posibilitan la emergencia de una nueva economía. Para mostrar lo anterior analizaremos brevemente el desarrollo de dos casos ocurridos en México durante el periodo

---

<sup>396</sup> (Tercera versión de la ponencia: Innovación y sociedad presentada en Madrid)

mencionado: el caso de #yosoy132; #1D y #todossomospresos, con epicentro en el Distrito Federal al cual se le ha dado puntual seguimiento.

## I.- RASGOS DEL CONTEXTO

a) La sociedad basada en la economía del conocimiento.

Brevemente descrita, la Sociedad del Conocimiento en sus rasgos más generales se distingue como una época en la que el conocimiento y la capacidad para innovar se consideran como los únicos recursos que otorgan valor y que son infinitamente renovables; en la que el impacto de las nuevas tecnologías de información (TIC's) han alterado las cantidades de información disponible otorgando una velocidad inusitada al intercambio, y en la que ha ocurrido un cambio del modo de producción industrial al modo micro electrónico de producción (Mires, 1996).

En la economía basada en el conocimiento se destaca la innovación como elemento generador de plusvalor en los procesos de reproducción material y cultural de las sociedades contemporáneas y en las que se enfatiza el “aligeramiento” del proceso productivo mediante la introducción de las nuevas tecnologías y formas de organización “ahorradoras de mano de obra” que desplazan la centralidad del trabajo contractual y remunerado del proceso. Esta economía va aparejada con que lo que hace casi dos décadas se llamó el fin de la sociedad del trabajo y que, según señala Naomi Klein “desde los años 80 se llegó a la conclusión que las empresas padecían inflación, que eran demasiado grandes, que tenían demasiadas propiedades y empleados y que producían demasiadas cosas. Llegó a parecer que el proceso mismo de producción –que implicaba gobernar las fábricas y responsabilizarse de decenas de miles de empleados fijos y a tiempo completo- ya no era la ruta del éxito, sino un estorbo intolerable” (Klein, 2001: 32).

De este modo, se observa cómo la clave de la economía del conocimiento radica, no en la producción de cosas, sino en la generación de un valor agregado a lo que ofrece, es por ello que la innovación, es decir, cualquier transformación realizada, por mínima que sea, que provoque una mejora en los productos o en los procesos se convierte en el valor central de la actual economía. Podemos constatar que la sociedad del conocimiento se basa en una renovada fe a los preceptos de la Ilustración al hacer reposar en la innovación la posibilidad de enfrentar exitosamente, y sin modificar las condiciones existentes, los grandes riesgos a los que se enfrenta el “desarrollo”, dicho en palabras de Beck “el grado de evidencia con el que un *interés crecientemente productivo de conocimiento* (dicho por Habermas) impone históricamente su validez en el desarrollo tecnológico [...] queda establecido en la lógica de la producción de riqueza y permanece vinculado a ella” (Beck,2000:68).

Así mismo, la consideración de que el conocimiento es el único recurso que genera valor y que es infinitamente renovable convierte su producción, transferencia y distribución en el principio organizador de lo económico y va –históricamente- acompañada de lo que podemos identificar como un cambio en la semántica del desarrollo: del discurso expansivo del crecimiento al discurso intensivo del capital, que

implica el paso de una colonialización del mundo de vida (Habermas, ) basada en la racionalización a otra, basada en la *capitalización*. Efecto que podría designarse, parafraseando a Nietzsche, como la *capitalización de todos los valores* y que no es otra cosa que el hecho incesante de que ciertos elementos del mundo de vida que no habían sido considerados significativos en el campo de la economía empiezan a ser considerados como valores y a ser definidos como capitales “intangibles”. Así, por ejemplo, se conciben a las relaciones sociales y a las asociaciones comunitarias como capital social; a la naturaleza como capital ecológico; el conocimiento, la capacidad y la habilidad de cada una de las personas, se redefine como capital humano; y la historia y las costumbres de los pueblos, se vislumbra como capital cultural.

Estamos hablando de que, en la sociedad del conocimiento junto con la economía basada en la innovación ocurre un cambio en la semántica del discurso del desarrollo fundada en el modelo de la innovación -generación infinita de riquezas- por medio de la gestión de capitales “intangibles”.

Lo cual resuelve, aparentemente, dos grandes problemas: porque parece asegurar un principio que permita la reproducción del capital y en segundo porque imaginariamente transforma a los desempleados y a los desposeídos –claramente identificados en la sociedad industrial- en poseedores de capitales intangibles, cuya suerte depende de su capacidad particular para “hacerlos funcionar”. Bajo este discurso la exclusión, el desempleo y la falta acceso a bienes transmutan en una falta de capacidad y de inteligencia del individuo que, entendiéndose a sí mismo como poseedor de capitales, bajo la exigencia de “un sentido de realización personal”, se convierte en un ser que se gestiona y se saca provecho, tal como dice Sennet (2006) el sujeto en este contexto, más que establecer relaciones, realizan transacciones.

La situación descrita, bajo las coordenadas sociales que en adelante se presentan, plantean las condiciones en las cuales los movimientos sociales en red, mas allá de su incidencia en el plano de la política y la economía, representan la formación de esquemas alternativos de relaciones sociales bajo la reconfiguración de trayectorias individuales basadas en la figuración de nuevas identidades.

b) Impacto del neoliberalismo económico: quiebres intrasociales.

“Donde el capitalismo es vulnerable y se acerca a su perdición, es a nivel de la producción de lo social. Si estalla, no es por no poder reproducirse económica, sino por no poder reproducirse simbólicamente” (Baudrillard, 1983:153)

Hemos mencionado ya que el énfasis en la innovación y en la capacidad para generar nuevos conocimientos, acompaña al fenómeno del desempleo global derivado de la revolución tecnológica y de la búsqueda de la competitividad de las empresas mediante la incorporación de las nuevas tecnologías ahorradoras de mano de obra.

En ese escenario, pregunta Mires (1999), se plantea la inquietante pregunta: ¿tiene que comportarse un individuo que ha sido separado del proceso de producción, tan leal como siempre con su Estado, con su sindicato, con su partido?

En efecto, el desempleo estructural trasciende las nociones industrialistas de la pobreza, para configurar lo que empieza a reconocerse, como *postmiseria*, que aún no desarrollada como categoría en las ciencias sociales, es una realidad descrita por Marcos Camacho Alias Marcola, jefe de la organización criminal de Brasil OCP en una entrevista realizada en enero 2011:

“...No hay más normalidad alguna. En las favelas hay cien mil hombres-bomba. Somos una nueva ‘especie’, somos otros bichos, diferentes a ustedes. La muerte para ustedes es un drama cristiano en una cama, por ataque al corazón. La muerte para nosotros es la comida diaria, tirados en una fosa común. Precisan hacer una autocrítica de su propia incompetencia. Estamos en el centro mismo de lo irresoluble...”  
(<http://www.aporrea.org/internacionales/n173285.html>)

Sin duda en este fragmento se expresa contundentemente lo que en los años 80 Baudrillard (1983:142). designó como la “incapacidad del sistema para <<socializar la sociedad>>” En estrecha relación con esta situación se encuentra la observación del sociólogo Boaventura Dos Santos quien, en una conferencia dictada en la UAM Iztapalapa en febrero del año 2012, sostuvo que la actual crisis de legitimidad que acompaña al colapso económico y financiero del sistema, y que presenciamos en todos países del mundo globalizado, es resultado de la falta de capacidad para cumplir las expectativas de la población que fueron creadas por las *promesas* del sistema: seguridad, movilidad social, democracia, desarrollo, empleo y educación.

En efecto, la repentina y generalizada percepción del sistemático incumplimiento de *las promesas* hechas por el sistema, trae consigo un quiebre radical en la confianza básica de la población a las instituciones. Y la confianza, afirma Castells (2012:10) “es lo que cohesiona una sociedad. Sin confianza nada funciona. Sin confianza el contrato social se disuelve y la sociedad desaparece transformándose en individuos a la defensiva que luchan por sobrevivir”.

El esquema social que se desprende bajo la condiciones de falta de gobernabilidad derivada de la ruptura de la confianza, por parte de la población hacia las instituciones, no es un esquema ausente de valores ni de pautas, sino por el contrario, se revela como un esquema fragmentario, tetranormalizado (Savall & Zardet, 2005) en el que un exceso de reglamentaciones, normas, valores y pautas de comportamiento contradictorias entre sí se superponen creando un espacio des-reglamentado por saturación y superposición de normas.

En este escenario, afirmamos, el intercambio y la puesta en circulación a velocidad insospechada de gran cantidad de información que se da en las redes sociales, genera un cierto tipo de innovación social que va a caracterizarse por la reinterpretación de los acontecimientos y con ello establecer un nuevo orden de significación al código social establecido, y con ello logran constituirse como una plataforma identitaria basada en el reconocimiento de la pluralidad, en la restauración de la acción colectiva, la transformación de trayectorias individuales y redefinición de la biografías.

En ausencia de instituciones sociales y marcos éticos que regulen las trayectorias individuales y legitimen el reparto biográfico, las redes sociales aparecen como el “espacio” de encuentro con los prójimos no próximos, en el cual se van a reconfigurar las identidades. Las redes sociales no son tanto el medio, como el territorio expresivo y organizativo que va de la lógica de la confianza compartida de facebook a la lógica de vivencia directa de twitter... En las redes sociales, como en cualquier red dispersa, existen una multitud de centros que no son el centro, sino estaciones de repetición de señales, de propuestas y de sentidos.

La innovación social a la que nos referimos se superpone a la preeminencia atribuida a la innovación tecnológica, que en la nueva economía o economía basada en el conocimiento, es entendida como un conocimiento que introduce un cambio o mejora y que es añadido a los artefactos (de corte organizacional o técnico). Lo cual, de acuerdo con la hipótesis que plasma Baudrillard en “El espejo de la producción” (1983) señalada en el epígrafe, nos permite constatar que la verdadera amenaza radica en la incapacidad del capitalismo para reproducirse socialmente, en efecto, si algo no crea el capitalismo son relaciones sociales, crea individuos consumo/ individuos producto, pero no crea espacios de reproducción social.

II.- Organización e innovación del movimiento social en red: más allá de las organizaciones de la sociedad civil.

La organización y la sociedad no son entidades

externas conectadas en forma contingente, sino

objetos relacionados internamente: aspectos

indivisibles de la misma realidad social

Richard Marsden (1997)

a) aspectos teóricos:

Presentamos esta argumentación con la finalidad de mostrar que existe una diferencia de orden cualitativo entre las organizaciones de la sociedad civil y sociedad civil organizada, y mostrar que esta última va a caracterizarse por un tipo específico de gobernanza interna y por una cualidad organizativa –propia de las redes sociales- derivada de su capacidad para transmitir información y permitir la transformación de esta en conocimiento y en acción, que trasciende las distinciones arraigadas en las disciplinas avocadas a “explicar” el comportamiento colectivo ya que porta una ruptura con la distinción teórica entre movimiento social y organización. Y vamos a hacerlo declinando la tentación de referir a las teorías y las reflexiones, de larga data y de gran producción, acerca de la(s) definición(es) de la sociedad civil, pero sin evitarla del todo, con una breve referencia a dos aspectos: la caracterización de las organizaciones de la sociedad civil y de los movimientos sociales con la intención de establecer los ámbitos de en los que se desarrollan los movimientos sociales en red como expresión de la sociedad civil organizada.



Partiremos del momento en el que las organizaciones de la sociedad civil (OSC's) tienen mayor visibilidad e importancia el cual está estrechamente relacionada con diversos fenómenos de impacto global, en particular se asocia con la Cumbre de la Tierra, realizada en Rio de Janeiro en 1992, y al foro paralelo en el que participaron numerosos representantes de Organizaciones No Gubernamentales a partir de los cuales se elaboraron los instrumentos emergentes de la Cumbre: la Declaración de Río y el Programa de la Agenda 21 a cuyo cumplimiento se comprometieron, la mayoría de los países participantes y que incluía para su realización, la participación de la sociedad civil.

Este momento, en el que se oficializa la participación de las organizaciones no gubernamentales como coadyuvantes de las iniciativas de desarrollo, es paradójicamente, cuando comienzan a declinar como actores políticos independientes. Según Collin y a Molina (2009) que hacen referencia al hecho histórico de que a partir de la Cumbre de Río “la mayoría de los documentos de los organismos internacionales se empezó a hacer referencia a las ONG,s [...] comenzó a incluirlas como coparticipes casi obligados, si se quería acceder a préstamos o financiamiento de programas”, remiten los “orígenes de esta relación a 1973, cuando la Comisión trilateral promovida por Rockefeller, encargara a tres académicos: Crozier, Huntington y Watanuki, el análisis de los problemas que enfrentaban las democracias y que las hacían ingobernables”.

Siguiendo a Collin y a Molina (2009) en este Informe, además de la famosa definición de gobernabilidad establecida como el ajuste entre las demandas sociales y la capacidad de respuesta del Estado, puede leerse una conclusión poco conocida pero de gran relevancia para nuestro tema: “que se encontró la solución en la reducción de la participación social y en la tecnificación de la conducción de la sociedad, confiándola a actores sociales (empresas, asociaciones y grupos de interés), los cuales resolverían los conflictos a través de la conciliación [...] La solución al dilema se encontró, en las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Con el predominio de gobiernos liberales y conservadores, tal como sostiene Sergio García (1999) se combate la politización de ciertos programas al irse imponiendo criterios y lineamientos técnicos que condicionan la asignación de fondos a las OSC's. En efecto, al ponerse el acento en el impacto social y económico se imponen criterios técnicos que derivan en un proceso de homogenización que ha obligado a que los directivos actuales tengan un perfil menos militante. Las cada vez más exigentes “reglas de operación” impuestas a las OSC's (Mazzotti & Rodriguez, 2013) provoca una suerte de domesticación técnica que anula el potencial político de las mencionadas organizaciones que se constata el ocaso de la riqueza organizativa emergente caracterizada por el surgimiento de las organizaciones pequeñas y flexibles con mucha capacidad de integrar esfuerzos con otras, tienen un gran potencial de difusión, una orientación a largo plazo con objetivos de corto plazo bien definidos, que se sostienen básicamente por el compromiso de los actores con los principios éticos y los objetivos perseguidos en los proyectos. Que buscaron fomentar la participación ciudadana para pugnar por el desarrollo sustentable y lograr la consolidación de los derechos humanos,

mediante el fortalecimiento de la participación política, la construcción de plataformas estratégicas y la consolidación de la sociedad civil.

No obstante, gracias a que a partir de entonces, abundó la producción de discursos alrededor de ellas, que, aun cuando carecieron de un informe respecto a su estructura organizativa y a su desempeño en cuanto a los objetivos que se planteaban, contribuyeron a darles preponderancia frente a otras formas de organización política y social. Y por todo lo anterior estas organizaciones se afirmaron como agentes de la legalización de los derechos sociales y este hecho provocó que se concibieran como representantes de la sociedad civil, sin embargo, lo cierto es que la sociedad *civil* emergente se expresa en formas organizativas que no se limitan al universo de las OSC's.

#### **b) Salvando escollos: hacia la construcción de un modelo de referencia para comprender la organización de los movimientos sociales en Red.**

En este punto, tal como lo menciona Boaventura (2009) el pensamiento se sigue desarrollando bajo el signo marcado por pensadores europeos del siglo XIX y de principios del siglo XX (Marx, Weber, Pareto, Durkheim, etc.) aún cuando ya bien entrada la segunda mitad el siglo XX se introducen fuertes críticas a tales paradigmas (Lyotard, Bell, Baudrillard, etc.) y se desarrollan una serie de reflexiones que derivan en replanteamientos (Vattimo, Habermas) y readecuaciones (Bourdieu, Lipovetsky, Giddens, Wallerstein, Beck, Castells, Bauman, etc.) puede decirse que los esquemas de pensamiento que darán sentido a la experiencia, multivariada y compleja, de la organización político/social del mundo están aún por elaborarse.

Para lograrlo, es urgente, tal como afirma Escobar (2003:53) “intervenir decisivamente en la discursividad propia de las ciencias modernas -las supuestamente universales ciencias sociales y humanas- para configurar otro espacio para la producción de conocimiento una forma distinta de pensamiento, un paradigma otro.”

Es necesario pues tomar una distancia de los esquemas clásicos impuestos desde la modernidad organizacional que ha «subalternizado» formas de organización por considerarlas idiosincráticas y locales, y asumir la perspectiva del «pensamiento de frontera» y «epistemologías de frontera», asociadas al «programa de investigación de modernidad/colonialidad» propuesta por Escobar (2003) y recuperar la noción de modernidad descentrada (Appadurai, 1996) que sostiene que ésta debe ser vista como des-territorializada, hibridizada, confrontada, desigual, heterogénea e incluso múltiple. Lo cual, al ser aplicado al universo organizacional, iniciaría con la crítica –ya desarrollada por otros autores (Montaño, Aktuf, Marcela ) la imposición de un modelo de organización eurocéntrico y/o anglosajón que determina (desde una postura supuestamente neutral, deslocalizada y universal) los rasgos que debe contener una organización para ser considerada como tal.

Si bien extendernos en el desarrollo de estas cuestiones (que están siendo investigadas en otros espacios) excede los propósitos de este trabajo, sirve el señalamiento como punto de partida para sustentar el hecho innegable de que en los nuevos movimientos

sociales en red están surgiendo formas de organización inéditas que son invisibles dentro de los esquemas tradicionales de las ciencias sociales y la TO.

Reconozcamos que los esquemas de organización y los referentes teóricos que se necesitan, no surgirán ni desde un escritorio (centro, laboratorio, cubículo, etc.), ni desde un horizonte pretendidamente universal, ahistórico, ni políticamente neutral, sino que serán ser resultado del diálogo; transdisciplinario, dinámico y evolutivo, en una densa interacción entre actores capaces de reflexionar colectivamente sobre la experiencia y de crear, retomando los referentes teóricos con los que se cuentan, nuevas formas de pensamiento que se adapten (es decir, que les de significado social y político) a los acontecimientos vividos<sup>397</sup>. Porque “el homo faber sólo puede redimirse de su situación insignificante y de la imposibilidad de encontrar modelos válidos en un mundo determinado por la categoría de medios-fines, mediante las interrelacionadas facultades de la acción y del discurso que producen historias llenas de significado” (Arendt 1998:246)

Lo cual, quiere decir que el mundo, tal y como se nos presenta ahora, con toda la complejidad de una sociedad *altamente* improbable (informacional, líquida, incierto, sin trabajo, global y de riesgo) nos plantea con urgencia la necesidad de encontrar, no sólo nuevos referentes de pensamiento que nos acerquen a la comprensión de los fenómenos actuales y que le den sentido a los acontecimientos ya que, como afirma Hannah Arendt, (1998: 256-257) “El único remedio ante la imposibilidad de predecir, ante la caótica inseguridad del futuro, se halla en la capacidad de hacer y de mantener las promesas...las dos facultades corresponden a la condición humana de la pluralidad”.

c) Ejes rectores de análisis:

De acuerdo con esta hipótesis, los ejes rectores de análisis que nos proponemos desarrollar son: la coordinación de acción colectiva y la organización en red, así como la estructuración de una arquitectura de gobernanza compleja y la generación de conocimiento como base para presentar la organización de los nuevos movimientos sociales en red (Castells 2012). Entendiendo esa red como una multiplicidad de organizaciones que configuran un universo heteróclito y, puesto que entre ellas se

---

<sup>397</sup>Lo anterior implica grandes diferencias entre el conocimiento tradicional (científico- moderno) y el conocimiento emergente (propio de la sociedad del conocimiento) ya que mientras que en el primero se mantienen márgenes de aplicabilidad mínima y alejada del contexto (universalidad del conocimiento y abstracción en la demanda) y se asume que los actores generadores de conocimiento son los científicos, los investigadores y los académicos, cuya especialización o expertitud es resultado de un proceso racional acumulativo y lineal, adquirido en el marco de una estructura vertical, auto-contenida y jerárquica; en el segundo se impone un sentido de aplicación inmediata y específica para las necesidades del contexto y se entiende que los actores generadores son las comunidades heterogéneas, plurales y descentralizadas que construyen el conocimiento mediante el diálogo, en relaciones *horizontalizantes* y en función directa con la práctica, tratándose de un conocimiento múltiple y flexible, cuya motivación esencial es la innovación y no el descubrimiento de la verdad, en el que la fuerza impulsora deja de estar centrada en el individuo profesionalizado para colocarse en la creatividad enfocada en los colectivos.

forman vínculos más o menos estables con un cierto grado de densidad, mantienen una gran capacidad de reproducción:

Que actúan siguiendo una idea central realizada a través de tácticas descentralizadas y que depende de una comunicación densa sobre intercambio de información funcional. (Informe RAND, 1998. Citado en Camarena, 1999: 5-67).

Estas organizaciones, tienen una estructura horizontal, una forma de gobierno no centralizado, jerarquías tendientes a cero, además de mucha iniciativa interna y local. "...se conforman de manera democrática con estructuras simples y con procesos dinámicos de intercomunicación.

Además de ello, vamos a referirnos a la organización de la acción colectiva como un espacio de coordinación ligada a la capacidad para actuar concertadamente, que, entendido en términos de Arendt es el poder. Más detalladamente, la acción colectiva, de acuerdo con Crozier (1977), no es un fenómeno natural que pudiera surgir espontáneamente ni el resultado automático del desarrollo de las interacciones humanas de una manera dinámica espontánea, ni la consecuencia lógica de los problemas que deberán resolverse (la suma de las determinaciones externas). No son más que soluciones específicas que han creado o instituido actores relativamente autónomos, con sus recursos y capacidades particulares ("constructos"), a los problemas que plantea la acción colectiva, en particular el de la cooperación con miras a cumplir objetivos comunes.

En el caso de los movimientos sociales, visto desde un punto de vista tradicional, se haría imposible el entendimiento de la coordinación y la acción colectiva al considerársele a esta última, única e irreductiblemente espontánea. Sin embargo hemos visto que esto no es así, el aspecto espontáneo del movimiento radica en los efectos y el impacto que pueda o no tener la convocatoria (es decir la cantidad y la calidad de la participación no calculada ni calculable de ese sujeto intangible que es "la sociedad civil") la cual, es, si el eje, pero no el único aspecto de lo que organiza la acción colectiva de un movimiento.

A decir de Touraine (1988), lo que realmente constituye a una agrupación societal como movimiento social, es que ese actor colectivo que cuente con los recursos culturales para la transformación de los "problemas sociales" en valores. Un movimiento social, continua Touraine, no disputa el acceso a bienes materiales ni pelea por la toma del poder, sino que lucha por transformar el código cultural instituido —que impone un conjunto de interpretaciones sobre lo que es la verdad, la realidad, lo justo y lo normal—, por eso es instituyente, porque niega al poder que niega su existencia y pugna por un nuevo sistema de interpretaciones y un cambio en el código político cultural de verdad/realidad.

De acuerdo con la definición de Touraine (1988:68) respecto a lo que es un movimiento social: "la acción, a la vez culturalmente orientada y socialmente conflictiva, de una clase definida por su posición de dominación o dependencia en la manera de apropiación de su historicidad, la inversión de los modelos culturales de conocimiento y

moralidad hacia cuales el movimiento social está orientado". Es la reapropiación de la historicidad y la inversión de los modelos culturales, lo que condensaría el objetivo del movimiento, mismo que se realiza mediante la acción.

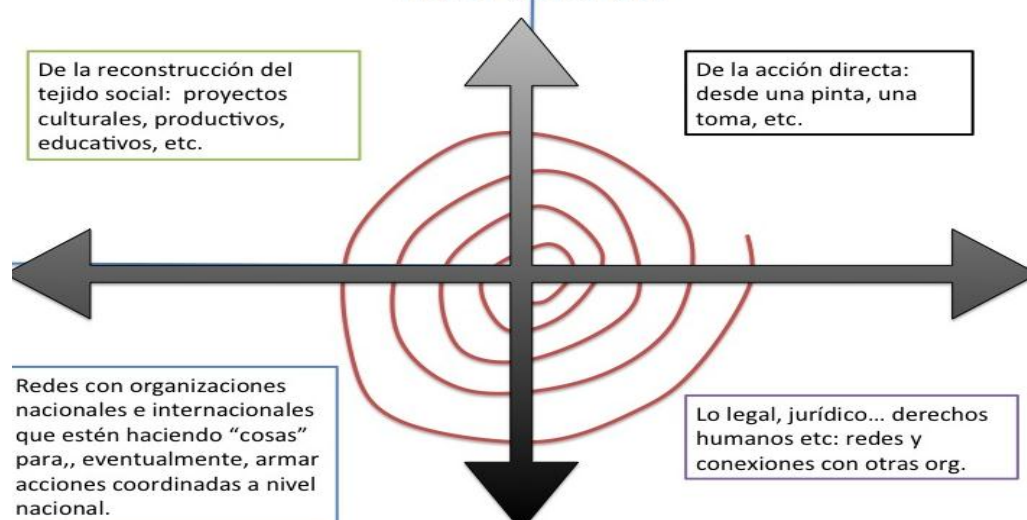
Así pues, el análisis de la acción espontánea rebasa –nuevamente- nuestro objetivo y nuestras posibilidades, sin embargo consideramos que, en el caso de la organización de los movimientos sociales en red, es necesario tomarla en cuenta y buscar resolver los aspectos que remiten, no a las causas, sino a la manera en que ésta es provocada y cómo o mediante qué mecanismos es regulada y factiblemente repetida. Es entonces cuando es preciso referirnos a la gobernanza del movimiento, que es distinta de la que se da entre las organizaciones civiles cuyo universo fragmentado, su orientación sectorial y limitada está siempre dependiente de la dinámica de los financiamientos. La gobernanza al interior de la sociedad civil organizada es eficaz pero –aparentemente- reducida en el tiempo, el gran poder de convocatoria, la capacidad de llevar a cabo acciones masivas, expresión de fuerza social, se asemeja a lo que varios autores han llamado comportamiento emergente y su transmisión por contagio.

Esto no quiere decir que no sean estructurados y que la participación de un buen número de organizaciones no sirva para incrementar el poder de los movimientos, lo cierto es que las acciones colectivas convocadas por los movimientos sociales no son, en modo alguno, puramente espontáneas. Existen formas de organización de la acción y formas organizativas que se generan a partir de ella que, no por no ser espectaculares y multitudinarias, dejan de tener una cierta influencia en las personas y en la vida social. En este aspecto es necesario comenzar a hablar de una Arquitectura de gobernanza compleja de los movimientos y su organización en la que intervienen al menos dos niveles:

a) una gobernanza de primer nivel que habla de la capacidad para organizar las acciones inmediatas y b) una gobernanza necesaria para crear una organización entre organizaciones que permita afianzar su fuerza y tener un papel importante en la consolidación de un proyecto de mayor envergadura que implique la construcción de espacios y relaciones que configuren un contexto político y social favorable a la consecución de los objetivos que se proponen.

La construcción de Autonomía, es decir, la capacidad de generar las propias reglas y las pautas que regularán los comportamientos del grupo; la necesidad de cambiar las actuales reglas del juego y responder a las problemáticas locales y globales resultantes de la imposición de un “sistema anti-nosotros” (M15) está provocando la conformación de nuevas formas de organización que, desde nuestra perspectiva, se expresa en la figura de abajo del siguiente modo:

## La organización en cuatro ámbitos de intervención



Por otra parte, en tanto que una cuestión esencial de los movimientos sociales en red es la capacidad para manejar grandes cantidades de información y transformarla rápidamente en datos y posteriormente en conocimiento, es necesario entender también que ese conocimiento no es aquel que está asociado a la producción de cosas, sino a la comprensión de la pluralidad de los asuntos humanos y a la construcción de historias con significado. De modo tal que el pensamiento deja de ser entendido como una no-acción y deviene, según en el marco propuesto por Arendt, (2008) en una actividad que sólo se distingue de la acción por el hecho de que el primero tiene lugar en la relación del individuo consigo mismo, mientras que la acción tiene como condición el entrar en contacto con los demás.

En vistas a presentar, por medio del análisis de un caso lo que puede ser un ejemplo de lo que arriba se apunta y que llamamos aquí *innovación social*: que no es otra cosa que la capacidad que llegan a tener ciertos actores interconectados en red/es para reinterpretar la información que circula y transformarla en conocimiento que deriva en propuestas de acción colectiva con mayor o menor densidad organizativa, en adelante se expone el proceso que en términos de innovación social y organizativa se puede observar en el caso que aquí se presenta cuyos detalles, debido a la extensión de esta comunicación, en este texto serán únicamente referidos, dejando para la exposición oral su explicación.

### **Caso: #1D#yosoy132#todossomospresos**

El surgimiento de lo que en algunos espacios comunicativos se llama “la primavera mexicana” tiene su fecha de nacimiento el 11 de mayo de 2012 en la Universidad Iberoamericana en el momento de la visita oficial del, en aquel momento, candidato a la presidencia por el PRI: Licenciado Enrique Peña Nieto –exgobernador del estado de México y responsable personal de la represión a la población en Atenco en el año 2006-. Estrechamente relacionada con el surgimiento del movimiento #Yo Soy 132 que a su

vez deriva de un video filmado por 131 estudiantes de la mencionada universidad, quienes frente a la amenaza de represión y la acusación de que no son estudiantes realizada por el vocero del PRI, se filman así mismos expresando su oposición al candidato al PRI diciendo sus nombres completos y número de matrícula.

Este evento suscita lo que puede ser comprendido como el primer movimiento social en red de la historia mexicana cuyo impacto y extensión deberá ser analizado y comprendido en distintas dimensiones. El propósito de este texto no es hacer un análisis completo sino el de avanzar en esa dirección resaltando, en la presentación de algunos eventos, las características de la innovación social generada por el yosoy132 como movimiento social en red.

Como movimiento social en red el #yosoy132 significa la afirmación de un yo único y particular, que desde su individualidad y diferencia se suma a una colectividad, que emerge como tal en la medida que el yo (proverbial espacio de lo único) se encuentra con otros (semejantes y distintos) con quienes se identifica en un colectivo. Esta característica, propia de los movimientos sociales se agudiza en los movimientos sociales en red ya que la información, al circular libremente es filtrada, en primera instancia por la red social a la que está inscrita el individuo, pero también la información es recibida por cada individuo particular en un contexto no compartido, ello induce a procesos de interpretación y de decisión específicos en los que se exalta la condición del ser único y particular. El propio nombre: #yosoy132 enuncia su condición de ser uno además que se vuelve colectivo en su particularidad.

De este aspecto formal, se resalta una emergencia frente a las formas de organización social tradicionales que, derivadas de la sociedad industrial, surgen a partir de la identificación que asumen los sujetos en función de los espacios de encuentro determinados por el papel que desempeñan en la estructura social o en la esfera económica. En las formas de organización de los movimientos sociales en red, se resalta frente a la información: el carácter reflexivo del individuo y, ante la acción, le define su posicionamiento, todo lo cual afianza la construcción de una identidad que tiene en el centro mismo la individualidad.

Es esto lo que hace que la participación en un movimiento constituya una verdadera experiencia, que al decir de Victor Turner resulta de las irrupciones emocionales que se derivan del vivir "*secuencias de eventos externos (que provocan) respuestas internas a éstas.*" (Turner, 2002:92) Y que obligan al individuo a significarlas, ligando lo que sucede en el presente con experiencias pasadas. En este proceso el sujeto construye una narrativa de sí mismo, una "historia con significado" y nueva identidad basada en la experiencia de lo colectivo, en la capacidad de hacer cosas con otros.

Al respecto, la noción de historicidad (Turaine, 1998) en el sentido de la construcción de la propia historia (una trayectoria de acciones y significaciones atribuidos por un grupo específico que reclama una identidad propia) es uno de los campos de disputa con el código cultural establecido. En este caso, en este video titulado #6diasparasalvara México que se puede ver en: <http://www.youtube.com/watch?v=GD6t0cioUgE> se muestra, entre otras cosas, cómo un movimiento reclama su propia historicidad, pero

además como en ese reclamo se incorpora otra interpretación a la historia, una interpretación generacional, a raíz de lo sucedido en México.

Con este texto se plantea una pregunta importante a la noción de historia lineal: ¿cómo, generaciones que no vivieron bajo el régimen del PRI reaccionan de manera tan feroz frente a las formas políticas que ese partido porta, y se organizan de manera menos eficaz para reaccionar contra el gobierno de derecha que estuvo gobernando durante los últimos 12 años? A la construcción de una historicidad le corresponde una interpretación particular de los hechos históricos, una lectura colectiva a contrapelo de la oficialidad que refleja una suerte de ideal del yo del movimiento del que se desprenden actitudes y valores que aglutinan una identidad no nueva, sino renovada.

Sobre este aspecto es que vale la pena indagar lo que en la literatura de las ciencias de la gestión se reconoce como la gestión del conocimiento y que es posible constatar que ocurre por diversas e impredecibles vías en los movimientos sociales en red. Si bien puede reconocerse fácilmente la transmisión viral de la información, los procesos mediante los cuales los grupos asimilan la información, se apropian y la resignifican, y generan nuevos conocimientos plantea nuevamente la pregunta sin respuesta acerca de los procesos mediante los cuales surge la innovación.

Es en esta dirección que se plantea el primer caso de estudio: la toma de las instalaciones del gobierno del estado de Veracruz en la Ciudad de México por un grupo de jóvenes del #yosoy132 el 6 de septiembre de 2012.

Nota: <http://aristeguinoticias.com/0609/post-elecciones/yosoy132-toma-sede-del-gobierno-de-veracruz-en-el-df/>

La forma pública en la que se transmite la información (vía redes sociales en grupos abiertos de Facebook y twitter principalmente) haría suponer que las autoridades no podrían ser sorprendidas, sin embargo, ese día los jóvenes del movimiento anunciaron – a manera de distractor- la realización de una acción colectiva en otra zona de la ciudad (la toma de la estación de metro más concurrida de la ciudad) lo que les permitió ejecutar la acción descrita arriba sin que las autoridades fueran alertadas.

Este evento rebela que, además de la gran capacidad para difundir información que permiten las redes, también y sobre todo, facilitan la asimilación del conocimiento que circula y eso da la posibilidad de crear nuevas estrategias de acción. En este caso es muy claro como los movimientos han aprendido a manejar la difusión selectiva de la información, reconociendo –de alguna manera- como proceden los elementos tradicionales de seguridad de la Ciudad de México y encontrando tácticas de acción defensivas y de distracción. Este hecho revela la existencia de estrategias particulares y novedosas de los movimientos sociales en red para manejar las fronteras entre la información pública y la información confidencial, si bien existen páginas web de los movimientos dedicadas al intercambio de información y de experiencias, el hecho real es que la construcción de cada acción colectiva que se realiza, es resultado de la forma particular que tiene cada colectivo para procesar la información y aplicarla a su contexto.



Estamos hablando de aspectos en los que intervienen en la innovación social tanto la cuestión de gestión del conocimiento como de cuestiones de la gobernanza del movimiento, es decir, la gobernanza al interior de la sociedad civil organizada es eficaz pero reducida en el tiempo, el gran poder de convocatoria, la capacidad de llevar a cabo acciones masivas, expresión de fuerza social, se asemeja a lo que varios autores han llamado comportamiento emergente y su transmisión por contagio. Lo cual no quiere decir que no sean estructurados, se trata mas bien de una arquitectura de gobernanza compleja en la que intervienen al menos dos niveles: una gobernanza de primer nivel que habla de la capacidad para organizar las acciones inmediatas y una gobernanza que habla de la necesidad de crear una organización entre organizaciones que permita afianzar su fuerza y tener un papel importante en la consolidación de un proyecto a largo plazo.

Recordando las palabras de Touraine (1988), respecto a lo que constituye a una agrupación societal como movimiento social, es que ese actor colectivo que cuente con los recursos culturales para la transformación de los “problemas sociales” en valores y de ahí su carácter de ser instituyente al negar el poder que niega su existencia y pugna por un nuevo sistema de interpretaciones y un cambio en el código político cultural de verdad/realidad.

Ver video:

<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=4Ib9vUU08jM;>

En este sentido, el movimiento #yosoy132 transformó la visión de un “orden supuestamente democrático”, en un régimen dictatorial y oligárquico y por lo tanto, ha cambiado también la visión de que el pueblo de México es un conjunto de personas pasivas, ignorantes e impotentes, y lo ha convertido en un pueblo con inteligencia, con capacidad de indignación y con poder. Y esto es sumamente significativo ya que según Castells (2012) la construcción de significados en la mente humana es una fuente de poder mas estable y decisiva que las formas de coacción y de intimidación.

Pero no sólo es una cuestión de significación, o mejor dicho, el cambio de significado o la reinterpretación colectiva de un evento, es resultado, si de la incorporación de un nuevo punto de vista, pero su él va a depender de la acción con la que se acompañe: ya que “la eficacia del uso del discurso de los actores para hacer evolucionar las prácticas es limitada: las palabras llaman a palabras, en tanto que solo los actos provocan actos” (Savall y Zardet, 1995).

Es entonces cuando la capacidad de convocatoria para “hacer con otros” es, siguiendo a Hanna Arendt (2008) el único espacio en el que se produce el poder que, a diferencia de la fuerza y la violencia, para existir necesita de una cantidad considerable de personas que estén de acuerdo en ponerse de acuerdo, para llevar a cabo algo juntos. Ese poder que da la acción, es lo único que introduce algo nuevo en el mundo.

**#1D:** Al respecto, uno de los eventos más importantes y del que se desprenden diversos acontecimientos que vale la pena mencionar, es el de la protesta realizada el 1ro de diciembre de 2012 contra la toma de posesión del poder presidencial de EPN. Vamos a

referirnos brevemente a tres de los eventos que expresan de forma muy clara lo que en este texto estamos denominando como innovación social:

a) El carácter de la protesta y la disputa por la legitimidad: días antes de la toma de posesión una amplia zona de la ciudad fue cerrada impidiendo el paso de la población a las inmediaciones de la cámara de diputados que es el sitio oficial para la ceremonia. Días antes circulaba en la red una convocatoria amplia para llevar a cabo las protestas, se hablaba de protesta pacífica pero también y por primera vez, se incluía información para la realización de bombas caseras, mascararas contra gases, medidas defensivas contra las balas de goma, etc. Cabe aclarar que desde el año 1968 no tiene lugar una represión violenta hacia las manifestaciones sociales por parte de las fuerzas del orden en la ciudad de México. Las agrupaciones de izquierda históricas y la sociedad civil en general, han mantenido una posición pacifista en gran medida resultado del shock del 68 y las autoridades se han mantenido en ese implícito pacto de no violencia. Hasta el 1 de diciembre, fueron utilizados únicamente como símbolos y como amenazas las armas y los escudos de las fuerzas policiacas de la ciudad. La protesta realizada ese día altera el pacto (ver [http://hemeroteca.proceso.com.mx/?page\\_id=326800](http://hemeroteca.proceso.com.mx/?page_id=326800)).

La crónica de los acontecimientos se puede leer en : <http://regeneracionradio.org/index.php/autonomia/autonomia/item/3676-la-batalla-de-san-lazaro-1dmx>, no obstante, la discusión sobre la legitimidad del uso de la violencia se da entre grupos de la nebulosa área reconocida como izquierda política en el país. Las versiones se contraponen y representantes importantes de la izquierda histórica e intelectual asumen la versión de que los jóvenes estudiantes no fueron los grupos que realizaron los actos de violencia de los que se les acusa, sino que estos fueron perpetrados por grupos de provocadores:

Y se desatan una serie de detenciones “justificadas” por la evidente y por todos insospechada violencia de la protesta contra la toma de posesión presidencial. Señalamos aquí dos eventos significativos: el primero se relaciona con la cuestión de la legitimidad y la violencia. El segundo, con la puesta en evidencia de la ilegalidad de las acciones supuestamente legales.

Ante tal posición, la respuesta de los jóvenes llama la atención porque subvierte el sentido común de la tradicional posición defensiva de la izquierda:

El pasado lunes 17 de diciembre se publicó en la sección de política del diario nacional **La Jornada** un artículo de opinión del Dr. Adolfo Gilly bajo el nombre “La provocación del primer día”. [...]

En lo que refiere al segundo aspecto: la puesta en evidencia de la ilegalidad de las medidas legales implementadas por el gobierno de la ciudad de México que, mediante las fuerzas públicas realiza ese mismo día 172 detenciones en la vía pública. En los días siguientes va liberando a la mayoría de los detenidos dejando sólo 14 personas detenidas y listas para ser juzgadas. Este hecho suscita una serie de movilizaciones, plantones y protestas en las calles y por las redes sociales, entre otros, se convierte en trend topic:

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10151282725633706.488698.8039493705&type=3&l=00b7e2dd29> y un video: <http://www.youtube.com/watch?v=mCBxzESVnqA> que, debido a que en el aparecen diversos artistas reconocidos a nivel internacional, se convierte en referencia en los medios de comunicación tradicionales.

Según la ley del Distrito Federal, a los jóvenes se les acusaba con el artículo 362° como delito a la paz pública que tiene como pena máxima 30 años de cárcel por lo que no se alcanzaba fianza. El bufete de abogados democráticos que preparó la defensa de los 14 detenidos juntó 24 megas de información demostrando la inocencia de los detenidos, la mayor parte de las pruebas eran videos hechos por las personas que presenciaron la detención y que muestran que la persona fue detenida con lujo de violencia y que no se encontraba siquiera en medio de la manifestación, este es un ejemplo: <http://www.youtube.com/watch?v=LX1i4OD3f5A>

La salida política frente a tales movilizaciones fue la modificación del mencionado artículo 26° días después por parte de la asamblea legislativa, con esa reforma, todos los detenidos alcanzaron fianza y fueron liberados esa misma noche y recibidos como héroes.

La trayectoria individual, es decir, el impacto en las biografías personales de esos eventos y las consecuencias que esto tiene en la sociedad deberá ser un tema a trabajar por la sociología del individuo y de la organización social. Por ahora, podemos ver que los casos que aquí presentamos nos permiten evidenciar el modo en que se reflejan los tres aspectos que mencionamos: transformación de la biografía; conocimiento añadido a la historia (reinterpretación) y las formas de comunicación establecidas en las redes sociales inducen a un cierto tipo de acción que organiza y crea ¿qué crea? Crea poder y crea vínculos entre las personas, que es la condición mínima de una sociedad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARENDRT, Hannah (1998), *La condición humana*, Barcelona, España, Editorial Paidós.

- (2008), *Sobre la violencia*, Alianza Editorial Madrid, España

BAUDRILLARD Jean (1983), *Las estrategias fatales* Barcelona, Anagrama.

- (1984), *El espejo de la producción*, Barcelona, España, Editorial Gedisa.

BECK, Ulrich (1998), *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona,

España Paidós.

BECK, Ulrich (2000) *The Brave New World of Work*. Cambridge, Cambridge University

Press.

BOAVENTURA De Sousa Santos (2009), *Hacia una epistemología del Sur*, Siglo XXI, CLACSO, México.

- CASTELLS, Manuel (2009), *Comunicación y Poder*, Madrid, Alianza Editores.
- (2012), *Redes de indignación y esperanza: los movimientos sociales en la era internet*. Madrid, Alianza Editorial.
- CAMARENA, Adriana. (1999), “Neo-medievalismo”, en: Las ONG’s mexicanas de derechos humanos como fenómeno de glocalización, Venezuela, Revista Nueva Sociedad, Núm. 4, Vol.
- FAM, ARMIJO N, Sergio García (coordinadores) (1995) *Definición, presencia y perspectivas de los organismos no gubernamentales* Foro de Apoyo Mutuo México
- KLEIN, Naomi (2001) *No logo: el poder de las marcas*, Barcelona, Paidós.
- MARSDEN, Richard (1997), “La política del análisis organizacional”, *Gestión y Política Pública*, vol. VI, núm. 2, segundo semestre.
- MAZZOTTI Giovanna, Laura Rodríguez (2013) *Apuntes para el estudio del vínculo entre políticas públicas y el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil (OSC’S) en México*. En revisión.
- MIRES, Fernando (1996), *El orden del caos. ¿Existe el tercer mundo?*, Venezuela, Nueva Sociedad.
- (1999), *La revolución que nadie soñó*, Venezuela, Nueva Sociedad.
- SAVALL Henry et ZARDET Veronique, (1995). *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, Editions Economica.
- (2005), *Tétranormalisation: Défis et Dynamiques*, Editions Economica.
- SENNET, Richard (2006) *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Anagrama.
- TOURAINE, Alain (1988), *¿Podremos vivir juntos?* , Argentina, Fondo de Cultura Económica.
- TURNER, Victor, (2002), “Dewey, Dilthey y drama. Un ensayo en torno a la antropología de la experiencia” en Ingrid Geist (comp.) *Antropología del Ritual*, México, CONACULTA/INAH.
- VON FOERSTER Heinz(1994) “ Construyendo una realidad”, en WATZLAWICK, Paul Watzlawick y otros, *La realidad inventada: ¿Cómo sabemos lo que creemos saber?*, Barcelona, Ed. Gedisa.
- WORLD ECONOMIC FORUM, Seventh Edition (2012) *Insight Report Global Risks 2012*.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

COLLIN, Laura y Rafael MOLINA, “Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: de la invisibilidad al protagonismo”, *Nuevo Mundo Mundos Nuevos* [En línea], Coloquios, Puesto en línea el 17 enero 2009, consultado el 13 agosto 2011. URL : <http://nuevomundo.revues.org/47723> ; DOI : 10.4000/nuevomundo.47723

<http://www.aporrea.org/internacionales/n173285.html> consultado en febrero de 2011

<http://www.youtube.com/watch?v=GD6t0cioUgE> recuperado en diciembre de 2012

<http://aristeguinoticias.com/0609/post-elecciones/yosoy132-toma-sede-del-gobierno-de-veracruz-en-el-df/> recuperado en septiembre de 2012

<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=4Ib9vUU08jM> recuperado en enero de 2013

[http://hemeroteca.proceso.com.mx/?page\\_id=326800](http://hemeroteca.proceso.com.mx/?page_id=326800) recuperado en enero de 2013

<http://regeneracionradio.org/index.php/autonomia/autonomia/item/3676-la-batalla-de-san-lazaro-1dmx> recuperado en diciembre de 2012

<http://www.jornada.unam.mx/2012/12/17/opinion/014a1pol> recuperado en diciembre de 2012

<https://www.facebook.com/notes/acampada-revolución-132/respuesta-al-dr-adolfo-gilly-por-el-art%C3%ADculo-la-provocación-del-primer-d%C3%ADa-publi/298810240240313> recuperado en diciembre de 2012

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.10151282725633706.488698.8039493705&type=3&l=00b7e2dd29>

<http://www.youtube.com/watch?v=mCBxzESVnqA> recuperado en febrero de 2013

<http://www.youtube.com/watch?v=LX1i4OD3f5A> recuperado en marzo de 2013

# **GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO PARA SU GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ADAPTACIÓN AL ENTORNO**

**Mtro. Arturo Fernando Suárez Flores**  
Universidad Nacional Autónoma Metropolitana  
[arturo.suarez.flores@gmail.com](mailto:arturo.suarez.flores@gmail.com)

**Dr. Lorenzo Manzanilla López de Llergo**  
Universidad Nacional Autónoma Metropolitana  
[pinvestigacion@yahoo.com.mx](mailto:pinvestigacion@yahoo.com.mx)

**Dra. Laura Jiménez Ferretiz**  
UAT-FCAT e Investigación.  
[lau.ferretiz@gmail.com](mailto:lau.ferretiz@gmail.com)

## **Resumen**

Esta investigación propone una forma participativa para diseñar los procesos de negocios en las organizaciones sintetizando, mediante el enfoque sistémico, la visión de la dirección con la visión del área técnica aún cuando estas visiones se encuentren disociadas, para ello se articulan conceptos de gestión estratégica, planeación estratégica, prospectiva, teoría de gráficas, administración de proyectos y análisis de negocios. El resultado es una propuesta para diseñar procesos de negocio en forma participativa entre la dirección y el área técnica tomando en cuenta componentes de negocio y técnicos.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, procesos de negocios, diseño de procesos, administración de proyectos, análisis de negocios.

## **Summary**

This research proposes a participative design of an organization's business processes, using a system approach to synthesize management and technical points of view, even when they are disconnected. In order to achieve that result, we propose resorting to strategic management, strategic planning, forecasting, graph theory, project management, and business analysis concepts. The resulting proposal is to have the management and technical areas jointly design business processes, taking into account business and technical components.

## **Key words**

Strategic management, business processes, process design, project management, business analysis.

# LA INSERCIÓN HETEROGÉNEA A LAS REDES DE INNOVACIÓN. EL CASO DE LA INDUSTRIA AEROESPACIAL EN MÉXICO.

**Dr. Jorge Feregrino Feregrino**

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco TESCO

[jorferegrino@yahoo.com](mailto:jorferegrino@yahoo.com)

**Mtra. En C. Verónica Velázquez Romero**

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco TESCO

[ing\\_ind\\_amb@hotmail.com](mailto:ing_ind_amb@hotmail.com)

**Mtra. Gisela Janeth Espinosa Martínez**

Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco TESCO

[gespinosam@yahoo.com.mx](mailto:gespinosam@yahoo.com.mx)

## **Resumen**

La propagación y asimilación de las innovaciones tecnológicas, crean procesos divergentes que profundizan las brechas tecnológicas. La inserción heterogénea a las redes de innovación globales es un proceso inherente a las estrategias de innovación competitivas. Las empresas transnacionales aplican estrategias defensivas para cubrir sus procesos de mayor valor agregado y mantener su poder de mercado. Este es el caso de la inserción a las redes de innovación de la industria aeroespacial en México. Los resultados muestran un entorno caracterizado por un déficit crónico en el comercio de bienes de alta intensidad tecnológica en sus procesos de producción. La transnacionalización de las economías subdesarrolladas, ha generado barreras oligopólicas a la transferencia de tecnología. En este contexto, es necesaria una política de absorción y asimilación de las innovaciones del exterior, para transitar de procesos de baja intensidad tecnológica a procesos innovadores de mayor valor agregado.

**Palabras clave:** Sesgo Tecnológico, Innovaciones Tecnológicas, Política de Innovación

## **Introducción**

Los procesos de innovación a nivel global son divergentes, esto se debe al aprovechamiento heterogéneo de los recursos y sus resultados en materia de avances tecnológicos. Las empresas desarrollan estrategias de innovación defensivas ante la

competencia en los mercados a nivel global, con el objetivo de limitar la transmisión de conocimiento con alto valor agregado y poder mantener su poder de mercado (Thoening & Verdier, 2003; Setterfield 2003). En este sentido, la difusión del conocimiento tecnológico se genera de forma heterogénea en un entorno complejo, y en un marco de competencia imperfecta.

El diseño de los esquemas de innovación requiere considerar las divergencias inherentes a este proceso (Metcalf, 1994). La teoría plantea que la reducción de las brechas tecnológicas se logra al implementar políticas de innovación en torno a los gastos de Ciencia y Tecnología, y la apertura comercial.

En el caso de México, la estrategia de innovación con base en la diversificación del comercio global de bienes para consolidar una base tecnológica orientada a captar innovaciones del exterior y la información tecnológica tácita generada en centros de I&D externos, ha profundizado el sesgo tecnológico y la barrera externa al crecimiento. El trabajo se divide en cuatro secciones: en la sección 1 y 2 se describen los procesos heterogéneos de innovación, En la sección 3 y 4, se analizan los hechos estilizados sobre el sesgo tecnológico y la inserción de los países en desarrollo al sector aeroespacial en México.

### **1. El proceso heterogéneo de las innovaciones tecnológicas**

La irrupción de un paradigma tecno-económico innovador es resultado, de una plétora de cambios en tecnologías, infraestructuras y nuevas formas de gestión; estos elementos determinan la dinámica de las innovaciones tecnológicas. Los cambios tecnológicos, se agrupan en un espacio de innovaciones radicales, son divergentes, configuran revoluciones sucesivas con un rasgo distintivo y modernizan las estructuras productivas (Perez, 2009). Cada revolución tecnológica, reemplaza de forma masiva un conjunto de tecnologías, mediante la sustitución o la modernización de la maquinaria, equipo, procesos administrativos y operativos (Dosi, 1988). En este contexto el cambio tecnológico es un proceso de retroalimentación que irrumpe y transforma profundamente a las sociedades, y estas a su vez impactan el potencial tecnológico del entorno donde se desarrolla el proceso. El progreso tecnológico por ende es un proceso de destrucción creadora, el cual describe la naturaleza heterogénea de las revoluciones tecnológicas (Schumpeter, 1939).

El nuevo paradigma de cambio tecnológico está constituido por un esquema organizativo dinámico orientado a la creación y apropiación, de las innovaciones tecnológicas. Las nuevas formas de organización orientadas a la innovación tecnológica reemplazaron el arquetipo de la empresa en la primera mitad del siglo XX, que producía una cantidad masiva de bienes y servicios mediante un capital físico gigantesco, por una organización económica en torno a los activos intangibles con base en el conocimiento y la innovación tecnológica (Samaniego, 2005). Es importante la creación de centros independientes de ganancias, con gran flexibilidad mediante la reducción de plataformas jerárquicas, (Fioretti, 2012; Aoki, 1986) y la conformación redes organizacionales especializados localizados en la periferia.



El incremento en el nivel tecnológico disponible dentro de las unidades de producción, se debe al proceso endógeno de difusión del conocimiento en la economía, con base al Know-How, el Learning By Doing y el Learning by Investment<sup>398</sup> (Aghion, et al., 1999; Jensen, et al., 2007. ; Lundvall, 1988). El proceso endógeno de innovación, en una etapa temprana de transición, implica la articulación de las nuevas tecnologías que usualmente conviven con esquemas organizativos atrasados, que parten de condiciones divergentes y no pueden aprovechar todas las ventajas potenciales de la base de recursos tecnológicos (Abramovitz, 1986; Dutrénit, 2004; Lundvall & Johnson, 1994; Lundvall & Nielsen, 2005; David & Foray, 1995). Es decir, la dinámica de las innovaciones tecnológicas irrumpe de forma heterogénea. En este sentido las posibilidades y los requerimientos para elevar el crecimiento económico con base en las innovaciones desatan una profunda transformación y crean patrones de crecimiento divergentes (Kaldor, 1957; Lee, 2012). Las diferencias en el proceso de innovación, se deben a la heterogeneidad en las recursos tecnológicos, sobre todo se han identificado brechas a partir de las diferencias en los procesos de desarrollo tecnológico.

## **2. La heterogeneidad competitiva y el sesgo tecnológico**

La Investigación y Desarrollo (I&D) requiere una concentración elevada de recursos financieros, que pone en riesgo la sobrevivencia y el proceso de consolidación de las empresas (Rammer, et al., 2009). La inversión en I&D demanda un financiamiento previo al proceso de producción, gastos corrientes en relación al staff y los materiales; los últimos no califican como un colateral para cumplir con las obligaciones financieras (Czarnitzki, 2006). La falta de colaterales y las asimetrías de la información en un proyecto para establecer procesos de I&D, eleva el riesgo del proyecto y los costos de financiamiento externos. En consecuencia, el financiamiento interno generalmente es la opción viable para financiar la I&D (Czarnitzki & Hottenrott, 2011).

En este caso, las empresas requieren un flujo de caja estable para cumplir con sus obligaciones de pago, es necesario que la inversión en I&D genere rendimientos inmediatos para cubrir los compromisos de deuda; es decir, se requieren años de inversión para obtener los rendimientos esperados (Hall, 2002).

La volatilidad de la demanda limita la estrategia financiamiento con recursos internos, por ejemplo: cuando es muy elástica ante un cambio en los precios o la competencia en el mercado es elevada, la demanda de la empresa se torna inestable. Entonces, el objetivo de la empresa es organizarse y establecer una estrategia que le permita elevar su poder de mercado y reducir la inestabilidad de la demanda (Comanor, 1967; Nelson, 1959). En este sentido, las empresas innovadoras se organizan para obtener presencia global y elevar la diversificación de sus actividades. Estos grandes conglomerados han construido su capacidad innovadora desde su matriz hacia sus unidades de negocio en

---

<sup>398</sup> El Know How se refiere al cómo hacer, el Learning by Doing al aprender haciendo y el Learning by Investment aprender mediante la inversión en tecnología.

todo el mundo. Los conglomerados siguen un patrón de competencia global, mediante la inserción en países con ingresos medios altos, que cuentan con una infraestructura suficiente, experiencia acumulada, personal calificado y esquemas de bienestar social apropiados (Baldwin & Krugman, 2004).

Entre los conglomerados con estas características están Basf, DuPont, GE, Haier, Hyundai, Philips, Samsung, Siemens, Tata, 3m y Virgin (Taylor, et al., 2012). La capacidad operativa, de estas empresas es tan grande, que durante la crisis financiera entre 2007 elevaron sus inversiones de I&D en proporción al 6% de sus ingresos. Por ejemplo, Basf tiene una red de conocimientos enorme, con 10 mil investigadores en 70 centros de I&D en gran parte de Alemania y el ASEAN (Taylor, et al., 2012). La compañía ha generado mil patentes en 2011, es el líder en la industria química.<sup>399</sup>

La forma de competir en la “nueva geografía económica”, tiende a modificar sustancialmente los esquemas pragmáticos de los sistemas nacionales de innovación. Una visión limitada de las fallas de mercado desestima los problemas intrínsecos de la aplicación de un esquema de innovación (Metcalf, 1994). El reconocimiento de un entorno de competencia imperfecta y de redes de conocimiento complejas y dinámicas es necesario. La aplicación de una política de innovación tecnológica, que ignore estos elementos, profundizaría y generaría más distorsiones.

### **3. El sesgo tecnológico y la inserción a las redes de innovación globales**

La política de competitividad empresarial aplicada por los países en desarrollo, ante los procesos de globalización y desregulación económica, se ha enfocado en la integración de las empresas a las cadenas globales de valor. En este sentido, los gobiernos de los países en desarrollo han signado acuerdos de libre comercio, han establecido políticas amigables a la inversión foránea, y sus bancos de desarrollo han promovido la integración de las empresas a todos los niveles a cadenas globales de valor.

La política de innovación implementada en los países en desarrollo para salir del atraso tecnológico, supone, que la transferencia de tecnología está ligada al sector externo. En la literatura dominante se ha identificado que la velocidad de la transmisión tecnológica tiene una relación directa con la apertura comercial y la desregulación financiera (Piva, 2004). Es decir, la transferencia tecnológica hacia los países en desarrollo, facilita la entrada de empresas nacionales a mercados externos y el acceso a innovaciones tecnológicas foráneas para competir a nivel global (CEPAL, 2012). Sin embargo, la difusión de tecnología no se comporta de acuerdo a los patrones homogéneos que supone la teoría neoclásica, esta se comporta de forma heterogénea y tiene un patrón difuso (Lall, 2002; Foster, 2005). Por ejemplo: en los países en desarrollo, la utilización de máquinas con tecnologías obsoletas, es usual, cuanto mayor es el nivel tecnológico incluido en estas (Piva, 2004). Es decir, el grado de obsolescencia de las máquinas es reducido cuando no se puede tener un acceso homogéneo a los procesos globales de

---

<sup>399</sup> El objetivo de BASF es obtener €30 mil millones en ventas y €7 mil millones en ganancias netas para el 2020. De hecho, su gasto en inversión desde 2005 se ha incrementado 50%.

innovación tecnológica. El sesgo tecnológico se puede identificar a partir de las diferencias tanto en la base tecnológica como en los resultados obtenidos entre los países por su nivel de ingreso.

Los hechos estilizados sobre el sesgo tecnológico pueden visualizarse mediante los índices de innovación construidos por la World Intellectual Property Organization. Los índices utilizados fueron los recursos para la innovación y los resultados por innovación. El índice de recursos tecnológicos para la innovación, está constituido por: las instituciones, la formación de capital humano para investigación, la infraestructura, los mercados de bienes, capitales y la sofisticación de los negocios en materia de conocimientos. El índice de los resultados obtenidos en materia de innovación está constituido por: los resultados en conocimiento e innovación tecnológica y los resultados en materia de creatividad. Los índices fueron construidos para 141 países, estos caracterizaron por el nivel de ingresos de acuerdo a la clasificación utilizada por el Banco Mundial. Mediante los índices de innovación se aprecian las diferencias entre los países con ingresos altos y los países con ingresos bajos (Ver gráfica 1).

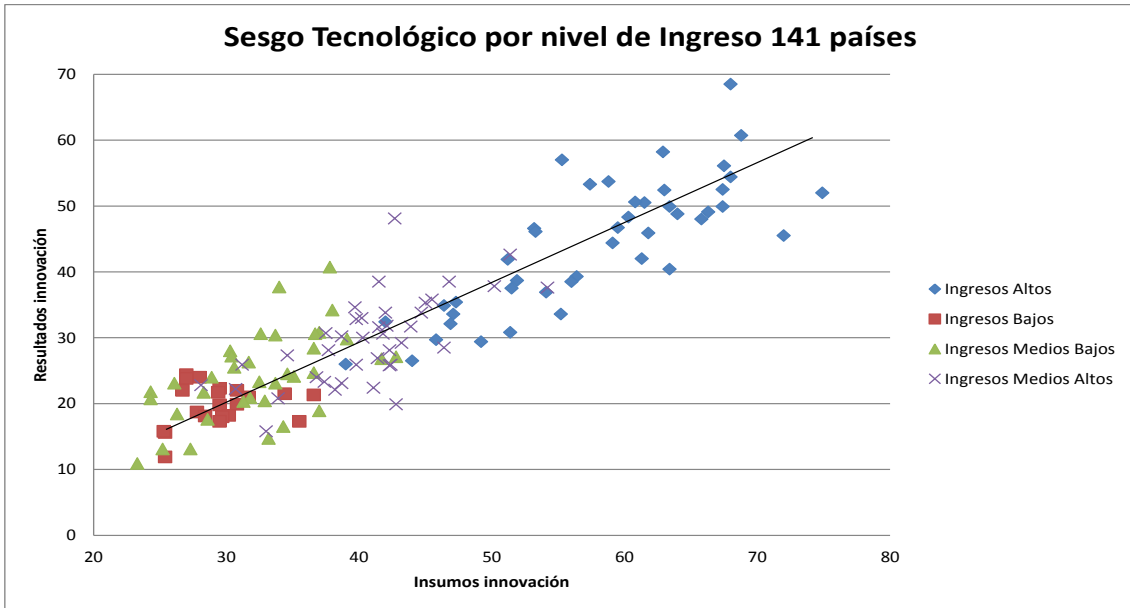
De los 44 países con ingresos altos, el 95% están por arriba de los 60 puntos en materia de los insumos de innovación y en materia de resultados por innovación el 95% están por arriba de los 45 puntos. Estos resultados, muestran que los países con ingresos altos utilizan sus recursos de forma eficiente en materia de innovación, para obtener patentes, generar conocimiento, y elevar su grado de creatividad. De los 57 países que conforman el bloque de los países con ingresos medios bajos e ingresos bajos, el 80% están por debajo de los 30 puntos<sup>400</sup> en materia de recursos para innovación, en cuanto los resultados por innovación el 70% están por debajo de los 25 puntos; es decir, hay una subutilización elevada de los recursos tecnológicos.

Es evidente el sesgo tecnológico, los resultados muestran diferencias de más de 30 puntos en materia de innovación entre países en desarrollo con ingresos altos y los países en desarrollo con ingresos bajos (ver Gráfica 1).

### **Gráfica 1 Sesgo tecnológico por nivel de ingreso en 2012**

---

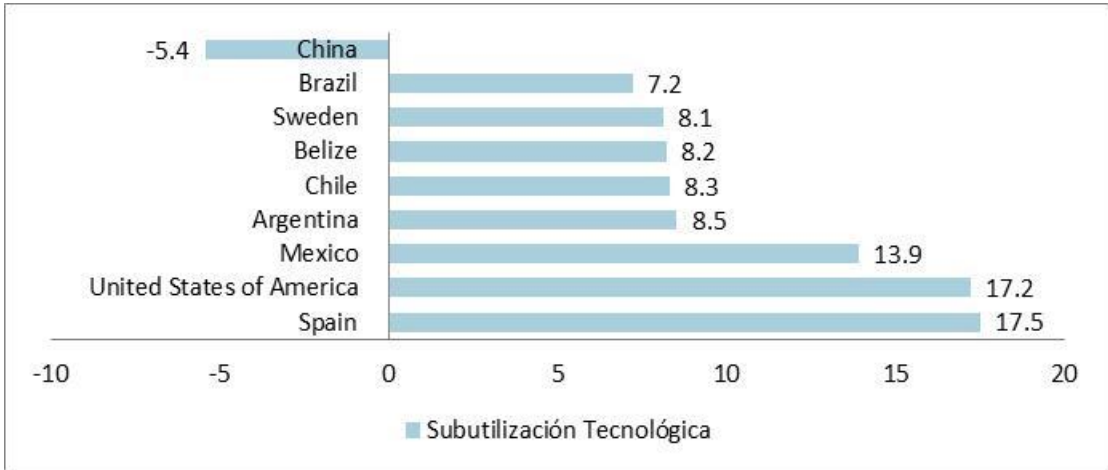
<sup>400</sup> Estos representan la mitad de los puntos respecto a los países con ingresos altos.



Fuente: Elaboración propia con base en los índices de innovación para una muestra de 141 países (WIPO, 2012).

En el caso específico de México, es evidente la subutilización de los recursos de innovación, estos alcanzaron los 39.8 puntos pero los resultados de innovación sólo fueron de 25.9. Para verificar esta situación se construyó un indicador de subutilización.<sup>401</sup>

**Gráfica 2 Subutilización Tecnológica**



Fuente: Elaboración propia con base en los índices de innovación para una muestra de 141 países (WIPO, 2012).

En la gráfica 2, se observa que China aprovecha sus recursos de innovación y por el contrario México desaprovecha los 19 puntos a favor en materia de recursos de innovación, inclusive tiene niveles de subutilización superiores a Brasil y Chile. Por su parte, Estados Unidos de América (EUA) y España tienen un grado subutilización

<sup>401</sup> Este se construyó mediante el diferencial entre el índice de los recursos para innovación y los resultados por innovación.

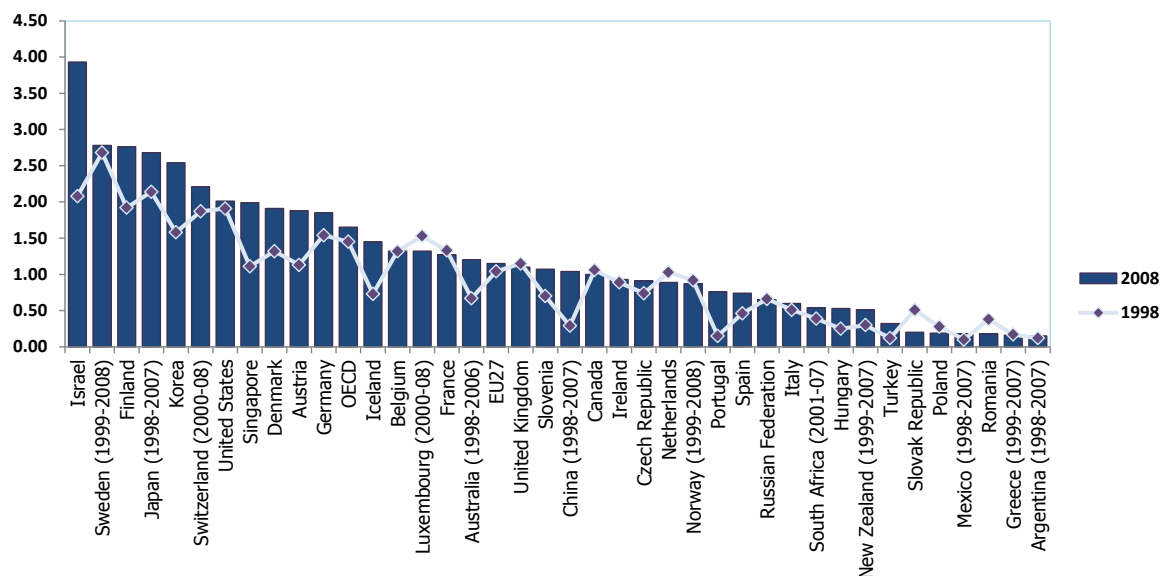
mayor al de México; sin embargo, EUA alcanzó 49 puntos en el índice por resultados por innovación.

### **3.1 Los hechos estilizados, el estado de la innovación en México en el contexto global**

Las economías en desarrollo se insertaron en el entorno global de innovación tecnológica mediante productos con bajo valor agregado sobre todo recursos naturales y ensamblaje de productos (Katz, 2000; Calcagno, 2000; Arocena & Sutz, 2005). Inclusive para este tipo de inserción se requieren cierto tipo de tecnologías que deben ser importadas. En el caso de México la integración a los mercados globales mediante la IED no se ha consolidado, para el 2010 según las cifras del Banco Mundial los flujos de IED como proporción del PIB sólo alcanzaron el 1.81%. En el entorno global respecto a la IED/PIB, México se encuentra en el lugar 81, entre los primeros lugares se encuentra Hong Kong con un 30%, por su parte Chile se encuentra en el lugar 24 con un 7.10 y Brasil en el lugar 72 con un 2.32% (WIPO 2012).

En cuanto a los gastos en I&D realizados por las empresas transnacionales entre 2008 y 2011, sólo 4% se realizó en América Latina; esto lo atribuye a que esas empresas no tienen incentivos para la adaptación tecnológica, ni para el desarrollo de los sectores locales mediante la difusión tecnológica por parte de sus matrices. El objetivo principal de los conglomerados es obtener rentas de la explotación de los activos existentes (Narula, 2013), no hay una estrategia para el desarrollo innovador de los activos existentes. Inclusive los gastos de las empresas privadas en I&D como proporción del PIB en materia de innovación, es mínimo en el caso de México alcanza tan sólo 0.35% y representa el 0.11% de los gastos hechos por los miembros de la OECD (Ver Gráfica 3).

**Gráfica 3 Gastos de las empresas en I&D como porcentaje del PIB, comparativo entre 1998 y 2008.**



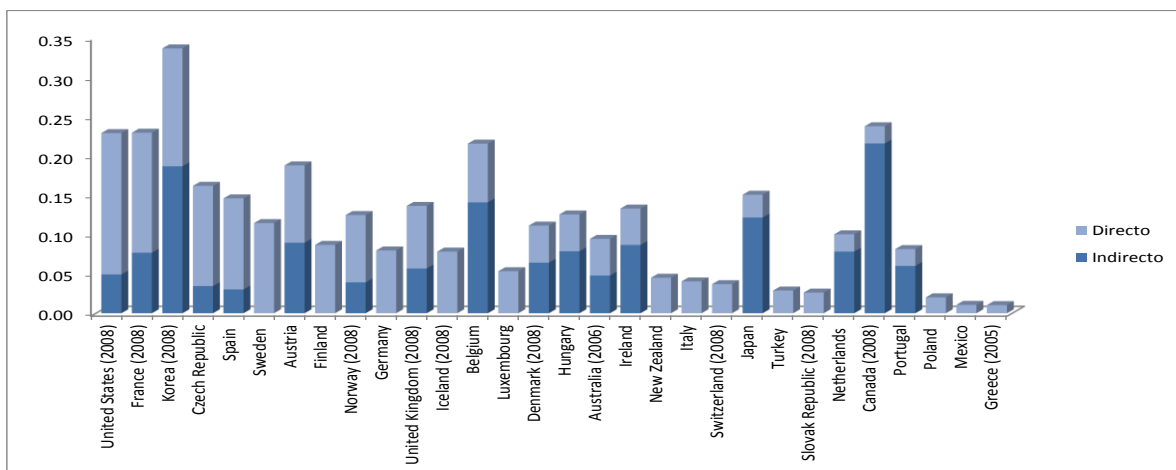
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OCDE 2013.

Los hechos muestran en México, a pesar de tener una posición regular en materia de recursos para innovación, al estar integrado en el entorno global mediante la apertura y la atracción de IED.

La integración al entorno global de innovación requiere la concertación de políticas entre el gobierno, los sectores empresariales y la sociedad civil, por una parte; y por otra, el establecimiento de mecanismos de financiamiento para una política de desarrollo industrial orientada a la innovación tecnológica.

La producción del conocimiento sólo se convierte en innovación y poder creativo, cuando hay una capacidad social adecuada para asegurar un buen ajuste entre las oportunidades que ofrecen el cambio tecnológico y las instituciones al proveer un espacio adecuado para el cambio en el sistema tecnológico. (Abramovitz, 1986; Perez, 1983; Dutrénit, 2004; Lundvall & Johnson, 1994; Lundvall & Nielsen, 2005; David & Foray, 1995). En este sentido el apoyo del estado para crear un espacio creativo, para la apropiación y generación de innovaciones es importante. En el caso de los incentivos directos e indirectos del gobierno, en México los incentivos directos sólo representa 0.01% y los incentivos indirectos son inexistentes, en la gráfica observamos, un atraso importante en la materia de soporte gubernamental.

**Gráfica 4 El apoyo a la I&D indirecto mediante incentivos fiscales y el apoyo directo gubernamental en 2007.**



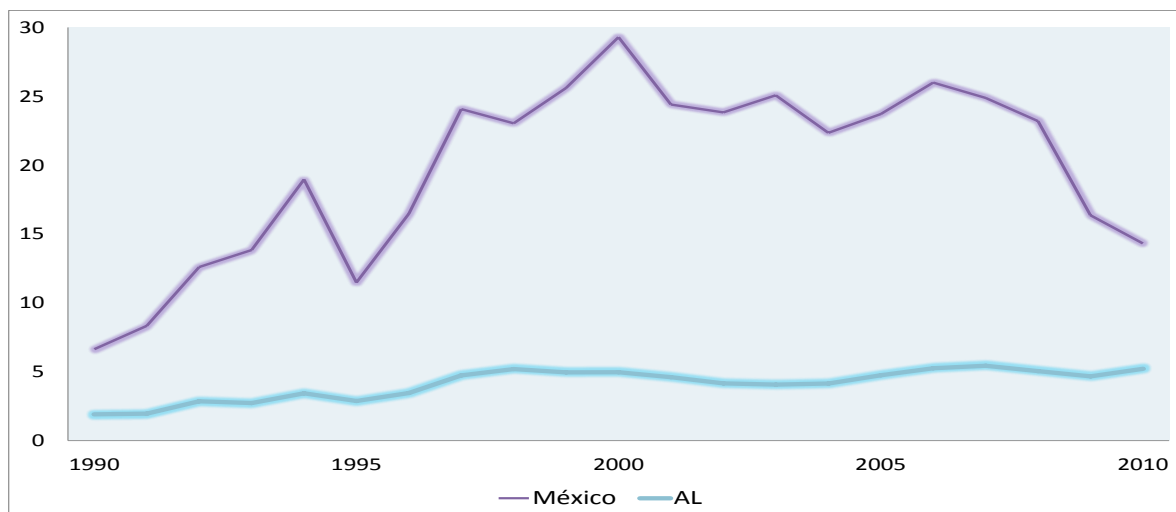
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OCDE 2012.

#### 4. La dependencia tecnológica, la inserción a redes de innovación.

La dependencia tecnológica se encuentra en el núcleo del desequilibrio estructural de la balanza comercial del sector manufacturero en particular, y de la economía mexicana en general. Los hechos estilizados en México, muestran un déficit crónico en relación al comercio de bienes con alta tecnología. Las importaciones de alta tecnología netas en proporción a las importaciones totales representan el 19.42% y por su parte, las exportaciones de alta tecnología en proporción a las exportaciones totales representan el 16.50 (WIPO, 2012). De hecho, la constante devaluación del tipo de cambio ha elevado la dependencia tecnológica al reducirse el precio de los bienes de capital importados, se incrementa el reemplazo de máquinas, y servicios de ingeniería locales que podrían producirse en el país (Katz & Stumpo, 2001)

Los hechos muestran elevadas tasas de dependencia tecnológica en el caso de México entre 1990 y 2010 el promedio fue 20% (Ver Gráfica 2). Cuando se consolida la apertura comercial en 1999 alcanza la dependencia tecnológica su punto máximo con 25.6% y una tasa de crecimiento promedio para el periodo de 6%. En contraste, Brasil tiene una tasa de dependencia del 2% en promedio y una tasa de crecimiento promedio del 1% durante el período.

#### Gráfica 5. La Tasa de dependencia tecnológica entre América Latina y México.



Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (RICYT).

En este sentido el SELA (2012) reporta que en Brasil la mayoría de las empresas multinacionales se han establecido para atender al mercado nacional, y menos de 14% realiza actividad exportadora; y en México, las multinacionales están acompañadas de sus proveedores globales de primer piso, y sólo a partir del segundo piso han involucrado a ciertas empresas locales. En el caso de México la política de promoción para la inserción a un espacio de innovaciones tecnológicas, no ha sido suficiente para reducir la dependencia y el sesgo tecnológico; esto se puede mostrar con el análisis del sector aeroespacial en México.

#### **4.1 La inserción a redes de innovación; el caso de sector aeroespacial en México.**

El desarrollo del sector aeroespacial, se liga a los intereses estratégicos, comerciales y políticos de cada país, marcándose un notable desarrollo a partir de la primera guerra mundial, donde se pudo ver su potencial en la guerra, el transporte de personas, mercancías y la exploración del espacio exterior. A finales de la segunda guerra mundial, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña y la Unión Soviética, diseñaron los modelos de desarrollo en la industria aérea, orientados al uso militar. En ese contexto EUA se convierte en el líder del sector al producir más de la mitad de la producción mundial. Mientras que otros países como Canadá y Brasil se han convertido en proveedores regionales de aviones a nivel global, (UPM, 2011)

La industria aeroespacial sigue dos tendencias a nivel global. La primera atañe a consideraciones seguridad nacional. La segunda, la concentración de medios industriales y programas para el desarrollo e innovación tecnológica. Los distintos procesos de reestructuración han llevado a la creación de grandes conglomerados industriales como: Northrop-Grumman, Boeing-McDonnell Douglas, Lockheed-Martin, Raytheon, entre otras. En la región Brasil se encuentra la cuarta productora mundial de aviones de poca envergadura, Embraer, competencia de Bombardier Aerospace.

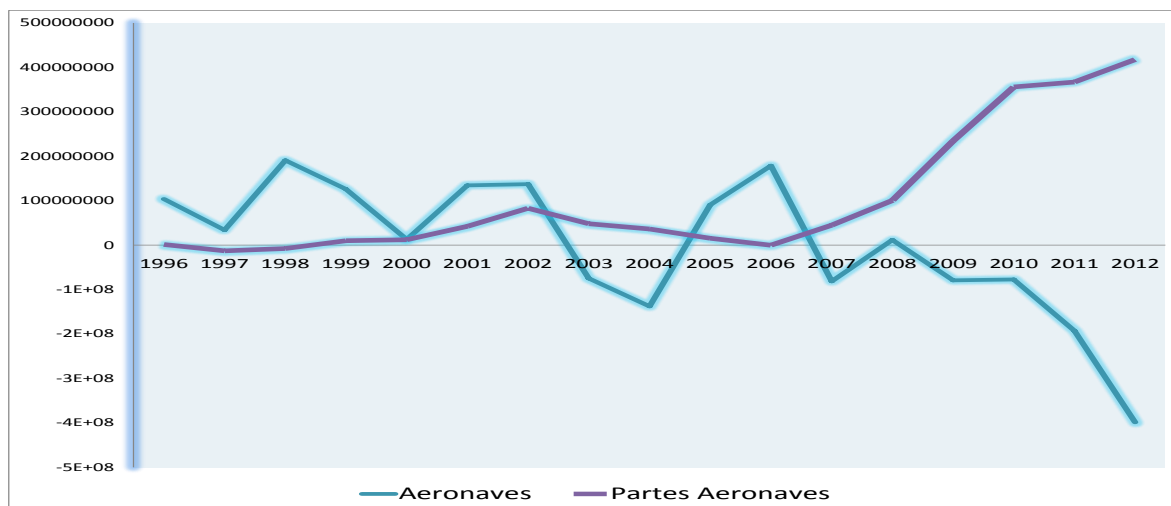


En México, el sector aeroespacial se conforma de 270 empresas dedicadas a la manufactura, mantenimiento, reparación, adecuación, ingeniería, diseño y servicios auxiliares (aerolíneas, laboratorios de pruebas y centros de capacitación, entre otros), de aeronaves de tipo comercial y militar. Ocupando el 53° lugar mundial en manufactura de aeropartes (KPMG's, 2012). El inicio de los programas de fomento arranca con el anuncio de la empresa canadiense Bombardier, sobre una nueva inversión de 250 millones de dólares, en el clúster que se construyó en Querétaro (ProMéxico, 2009). La competitividad de la mano de obra mexicana y un ahorro en los costos de manufactura de componentes atrajo al país a más empresas similares, tal es el caso de Grupo Safran Labinal, Embraer, Honeywell y Cessna. El plan estratégico del gobierno es convertir a México en un destino que atienda el ciclo completo para una aeronave: diseño, manufactura, mantenimiento y el reciclado y/o conversión de aeronaves que han cumplido con su vida útil. Con los pronósticos en ventas, mantenimiento y remplazo de unidades la Secretaría de Economía proyecta que México será uno de los principales destinos de inversión de este rubro a nivel mundial.

Sin embargo, la industria aeroespacial mexicana se ha insertado en las redes de innovación en procesos de menor envergadura en cuanto a la innovación tecnológica. La principal actividad de la industria aeroespacial es la manufactura de componentes y partes de las aeronaves con 79%, le sigue el mantenimiento con 11% y las actividades de diseño e ingeniería con 10%. La industria aeroespacial mexicana está volcada hacia los mercados internacionales, provee principalmente a Estados Unidos (81%), en segundo lugar se ubican Francia y Alemania con el 2.8% respectivamente y en tercer término Canadá con 2.6% y Reino Unido también con el 2.6% del total de su producción. Aunque, la presencia en las redes globales de innovación del sector aeroespacial ha crecido, la dependencia y el sesgo tecnológico persisten.

El análisis las relaciones comerciales en la Industria Aeroespacial en México muestra el impacto que ha tenido a partir de 2006 el comercio de las partes y componentes de aeronaves. Entre los años 1996 y 2012, las exportaciones de las partes de aeronaves tuvieron una tasa de crecimiento promedio anual del 5%, con la creación del clúster en Querétaro a partir de 2006 la tasa creció un 49% promedio anual. El principal destino de exportación es EUA con una proporción del 82% en relación a las exportaciones totales, le sigue Inglaterra con tan sólo 6.5% y Canada 3.1%. El origen de las importaciones es EUA con 82% en relación al total de importaciones, le sigue Austria con 6.42% y Russia 4.2%. Los resultados muestran que el superávit comercial (Ver Gráfica 6) de partes de aeronaves depende exclusivamente de EUA y en menor proporción de los principales exponentes de la industria a nivel global entre ellos Inglaterra y Canadá, en este contexto México tiene como función proveer las partes necesarias su ensamblaje final en esos países. Por su parte, el origen de las importaciones muestra que países proveedores, como es el caso de EUA, Austria y Rusia, son parte importante de la cadena de partes de aeronaves (FEMIA, 2012).

**Gráfica 6. El Balance comercial de la Industria Aeroespacial en México (1996-2012).**



Fuente: Elaboración propia con base en datos del COMTRADE (UN)

En relación al comercio de Aeronaves observamos un déficit a partir de 2007 (Ver Gráfica 6) estos hechos muestran que a pesar de tener un posición regular en la manufactura de componentes y partes, persiste el déficit de aeronaves en el caso de México. Lo anterior refleja el persistente déficit a nivel del comercio de alta tecnológica<sup>402</sup>, mientras la especialización en partes y componentes ha crecido, las actividades que generan mayor agregado y las principales actividades de I&D son realizadas por los principales conglomerados en la industria Aeroespacial. El gran reto es diseñar una estrategia para transitar de procesos con baja complejidad tecnológica a procesos más intensivos en conocimiento, que promuevan una mayor integración de las cadenas productivas internas, a fin de que el país o la región retengan la mayor parte del valor agregado en la producción.

## Conclusiones

Los hechos muestran, que las diferencias en el aprovechamiento de los recursos para innovar y la producción de innovaciones, dependen de las condiciones iniciales de cada país y la orientación de la política de innovación tecnológica. El contexto y los recursos iniciales para la innovación determinan la heterogeneidad a nivel tecnológico entre los países en desarrollo y los países desarrollados. Es evidente la brecha tecnológica entre los diferentes países en función de sus ingresos y recursos para innovar y su posterior aprovechamiento. También se ha mostrado que el sesgo tecnológico es inherente a la estrategia de competitividad de las empresas a nivel global.

La estrategia aplicada, para reducir la brecha tecnológica en los países en desarrollo y en el caso específico de México, ha fracasado; la atracción de innovaciones mediante la IED no ha tenido los resultados esperados. De hecho, se ha generado un proceso de competencia entre los grandes conglomerados y las empresas locales, con el

<sup>402</sup> La manufactura en el sector aeroespacial tiene una alta intensidad tecnológica, de acuerdo a la clasificación que realiza el EUROSTAT en sus agregados estadísticos NACE.

consecuente proceso de desindustrialización. La gestión de los recursos para innovar requiere considerar, un mercado global donde las innovaciones se dan en un contexto de competencia imperfecta y el conocimiento se transmite de forma heterogénea. Los procesos de des-industrialización resultantes de esta estrategia, conllevan a proponer una mayor ponderación a la sustitución de importaciones, a fin de reconstruir cadenas internas de valor que reduzcan las brechas tecnológicas entre los distintos tamaños de empresa, y generen una masa crítica para la innovación productiva en el país.

Bajo este contexto, es necesaria la gestión del Estado en los procesos de innovación tecnológica. Un esquema tecnológico con base en el desarrollo de habilidades técnicas y generación de conocimientos crearía sinergias y espacios de innovación. Los esquemas de innovación requieren una fuerte presencia institucional orientada a la creación de las condiciones de innovación en un entorno complejo y dinámico.

Es necesario promover asociaciones empresariales, para adaptar tecnologías importadas, perfeccionar métodos de producción locales, y capacitar a los trabajadores mediante el establecimiento de talleres experimentales, escuelas técnicas y centros de investigación. A través de estas asociaciones, las empresas pueden elevar su poder de negociación y de mercado para obtener crédito, diseñar estrategias de inversión innovadoras y operar a gran escala en el contexto global. El gran reto es transitar a procesos más intensivos en conocimiento, que promuevan una mayor integración y cooperación entre las cadenas productivas internas, a fin de que el país o las regiones retengan la mayor parte del valor agregado en la producción.

### **Bibliografía**

Abramovitz, M. (1986). Catching-up, Forging Ahead and Falling Behind. *Journal of Economic History*, 46, 385-406.

Aghion, P., Carola, E., & García, P. (1999). Inequality and economic growth: the perspective of the new growth theories. *Journal Economic Literature* , 37(4), 1615-1660.

Aoki, M. (1986). Horizontal vs. vertical information structure of the firm. *American Economic Review*, 76(5), 971-983.

Arocena, R., & Sutz, J. (2005). Innovation Systems and Developing countries. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics* , Working Paper (2), 1-30.

Baldwin, R., & Krugman, P. (2004). Agglomeration, integration and tax harmonization. *European Economic Review*, 48.

Calcagno, E. (2000). La reciente evolución de las inversiones extranjeras directas en América Latina y el Caribe. *SELA*, 58.

- CEPAL. (2012). *Cambio Estructural para la Igualdad. Una Visión Integrada del Desarrollo*, (1era. ed.). Santiago de Chile.: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina.
- Comanor, W. (1967). Market structure, product differentiation, and industrial research. *Quarterly Journal of Economics*, 81, 639–657.
- Czarnitzki, D. (2006). Research and development in small and medium-sized enterprises: the role of financial constraints and public funding. *Scottish Journal of Political Economy*, 53, 257-335.
- Czarnitzki, D., & Hottenrott, H. (2011). R&D investment and financing constraints of small and medium sized firms. *Small Business Economics*, 36, 56-83.
- David, P., & Foray, D. (1995). Accessing and expanding the science and technology knowledge-base. *STI-review Paris, OECD.*, 16.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 2, 1120-1171.
- Dutrénit, G. (2004). Building Technological Capabilities in Latecomer Firms: A Review Essay. *Science Technology & Society*, 9(2), 209.
- FEMIA. (2012). *Proaereo 2012-2020, Programa estratégico de la industria aeroespacial*. México: Secretaría de Economía.
- Fioretti, G. (2012, Marzo ). Two measures of organizational flexibility. *Journal of Evolution Economics*, 22, 957-979.
- Foster, J. (2005). From simplistic to complex systems. *Cambridge Journal of Economics* (29), 873–892.
- Hall, B. (2002). The financing of research and development. *Oxford Review of Economic Policy*, 18(1), 35–51.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36, 680–93.
- Kaldor, N. (1957). A model of economic growth. *Economic Journal*, 67, 591-624.
- Katz, J. (2000). Cambios estructurales y productividad en la industria latinoamericana 1970-1996. *Revista de la CEPAL*, 71.
- Katz, J., & Stumpo, G. (2001). Regímenes sectoriales, productividad y competitividad internacional. *Revista de la CEPAL*, 75.
- KPMG's. (2012). *Guide to international business location*. Canadá: Competitive Alternatives.

- Lall, S. (2002, October). The Employment Impact of Globalization in Developing Countries. *paper presented at the Workshop on Globalization, Employment and Poverty Reduction.*
- Lee, C.-Y. (2012). Learning-by-doing in R&D, knowledge threshold, and technological divide. *Journal of Evolution Economics* , 22, 109-132.
- Lundvall, B. (1988). Innovation as an interactive process: From user-producer interaction to national system of innovation. In G. Dosi, C. Freeman, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *In Technical change and economic theory* (pp. 269–349). London: Pinter.
- Lundvall, B., & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
- Lundvall, B., & Nielsen, P. (2005). Innovation, Organizational Learning and Job Creation. *European Journal of Economic and Social Systems*, 18(1), 79-97.
- Metcalf, J. (1994). Evolutionary Economics and Technology Policy. *The Economic Journal*, 104(425), 931-944.
- Narula, R. (2013). Foreign direct investment as a driver of industrial development: why is there so little evidence? *UNU-MERIT, WP(2013-034)*.
- Nelson, R. (1959). The simple economics of basic scientific research. *The Journal of Political Economy*, 67, 297–306.
- Perez, C. (1983). Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social System. *Futures*, 15, 357-375.
- Perez, C. (2009). The Double Bubble at the turn of the century. Technological roots and structural implications. *Cambridge Journal of Economics*, 33(4).
- Piva, M. (2004). The Impact of Technology Transfer on Employment and Income Distribution in Developing Countries: A Survey of Theoretical Models and Empirical Studies. *ILO Working Papers*, 366690(15).
- ProMéxico. (2009). *Sector Aeroespacial*. México: Secretaría de Economía.
- Rammer, C., Czarnitzki, D., & Spielkamp, A. (2009). Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. *Small Business Economics* , 33, 35-58.
- Samaniego, N. (2005). El mundo del trabajo. Una estructura en terrenos movedizos. *Economía UNAM* , 2(4 ), 70-83.
- Setterfield, M (2003) “Supply and demand in the theory of long run growth: introduction to a Symposium on demand led growth”. Review of political economy, Vol.15 No.1, pp. 23-32

Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis* (Primera ed.). London-New York: Mc Graw Hill.

Taylor, A., Wagner, K., & Zablit, H. (2012). *The most innovative companies 2012. The state of art in leading industries* (1era ed.). Boston : BCG.

Thoenig, M y Verdier, T. (2003) “A Theory of defensive Skill-Biased innovation and Globalization”. *The American Economic Review*, Vol. 93, No. 3, pp, 709-728.

UPM. (2011). *La industria Aeroespacial 2010*. Madrid, España: UPM.

WIPO. (2012). *The Global Innovation Index 2012. Stronger Innovation Linkages for Global Growth* (1era. ed.). INSEAD.

# REVISIÓN DE PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS Y METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN Y MODA DEL VALLE DE ABURRÁ

**Mg. Eva Cristina Manotas Rodríguez**

Universidad Nacional de Colombia

[ecmanota@unal.edu.co](mailto:ecmanota@unal.edu.co)

## Resumen

Las empresas del sector textil, confección y moda del Valle de Aburrá, han representado históricamente a la industria en la región y el país, y han contribuido fuertemente a la economía regional y nacional, y su condición altamente sensible de cara a un entorno dinámico en interacción con tratados de libre comercio, con diferentes países, las identifica como organizaciones objeto y sujeto de estudio e investigación. La metodología para el estudio de la supervivencia de las empresas del sector textil del Valle de Aburrá, es una propuesta de acercamiento a la interpretación de una realidad empresarial, que busca dar respuesta a la necesidad de explicar un fenómeno que afecta a la sociedad, la cultura y la economía local.

**Palabras Clave:** Estudio de casos, Análisis de confiabilidad, Supervivencia empresarial, sector textil confección y moda.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, en contraste con los seres vivos, que tienen una forma física tangible, son vistas como una abstracción económica y legal, cuyos alcances y ciclo vital constituyen representaciones intangibles. Las empresas conforman un importante tejido industrial y comercial de la economía de un país, y al generar riqueza y empleo, son las principales impulsoras del cambio tecnológico. El objetivo central de las empresas es obtener beneficios mediante la coordinación de varias personas, recursos financieros y tecnología.

Bueno, Cruz y Duran (2007) identifican tres clases de objetivos generales de las empresas: **objetivo de rentabilidad, objetivo de crecimiento y objetivo social**. El objetivo de rentabilidad centrará a la empresa en la consecución del máximo beneficio, para ello tendrá que controlar de manera minuciosa los gastos de su actividad, así como los ingresos que tal actividad le reporta. El objetivo de crecimiento y permanencia, que se busca obtener a través de la expansión empresarial, una vez la empresa esté consolidada; y puede conseguirse de diversas maneras, a través de nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados. Y el objetivo social que centra su atención en el

equilibrio de la empresa con el conjunto de personas que forman parte de la misma y con las personas, entes e instituciones con las que se relaciona.

En consecuencia, la supervivencia empresarial se convierte en un tema de preocupación para el gobierno, las empresas, y la academia. La academia y la empresa tratan de dar respuesta desde su campo de actuación y responsabilidad, a las preguntas ¿Por qué razón unas empresas sobreviven más que otras?, ¿cómo logran sobrevivir?

Esta propuesta pretende enmarcar la supervivencia empresarial del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá, en la perspectiva gerencial del campo de la administración. La supervivencia empresarial más allá de ser un fenómeno de interés para la economía y los negocios, es un problema que tiene importancia y desarrollo en el campo de la administración, donde diferentes planteamientos teóricos han intentado dar respuesta a la pregunta por la definición de empresa y su supervivencia.

## **2. PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS PARA LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL**

La interpretación teórica de los conceptos de empresa y supervivencia empresarial no es única. Hay varias propuestas, tales como la teoría de la agencia, la de costos de transacción, la teoría de recursos y capacidades, la teoría de ecología organizacional, entre otras. Algunos planteamientos se complementan entre sí, y otros compiten por dar una explicación a la existencia y funcionamiento de las empresas. Aun así, cada teoría resalta o detalla aspectos importantes que permiten entender el proceso de supervivencia de las empresas.

Los diferentes planteamientos teóricos de la estrategia empresarial se han preocupado por entender los procesos de coordinación en las empresas, el crecimiento y los procesos de adaptación ambiental que siguen las empresas. Las propuestas de algunos de estos planteamientos son importantes, porque visualizan a la empresa como algo más que una caja negra, que era la consideración del enfoque neoclásico, el cual se había concentrado en explicar a las empresas como funciones de producción, y esto fue cuestionado por Coase (1937).

En esta propuesta de investigación, se exponen dos enfoques o planteamientos teóricos a través de tres trabajos que han influido en la explicación de lo que es la empresa, cuál es su objetivo principal, sus características, cómo logran sobrevivir, cuáles son sus recursos centrales, y los límites de su crecimiento. Se sintetizan los planteamientos de Penrose (1959) y de Teece, Pisano y Shuen (1997), lo cuales están asociados al planteamiento de recursos y capacidades. Y el trabajo de Hannan y Freeman (1977) que corresponde al planteamiento de ecología de organizaciones.

### **2.1. EDITH PENROSE Y SU TEORÍA DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA**

La definición de empresa en Penrose (1962) es la de una colección de recursos productivos heterogéneos (humanos, físicos e intangibles), y el gran reto del dirigente es



aprender a combinar y coordinar los recursos de manera apropiada. A lo largo de la presentación de ideas en el libro, Penrose da importancia a los recursos internos de una empresa, y en particular a los asociados a la existencia de una dirección con experiencia dentro de la empresa.

La teoría del crecimiento desarrollada por Penrose es una teoría del crecimiento interno. Su análisis se refiere solo a sociedades industriales, cuyo propósito es obtener beneficios privados y que no son reguladas por el Estado, y su modelo es aplicable a una economía donde las sociedades por acciones es la forma dominante de organización industrial. Bajo estas condiciones el papel importante es ejercido por la dirección central.

Penrose destaca que las empresas tienen una cantidad de recursos que bajo una dirección interna se destinan a la producción de bienes y servicios, los cuales a su vez, son vendidos en el mercado buscando un beneficio económico. Los límites de la actividad empresarial están definidos por la coordinación y autoridad. De esta manera las empresas se diferencian del mercado en que las transacciones tienen lugar dentro de una coordinación administrativa. En este punto Edith Penrose estuvo de acuerdo con Coase (1937), en donde se destaca, que las transacciones de una empresa no son únicas, son repetitivas, y los oferentes y demandantes se conocen, por lo tanto existen los contratos. Este mismo concepto es rescatado por Williamson (2000).

La empresa es un depósito de conocimientos porque los recursos humanos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar distintos servicios productivos. El objetivo de la empresa es acrecentar sus beneficios, a largo plazo, mediante la continua creación de servicios.

Los recursos proporcionan múltiples servicios. La heterogeneidad de servicios desde esos recursos da a cada empresa su carácter único. El uso efectivo de esos recursos tiene lugar cuando los recursos se combinan con otros recursos. Así se establece una distinción entre recursos y servicios, y se defiende que lo relevante no son los recursos, sino los servicios que tales recursos rinden. Los recursos se definen como un conjunto de servicios potenciales mientras que un servicio implica en sí mismo una función o actividad.

Los recursos humanos y de manera especial los de la dirección, son la esencia de la empresa, porque la expansión requiere de una planificación y de unos recursos de dirección capaces de hacer crecer a la empresa, y que no se pueden adquirir en el mercado. Las empresas no están definidas en términos de productos, sino en términos de recursos, y por tanto la diversificación de la producción es el estado normal de la expansión empresarial. La búsqueda de nuevas oportunidades de negocio es el motor del crecimiento. La expansión a nuevos mercados estará limitada por la existencia de demanda para ellos o la posibilidad de poder crearla.

## **2.2. CAPACIDADES DINÁMICAS Y GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL: TEECE, PISANO Y SHUEN.**

Las empresas de este trabajo corresponden a empresas privadas que operan en entornos de rápido cambio tecnológico. Teece, Pisano y Shuen (1997), destacan que las empresas,

para evitar desaparecer o ser absorbidas por la competencia industrial, deben especializarse en un conjunto de áreas bien definidas y desarrollar aquellas capacidades que le permitan conservar un lugar privilegiado en el mercado, así como enfrentar las condiciones ambientales inciertas y cambiantes. La especialización de capacidades, la oferta de servicios y la adaptación organizacional dependen del incremento de conocimiento. De acuerdo con el crecimiento del conocimiento, se elevan las posibilidades de ampliar los servicios, utilizar mejor los recursos o realizar nuevas aplicaciones.

La ventaja competitiva de las empresas reside en sus procesos distintivos (formas de coordinar y combinar), su cartera de activos de conocimientos de difícil acceso y la evolución de sus rutas. La ventaja competitiva es afectada negativamente por la estabilidad de la demanda del mercado, y la facilidad de replicabilidad e imitabilidad. El crecimiento de beneficios para la supervivencia empresarial en ambientes de rápido cambio tecnológico depende del perfeccionamiento de los procesos internos tecnológicos, organizativos y de gestión dentro de la empresa.

La teoría de las capacidades dinámicas es una adaptación del carácter estático de la visión basada en recursos, para tener en cuenta el dinamismo del mercado. Teece, Pisano y Shuen (1997), definen las capacidades dinámicas como las habilidades de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias y alinearlas a los cambios del mercado.

De esta manera las empresas logran mantener la ventaja competitiva y por lo tanto su supervivencia, mediante el desarrollo de las capacidades dinámicas. En este enfoque se analizan las fuentes de creación y captura de riqueza de las empresas.

Otro enfoque acerca de la ventaja competitiva es el de recursos, que se centra en la eficiencia y eficacia a nivel de la empresa, donde se destacan las capacidades específicas de las empresas y sus activos, inimitables e irrepetibles, como determinantes de los rendimientos empresariales.

La teoría de las capacidades dinámicas pone énfasis en el desarrollo de capacidades de gestión y las dificultades para imitar combinaciones de organización, el funcionamiento y las habilidades tecnológicas, desarrollo de productos y procesos, la transferencia de tecnología, la propiedad intelectual, los recursos humanos y organizativos de aprendizaje.

Los recursos son la unidad básica. Las capacidades son el resultado de la combinación de recursos. La combinación de capacidades genera habilidades esenciales para conseguir la ventaja competitiva y supervivencia empresarial.

Las combinaciones de capacidades son las capacidades centrales, las cuales son difíciles de replicar, ya que poseen componentes distintivos de cada empresa. Las capacidades dinámicas presentan el mayor grado de combinación de conocimiento porque integran las capacidades centrales de la empresa y además permiten su evolución en el tiempo, por lo tanto la absorción, integración y reconfiguración de nuevo conocimiento con la dinámica del mercado.

Así la empresa es un sistema de actividades coordinadas, enfocadas y dirigidas y dedicada a la producción. El objetivo es resolver problemas del enfrentamiento a la

incertidumbre del ambiente, generada por los cambios tecnológicos, a través del desarrollo de capacidades dinámicas.

### **2.3. EL ENTORNO DEFINE LA SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL: HANNAN Y FREEMAN Y LA TEORÍA DE ECOLOGÍA DE POBLACIONES**

La ecología organizacional de Hannan y Freeman (1977) se aparta del supuesto básico de adaptación empresa-entorno. La idea básica de esta teoría es los cambios en el entorno pueden hacer desaparecer las empresas.

El modelo de evolución al que se adhieren Hannan y Freeman (1977), es darwiniano: los cambios organizacionales no se explican por la adaptación de las organizaciones individuales, sino por el reemplazo de las que no pudieron continuar existiendo bajo distintas condiciones ambientales por otras nuevas organizaciones, que surgen a partir de las condiciones nuevas.

Esta visión es contraria a los enfoques de estrategia donde las organizaciones y en particular las empresas, se conciben administradas con una lógica funcional y con un propósito determinado, y donde es posible que se adapten ante los cambios del entorno. La voluntad de la dirección administrativa daba posibilidad a la adaptación. La dirección estratégica permitía las correcciones adecuadas para la evolución contextual.

En cambio desde el enfoque de ecología organizacional de Hannan y Freeman (1977), el entorno determina la supervivencia de las organizaciones. No es posible realizar anticipaciones apropiadas, y aunque fuera posible, las organizaciones no se adecuan a las decisiones de la gerencia estratégica, porque tienen inercia estructural, que las hace resistentes al cambio.

Metodológicamente, los autores proponen el análisis histórico de eventos, donde la extensión en el tiempo es muy larga, y lo idóneo es considerar estudios desde los inicios de la historia poblacional.

En contraste al estudio de casos, privilegiado por el enfoque de recursos y capacidades, en este planteamiento teórico la muestra es la población de organizaciones. Pero resulta muy complejo e ineficiente reunir información de datos de una población entera de organizaciones durante períodos extensos de tiempo.

Otro supuesto fundamental de este enfoque, es la existencia de poblaciones diferenciadas de organizaciones. El concepto de población organizacional es planteado incluyendo características internas de las organizaciones, existencia de vínculos contextuales determinantes, y procesos que mantienen los límites poblacionales.

Según Hannan y Freeman, la superioridad de las organizaciones frente a otras opciones de acción colectiva radica en dos propiedades básicas: confiabilidad y auditabilidad. Ambas características requieren tiempo para desarrollarse y se cimientan a través de normas y procedimientos. Estas características se adquieren a través de procesos que posibilitan la reproducción más o menos fiel de la estructura a lo largo del tiempo. Estos procesos involucran una mayor burocratización, y esto le resta flexibilidad y promueve la inmovilidad organizacional, la inercia estructural.

Hannan y Freeman destacan al entorno como el que selecciona aquellas firmas o empresas que aparecen como más confiables y auditables. Entonces las empresas que

sobreviven tienden a mostrar un mayor desarrollo de normas y procedimientos, lo cual las hace menos flexibles. El cambio al que se refieren los autores no es respecto a las rutinas operativas mínimas ni al personal de una empresa. Se refieren a las características fundamentales o medulares de una organización: aquellas que exhiben mayor resistencia al cambio. Los autores mencionan los siguientes: los objetivos declarados, forma de autoridad, tecnología central y estrategia de mercadeo.

Los factores que hacen difícil emprender el cambio y dificultan las posibilidades de supervivencia de la empresa, una vez se ha emprendido un cambio, son internos y externos. Es difícil prever los estados futuros del entorno, y es difícil el cambio controlado por la dinámica propia de la política organizacional que hace que las decisiones e intenciones de los líderes no se traduzcan de manera fiel y oportuna en las acciones deseadas.

Aunque los autores defienden que la selección favorece a las organizaciones con mayor inercia estructural, también advierten que esto no excluye la posibilidad de que determinados entornos por sus características propias, favorezcan organizaciones flexibles. Y en ese caso, la población estará constituida mayoritariamente por organizaciones flexibles.

Hannan y Freeman sugieren que el tamaño de una organización incrementa el nivel de inercia, aunque puede favorecer a las empresas que inician los cambios al brindarles protección frente al aumento de vulnerabilidad que confluje en los períodos de cambio. Sugieren también que la inercia aumenta con la edad de las organizaciones.

### **3. PROPUESTA**

Se pretende realizar un estudio de supervivencia de las empresas del sector textil, confección y moda del Valle de Aburrá. Para ello se propone realizar una investigación de varias etapas, en donde inicialmente se realiza un diagnóstico detallado del sector utilizando elementos teóricos de ecología organizacional, y recursos y capacidades. Posteriormente, y de acuerdo con los resultados de esta primera fase, se escogen dos empresas para realizar estudio de casos, donde el enfoque de recursos y capacidades plantea el hilo conductor de la investigación, permitiendo evaluar en profundidad el fenómeno de supervivencia empresarial.

#### **Objetivo Principal**

Proponer un modelo que explique el fenómeno de supervivencia empresarial a través del crecimiento, internacionalización y permanencia de las empresas del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá, a partir del estudio y contrastación de los supuestos de las teorías ecológica, y de recursos y capacidades, y de la aplicación de técnicas de investigación mixtas.

#### **Objetivos Específicos**

- Contrastar los supuestos y conceptos de las teorías ecológica y la teoría de recursos y capacidades con la realidad de las empresas del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá.
- Identificar las variables y factores del modelo de confiabilidad, que afectan significativamente al fenómeno de la supervivencia empresarial del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá.
- Estimar el impacto de los factores externos e internos del modelo de confiabilidad, que afectan la supervivencia empresarial del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá.
- Aplicar un análisis de correspondencias múltiples que permita describir y clasificar las empresas del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá, de acuerdo con la incidencia de los factores que afectan su supervivencia.
- Estudiar la componente aleatoria del modelo de confiabilidad a través del reconocimiento de los recursos y capacidades, usando la estrategia de investigación de estudio de casos.

#### 4. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

De manera esquemática, se proponen las siguientes etapas:

1. Estudiar los tiempos de vida de las empresas del sector: con análisis descriptivo y de confiabilidad, explorar las distribuciones de probabilidad de estos tiempos de vida, para determinar si la expectativa de vida de las empresas de interés, está creciendo o decreciendo.
2. Una característica determinante de la supervivencia empresarial a través de diferentes planteamientos teóricos es la sensibilidad al entorno y la capacidad de internacionalización de las empresas: exploraciones de modelos de confiabilidad permitirán evaluar si la internacionalización de una empresa está asociada a un crecimiento de la probabilidad de supervivencia de la misma. La aplicación de análisis de recurrencias a una muestra representativa del sector de interés, puede indicar tasas o ritmos de crecimiento de internacionalización de las empresas, hacia diferentes países.
3. Utilizar un modelo de hazards proporcionales a una muestra representativa de empresas del sector textil confección y moda. Lo anterior, con el propósito de lograr un acercamiento a un modelo que explique por qué han logrado sobrevivir las empresas de este sector.
4. De acuerdo con las exploraciones y modelos aplicados en las primeras etapas de diagnóstico, se escogen 2 empresas a estudiar bajo la metodología de **estudio de casos**. Esto con el objetivo de investigar a profundidad los aspectos que favorecen la supervivencia empresarial, usando como marco teórico el planteamiento de recursos y capacidades.

La estrategia de investigación propuesta, parte de la aplicación del análisis de confiabilidad. Esta metodología se puede apoyar en el planteamiento teórico de ecología de las organizaciones. Se propone entonces la utilización de una metodología que es de

naturaleza científica positivista, que usa técnicas cuantitativas y que identificará, estimará y ponderará los efectos de variables explicativas en la probabilidad de confiabilidad de las empresas del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá.

Este modelo se diferencia de los modelos econométricos, porque es un modelo donde los efectos de las covariables no son lineales, sino que son multiplicativos, lo cual está acorde con los supuestos de los planteamientos de ecología de organizaciones. No es estático, porque al ser un modelo estadístico tiene en cuenta la dinámica de las interacciones y la naturaleza aleatoria del tiempo de vida de las empresas y las variables explicativas.

Sin embargo es un modelo estadístico, y el error aleatorio está presente, y no es eliminado ni controlado, ni posible de modelar a través del modelo de confiabilidad. El modelo de análisis de confiabilidad que se propone en esta metodología, no puede explicar la componente del error aleatorio, y solo permite tener consciencia de su existencia y de que afecta la capacidad explicativa y predictiva del modelo.

Se propone estudiar y explicar la componente del error aleatorio, usando la teoría de recursos y capacidades y aplicando metodología cualitativa, usando el estudio de casos.

Es decir, con los modelos de confiabilidad se puede explicar una porción o capa de la realidad del fenómeno de supervivencia de las empresas del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá. Pero aplicando estudio de casos a una o dos empresas representativas de las empresas del sector textil confección y moda del Valle de Aburrá, se puede profundizar más allá de la capa general explicada por el modelo estadístico.

Es como poder tomar una pequeña porción de las capas internas del fenómeno de supervivencia de algunas empresas del sector textil confección y moda, analizar esa pequeña pero representativa y significativa muestra, y poder de esa manera aproximarnos a la comprensión del fenómeno de estudio, conociendo un poco de esa componente que el modelo de confiabilidad no es capaz de explicar: la componente aleatoria, que son las personas, y los recursos propios de una empresa. Siempre respetando los supuestos de la aplicación de una teoría administrativa, en este caso, se pretende que esa teoría sea la de recursos y capacidades.

La metodología propuesta permite reconocer que no existe un único y mejor modelo para explicar y entender la problemática de supervivencia de las empresas. Las mediciones obtenidas a través de un modelo no son deterministas, son aleatorias y cambiantes. El error no es despreciable, el ruido es muy importante, no se modela, se estudia, se investiga, se explora, a través del diálogo, del reconocimiento del mismo y de destacar y apreciar la condición humana en el desarrollo de los procesos administrativos.

La investigación “Estudio de la supervivencia empresarial del sector textil confección y moda en el Valle de Aburrá”, propone un abordaje de la noción de supervivencia que avance de lo descriptivo a lo correlacional y causal: desde dos planteamientos teóricos de la administración y las organizaciones, y la contrastación de éstas, usando técnicas estadísticas de análisis de confiabilidad, técnicas multivariadas descriptivas y de clasificación y la técnica cualitativa estudio de casos, se busca la obtención de un modelo que permita la explicación al fenómeno de supervivencia empresarial del sector

textil confección y moda del Valle de Aburrá, y una aproximación a la comprensión de la componente aleatoria de este fenómeno.

## **5. DETALLES DE LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASOS**

El estudio de caso es una estrategia de investigación que pretende comprender o explicar un fenómeno a partir de unas pocas unidades de análisis, que usa preferencialmente el método inductivo y estrategias cualitativas, aunque puede recurrir a técnicas cuantitativas (Yin, 2003); el método no desconoce e incluso emplea los conceptos y teorías previas sobre el fenómeno y es capaz de lograr teorías generalizables.

A diferencia de estrategias hipotético-deductivas, no parte de hipótesis enmarcadas en referentes teóricos sino que el investigador a partir de su pregunta de investigación aborda la realidad y utilizando algunas técnicas va construyendo explicaciones y generalizaciones para comprender o predecir esa realidad (Schramm, 1971). Esta estrategia puede ser aplicada para comprender fenómenos organizacionales y administrativos, tal como lo sugieren los estudios revisados por Eisenhardt (1989).

Los estudios de caso pueden realizarse con diferentes finalidades: para describir una situación (nivel básico), explorar posibles preguntas de investigación o construir hipótesis que serán contrastadas con otras estrategias metodológicas (nivel medio), verificar una teoría, construir teoría o lograr significado en un contexto social general (nivel superior).

El estudio de casos parte del supuesto de que a partir de realidades particulares pueden desarrollarse explicaciones más o menos universales, entendiendo lo universal no aquello que se repite muchas veces "sino lo que pertenece al ser en que se halla por esencia y necesariamente. La captación de esa esencia depende más de la agudeza intelectual que del uso de técnicas". (Martínez, 2000, p. 42)

Este ir de lo particular a lo universal se hace a través del denominado método inductivo, que presupone la posibilidad de realizar una inferencia a partir de premisas particulares llegando a nuevas premisas cuyo contenido es más amplio que el de aquellas de las cuales partió. De esta manera el método asume que al estudiar los individuos o casos no sólo se están mirando sus especificidades sino su estructura y su sistema de relaciones que es, en esencia, lo generalizable.

La ausencia de preconceptos, en la práctica, parece imposible, por lo tanto, si bien no se pretende contrastar hipótesis a partir de teorías preestablecidas, estas si pueden ser utilizadas para pensar de manera diferente el problema que se quiere estudiar, sin que por ello se esté desconsiderando los supuestos y condiciones del método inductivo. A diferencia del método hipotético deductivo, el inductivo es mucho menos operacional

pero exige más creatividad, apertura y agudeza mental, originalidad, libertad para pensar sin dogmatismos y rigurosidad que garanticen confiabilidad y validez.

El estudio de caso se inicia con la formulación de la pregunta, esto permite focalizar el interés del estudio y evitar una búsqueda innecesaria de información que puede desviar o entorpecer el proceso posterior. En este caso la pregunta de interés es: **¿Cómo ha logrado sobrevivir la empresa?**. En esta etapa también es frecuente la formulación de construcciones hipotéticas iniciales, sin embargo se recomienda no excederse en la búsqueda teórica de relaciones entre las variables que pueden afectar el proceso (Eisenhardt, 1989).

La segunda etapa es la selección de los casos por estudiar, para ello es importante determinar en primera instancia la población. De esa población se extrae la muestra teórica, en este caso no es probabilística, en la cual los sujetos de investigación se escogen por su interés para el desarrollo teórico (profundizar o ampliar), así que se pueden escoger casos extremos u opuestos que faciliten los contrastes, comparación y análisis.

La tercera fase del proceso es la elaboración de instrumentos y protocolos para lo cual es muy importante tener en cuenta la importancia de estandarizar la búsqueda de datos entre los diversas unidades de estudio, la conveniencia de utilizar datos cualitativos y cuantitativos y la triangulación múltiple. Una vez cumplidas las etapas anteriores se pasa al trabajo de campo; a diferencia del método hipotético deductivo, en el estudio de caso es fundamental integrar el proceso de recolección con el de análisis.

La quinta etapa es el análisis de los datos, que constituye el corazón de este tipo de investigaciones y es la menos estructurada; se pretende identificar tendencias o categorías más allá de los elementos desarticulados que se puedan percibir en cada unidad de estudio.

La sexta etapa, es la construcción de hipótesis a partir de la interpretación de las diversas relaciones entre las categorías halladas; es un proceso de autorreflexión, de discusión con pares y de devolución sistemática a los sujetos estudiados. Las construcciones que se vayan realizando son resultado del análisis de las evidencias encontradas, explicación sustentada de las relaciones emergentes y búsqueda de la validez interna de los hallazgos. Esta fase lleva implícita la comparación de las hipótesis con la literatura existente y la discusión explicativa de los resultados, sea que haya coincidencia con las teorías emergentes y más aún si existen contradicciones.

Por último se procede a la construcción teórica "esta fase articula sus argumentaciones en ejes de carácter simbólico y abstracto, se desliga de lo empírico del fenómeno que le dio origen, conservándolo en el nivel de representaciones" (Alvarado, 1996, p. 89).

## **6. REFERENCIAS**



- ALVARADO, S. (1996). Análisis cualitativo: construcción de sentido. En: Procesos de análisis de información en la investigación en ciencias sociales. Manizales, CINDE.
- BUENO, E. CRUZ, I. DURAN, J. (2007). Economía de la empresa: Análisis de las decisiones empresariales. Editorial Pirámide, 760 p.
- COASE, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* 4. Pp. 386-405.
- EISENHARDT, K. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol 14, No.1, pp. 57- 74
- HANNAN, M.T. y FREEMAN, J. (1977) The Population Ecology of Organizations *American Journal of Sociology* 82: 929-964
- MARTINEZ, M. (2000). Investigación etnográfica aplicada a la educación. México, Trillas.
- PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell and New York, Oxford. [1980, 2º ed. Oxford, Basil Blackwell and New York] [1995, 3º ed. Oxford, Oxford University Press] [1962, Edición en Castellano con el título *La teoría del crecimiento de la empresa*, traducida por Félix Varela Parache, Aguilar, Madrid.].
- SCHRAMM, W. (1971). Notes on case studies of instructional media. California Institute for Communication Research, Stanford, CA: Stanford University.
- TEECE, D. PISANO, G. y SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol 18, No 7, pp. 509-534.
- YIN, R. (2003). Case Study Research: Designs and Methods. Sage Publications, London, 181 p.

## **REFLEXIONES DESDE LA ADMINISTRACIÓN SOBRE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.**

**Dr. Oscar Lozano Carrillo**

Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Azcapotzalco  
exato@yahoo.com

**Dr. Luis A. Inostroza Fernández**

Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Azcapotzalco

**Dr. José Luis Zarazúa Vilchis**

Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Azcapotzalco

### **Introducción**

Hablar de innovación hoy en día constituye un acto obligado para prácticamente cualquier organización así como, para todo programa de enseñanza superior y de posgrado. Desde la filosofía hasta la mecatrónica, desde la geografía hasta el teatro, la innovación es la demanda permanente para estar a la vanguardia.

Al parecer, hablar, enseñar o estudiar la innovación como proceso, como concepto, como objetivo, como estrategia, o como cualquier otro artefacto tecnológico, político, social o cultural, constituye un símbolo de estar a la moda, de ser actual, posmoderno y en pocas palabras estar a la altura de la excelencia en cualquier ámbito, pero fundamentalmente en el educativo.

Todo esto constituye un gran riesgo sin lugar a dudas, principalmente para las escuelas de administración que promueven sin mediación reflexiva alguna, la enseñanza de un quehacer particular que sustente la innovación como condición *sine qua non* que todo administrador o gestor debe conocer y promover para ser aceptado profesional y socialmente, pero básicamente como el requisito para las organizaciones que requieren esta capacidad.

Si bien es cierto que existen muchos otros elementos que tienen una condición similar a la de innovación, en cuanto al impacto que las organizaciones buscan, tales como competitividad, productividad, excelencia etcétera, no es sino la innovación, la que está por encima de todas como una condición superior que permite alcanzar todos los anteriores. Con innovación, “se dice”, se puede llegar a ser competitivo, productivo, excelente, líder, profesional. No obstante, gran parte de estas posturas constituyen mitos racionalizados, que ubican a la innovación como un fin en si mismo, lo que vuelve peligroso el quehacer organizacional, al alejar el objetivo del bienestar humano.

Por todo ello es fundamental reflexionar sobre la innovación desde diversas perspectivas que permitan en principio ordenar el conocimiento, pero fundamentalmente deconstruir el artefacto para comprenderlo y entonces buscar la prescripción desde la disciplina administrativa.

### **¿Conocimiento o innovación?**

El conocimiento constituye en principio la piedra angular, en la que el hombre realiza su comprensión-acción en el mundo en el que vive, y así la innovación, no es sino una consecuencia del elemento conocimiento, en su génesis y en su praxis.

La direccionalidad que se le da a la obtención y enseñanza del conocimiento, hacia el progreso u otro rumbo, esta anclada en un proceso ideológico que se asume en las escuelas e instituciones educativas.

Hoy en día la innovación es un tema de moda en muchos programas de educación superior, donde se busca la vinculación interdisciplinaria, es decir, que el mismo curso de innovación pueda impartirse en diferentes programas, sin que para ello haya una mediación reflexiva previa, con lo que se comienza a desviar el propósito de la interdisciplina, como parte de los mecanismos que facilitan el aprendizaje de los individuos, ya que cada programa trabaja y persigue objetivos diferentes.

Alain Chanlat (2008) nos dice, por ejemplo, que el conocimiento del hombre se ha ido fragmentado en diversas especialidades a las que se les ha dado el nombre de disciplinas; cuando este conocimiento fragmentado se utiliza de manera conjunta para explicar los fenómenos naturales entonces se habla de la interdisciplina. Por ello es que en la actualidad, en algunas Universidades se intenta impartir una educación integrada por diversas disciplinas, lo que se conoce como interdisciplinariedad, con la que se logra una “empresa llamada a romper los moldes de la inteligibilidad preexistentes” (Gusdorf; 1960), debido a que en el sujeto existe una construcción fisiológica, psíquica y social, todas ellas estudiadas en disciplinas independientes.

Se requiere, “interdisciplinariedad que no atrofie la comprensión y reflexión del todo como unidad de las partes” Chanlat (2008) ya que el individuo “adquiere conocimiento, abriga la capacidad de elección y tiene capacidad de razonar y evaluar; ya que la meta de las ciencias consiste en proporcionar exposiciones precisas de cómo son las cosas” (Gergen;1994). De esta manera, y de acuerdo con Humberto Maturana, “al separar ciencias y filosofía nos privamos de la posibilidad de reflexionar adecuadamente sobre los supuestos de nuestro quehacer, así, como científicos creemos que estas reflexiones son irrelevantes porque sólo cuentan los hechos y como filósofos creemos que necesitamos verdades últimas y no una pragmática de hechos materiales” (Maturana y Pörsken:2008).

De este modo, el hecho de integrar en los diversos programas de nivel superior el tema de la innovación sin reflexión, razonamiento y evaluación alguna al respecto, se le estaría dando este sentido utilitario e instrumentalista, que en el caso particular de la administración, se asume como una categoría de herramienta efficientista.

Conocer de acuerdo con Tamayo (2004), es una actividad por medio de la cual el hombre adquiere certeza de la realidad y le otorga un significado con sentido. Todo conocimiento es forzosamente una relación en la cual aparecen dos elementos relacionados entre sí; uno cognoscente, llamado sujeto, y otro conocido, llamado objeto. Existe también, la teoría del conocimiento, que, nos dice Hessen (1993) es una especulación, es decir, es la explicación e interpretación del conocimiento humano. Pero antes de especular sobre un objeto es necesario examinar cuidadosamente tal objeto. La observación y la descripción precisas del objeto deben anteponerse a cualquier explicación e interpretación. Según esto, nosotros estamos obligados a examinar con atención y a describir con precisión ese peculiar fenómeno de la ciencia que llamamos conocimiento y que tiene tres elementos principales: el sujeto, la imagen y el objeto<sup>403</sup>. Por tanto, partiendo de observaciones sensoriales del fenómeno en estudio, avanzamos mediante un proceso analítico hacia abstracciones, las contrastamos con los supuestos teóricos para después transformarlo en concreto pensado y viceversa hasta llegar a la reconstrucción de lo concreto por la vía del pensamiento (Gil:2007). Desde esta condición del proceso analítico hasta la aplicación del conocimiento, se dan diversos pasos que no se analizan desde posturas críticas que deconstruyan el conocimiento en sus apartados ontológico, epistemológico, teórico y praxiológico.

### **Reflexiones sobre la innovación en diferentes niveles.**

Como Maturana señala, la separación de lo científico y lo filosófico no nos permite revisar a cabalidad la realidad y comprenderla en toda su complejidad. La innovación en este sentido se ha superficializado como una práctica, más que como una ética y estética

---

<sup>403</sup> En razón del sujeto, el fenómeno del conocimiento se coloca en el campo psicológico; por razón de la idea o imagen, ingresa en el ámbito de la lógica; y por razón del objeto, se acerca al área ontológica. (Hessen;1993:28). La lógica estudia a los entes lógicos en sí mismos, considera su estructura íntima y analiza sus relaciones mutuas. Como antes dijimos, investiga la concordancia del pensamiento consigo mismo, no su concordancia con el objeto. El problema epistemológico tampoco es solucionado en el ámbito de la lógica. Por lo que, cuando alguien desconoce este hecho, decimos que incurre en el logicismo. Por su tercer elemento, el conocimiento humano se acerca a la esfera ontológica. El objeto se enfrenta al sujeto cognoscente como algo que es, sin que importe si se trata de un ser ideal o de un ser real. Y el ser el es objeto propio de la ontología. Pero tampoco la ontología puede solucionar el problema del conocimiento. En efecto, así como no es posible eliminar al objeto del conocimiento, tampoco será posible eliminar al sujeto. Y esto, porque ambos pertenecen al contenido esencial del conocimiento humano, como nos lo ha demostrado la investigación fenomenológica. Si esto es ignorado y se intenta analizar el problema del conocimiento desde el objeto exclusivamente, se caerán en la posición del ontologismo. (Hessen;1993:29).

particular del hombre, habrá que descender a estados profundos para comprender de que se trata.

Así desde una perspectiva ontológica, observamos que constituye una tarea muy común hoy en día hablar de innovación en las organizaciones como el elemento más importante para su vida cotidiana, siendo el objetivo, la búsqueda permanente del quehacer eficiente, no como un objetivo concertado o contratado en un convenio individuo-organización, sino como una naturaleza particular del hombre moderno, un *ethos* bien definido que practicante nadie discute, o todos asumen de manera inconsciente. Como Habermas (1986) dice “En la medida en que la ciencia y la técnica penetran en los ámbitos institucionales de la sociedad, transformando de este modo a las instituciones mismas, empiezan a desmoronarse las viejas legitimaciones”.

Habermas (1968) señala también que “Marcuse está convencido de que en lo que Max Weber llamaba «racionalización», no se implanta la «racionalidad» en tanto que tal, sino que en nombre de la racionalidad lo que se impone es una determinada forma de oculto dominio político”, y así pues a la usanza weberiana de la ética protestante y su espíritu del capitalismo se construye un comportamiento ético particular “en este sistema “todo acto humano (y no humano) que no tenga como fin último la obtención de una ganancia, no tiene razón de ser”, el hombre realiza sus tareas con la búsqueda permanente de una ganancia, que en un mundo como el de hoy, se ejemplifica en su máxima expresión a través del consumo.

Esta condición ética y estética se ha consolidado y predetermina teleológicamente prácticamente todo acto del ser humano, por lo que todo pensamiento y acto que del hombre surja, tendrá indudablemente la búsqueda de una ganancia. En este sentido la innovación constituye un proceso ligado a la naturaleza del hombre moderno, que sistemáticamente y la mayoría de las veces sin reflexión previa (las organizaciones se encargan de legitimarlo inconscientemente) se ha sistematizado en la creación y aplicación del conocimiento.

En el ámbito epistemológico, se observa que la forma en cómo el ser hombre moderno se construye, con su ética del quehacer eficiente permanente, se dirige a la construcción de una visión positivista en la adquisición de su conocimiento, y en función de esto reproduce los esquemas de dotación del conocimiento en los grupos sociales primarios y en las organizaciones más acabadas.

La reflexión debe dirigirse hacia como se ha construido todo el sistema de aprendizaje del hombre con un carácter eficientista de manera permanente, donde el progreso como una forma de objetivo asumido por todo hombre y sociedad. El hombre así aprende en función de la utilidad que el conocimiento le genera, y también en ese sentido hace sus cálculos racionales para buscar el conocimiento y sobre todo para buscar su aplicación de manera óptima también. El aumento de las fuerzas productivas institucionalizado por

el progreso científico y técnico rompe todas las proporciones históricas. Y de ahí extrae el marco institucional sus nuevas oportunidades de legitimación (Habermas, 1986)

Así el hombre busca el conocimiento para sí y su prole, asumiendo de antemano los pactos que el imaginario social le ha dotado, que crea y recrea una forma de conocimiento, pero sobre todo una forma de conocer, donde la utilidad del conocimiento ya está previamente asignada con un carácter ético específico.

Al hablar de innovación de inmediato la referencia al orden económico salta a la vista, por ejemplo al haber sido Shumpeter quien se reconoce como uno de los que comenzaron a acuñar el término en con su “teoría de las innovaciones”. De tal suerte que la mayor cantidad de revisiones teóricas son de y para la dimensión económica del hombre, pero esto no es casual, su explicación queda resuelta revisando las dimensiones ontológica y epistemológica anteriores.

El hombre teoriza en función de un *ethos* particular, ahora bien, al tratar de atrapar el conocimiento sobre innovación, la economía principalmente lo refrenda casi siempre en la organización privada, ya que la definición más difundida que existe sobre innovación es precisamente aquella que habla de la introducción de nuevos productos, servicios o procesos al mercado. De tal suerte que la Economía, las ingenierías, las ciencias y artes para el diseño, las ciencias de la salud, buscan innovar precisamente para introducir nuevos productos, servicios o procesos a los mercados en donde realizan o aplican su conocimiento.

También es cierto que existe, una muy importante proliferación de estudios sobre la innovación desde perspectivas teóricas, algunas por supuesto filosóficas, pero finalmente su aparición tiene como origen, precisamente la necesidad de perfeccionar el artefacto para que con ello garantizar la eficiencia y el progreso, más que para explicar su naturaleza.

Así entonces, la innovación aparece indudablemente nuevamente ligada al quehacer eficiente de la organización, y es Marx quién teoriza de mejor manera su naturaleza con su concepto de plusvalor relativo (Marx, 1995), que en términos sintéticos se podría definir, como que la única posibilidad de garantizar la ganancia a través de la tecnología que mejore los medios de producción. Entonces sumada a la fórmula más conocida de incrementar la ganancia a través de la sobre explotación del trabajo (plusvalor absoluto), se encuentra la de mejorar los procesos mediante la innovación. Y es precisamente en estas dos dimensiones plus valor absoluto y relativo, donde terminan o donde empiezan prácticamente todas y cada una de las herramientas, instrumentos y técnicas de gestión de las organizaciones.

*La innovación junto a la intensificación del trabajo son las dos únicas y absolutamente únicas formas (legales) de incrementar la ganancia en la organización.*

Desde una perspectiva axiológica, la ética y estética del hombre moderno lo ha predeterminado para definir sus valores en cuanto a la lógica del consumo, en la innovación existe una alta carga valorativa que se traduce en elementos de motivación creada y recreada por el imaginario social.

La belleza y la inteligencia, junto con la fuerza son condiciones que el hombre atesora y respeta, y en este sentido la innovación como una forma de diferenciación del hombre inteligente que se apropia de su entorno como amo y señor de la naturaleza (hombre moderno) es altamente apreciada socialmente. El ser eficiente se asume como un valor, y no se reflexiona sobre esto, ante la pregunta crítica de ¿Por qué no habría de hacerlo? Se podría poner el ejemplo de que no necesariamente la innovación es una calidad superior del hombre, ya que por mucho tiempo, la gente vivió con satisfactores básicos de necesidades primarias, que aún con la aparente innovación, no cambiaban en nada el principio de utilidad del artefacto o dicho de otra manera, la necesidad básica era satisfecha de igual manera. Un ejemplo de esto es la ropa, que cambiando (de manera innovadora) se presenta con cada época como una mejor fórmula para vestir y cubrir el cuerpo como una necesidad de protección, sin embargo este último principio de necesidad se sigue cubriendo exactamente de la misma manera.

Existe obviamente ejemplos donde la innovación genera valores positivos por su existencia como lo es la medicina, la astronomía, el deporte que impacta en la calidad de vida de los hombres y mujeres de este mundo, pero hay otros donde es totalmente al revés como las armas de destrucción masiva, las drogas o la violencia.

Por último, desde una perspectiva praxiológica, encontramos una gran cantidad de información y modalidades, donde la innovación aparece y se puede reconocer, ya que es aquí donde descansan prácticamente todas las técnicas de enseñanza no sólo administrativa, sino de prácticamente todas las disciplinas profesionales que se imparten en la educación superior. Es en las universidades donde la búsqueda por la mejora del conocimiento y su aplicación incentiva la innovación para las organizaciones, principalmente las privadas.

La innovación, vista como los procesos de cambio que se consolidan en productos, servicios y procesos, tienen en el diario acontecer de las organizaciones, acciones estratégicas que siempre buscan la mejora continua, es decir, difícilmente uno innovaría para morir, para no crecer o para no ganar en la organización.

Es en este nivel donde no se presenta revisión o mediación teórica alguna y sobre esto las herramientas aparecen en sus modalidades más técnicas.

La innovación así, se asume como la panacea para la subsistencia, para la competitividad, para la productividad, para el cambio, pero aparece como una fórmula maquillada con rasgos de reingeniería, gestión del conocimiento, cultura corporativa, control de gestión, y demás modelos y herramientas administrativas que son vistas en su

embalaje deslumbrante por el actor moderno, mismo que no conoce de la naturaleza fundamental en el cual descansan todas ellas, al menos en el terreno de la organización (la ya mencionada referencia del plus valor). La instalación de la innovación como el cambio permanente a través de nuevos conocimientos plasmados en modelos, técnicas y herramientas de las diferentes disciplinas, ha generado una carrera sin fin para muchas veces solo permanecer en el mismo lugar.

### **Los excesos de la innovación en la organización**

El hombre desde su origen en su concepción de lo concreto y lo real, ha podido preservar su conocimiento y transmitirlo a sus semejantes. El conocimiento se ha orientado en un principio a satisfacer necesidades esenciales de alimentación y seguridad y posteriormente en actividades cada vez más complejas en donde se requirió de soluciones conjuntas, siglos después, el aumento de la población trajo consigo la creación de organizaciones y la necesidad de producir más, hasta llegar al desarrollo industrial que además de traer progreso a la sociedad, hizo obligatoria la transmisión de conocimiento y preparación de un número cada vez mayor de personas mediante herramientas de enseñanza-aprendizaje que se convierten en innovación.

Con lo que respecta al pensamiento administrativo actual “es atravesado por corrientes ideológicas o concepciones filosóficas heterogéneas como el utilitarismo, el pragmatismo o el liberalismo; sus conceptos y marcos teóricos son influenciados por los grandes paradigmas que orientan el pensamiento occidental desde hace 200 años (el funcionalismo, el estructuralismo, el positivismo, la hermenéutica, la dialéctica, el marxismo,...) estas raíces –postulados y premisas, no explícitos, sedimentos que constituyen la base o la matriz de los conocimientos actuales- son raramente discutidas” (Bédard;2007).

Así, los cambios producidos en el entorno empresarial caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración, mediante la innovación en las organizaciones, provocan cambios constantes en la forma de operar al interior de las mismas, provocando entre otras cosas, la tendencia de hacer más difícil mantener la estabilidad en los puestos de trabajo, exigiendo requerimientos cada vez mayores para conservar a las personas al interior de las organizaciones.

Las nuevas formas de innovación, han traído como su principal consecuencia, una nueva forma contratar al personal, la cual se basa en el pedimento o exigencia de poseer características sobresalientes en los individuos con el propósito de potenciar al máximo sus habilidades, capacidades y destrezas, que puedan conducir al individuo hacia esa innovación que requiere la empresa para ser competitiva y productiva, por ello, es que



muchas de las organizaciones están inmersas en procesos para certificar y desarrollar (lo que se ha dado por llamar) las competencias<sup>404</sup> laborales de su personal. (Bedard, 2007)

Para algunos autores, la razón de esta modalidad de *competencias*, se debe a que la Organización Internacional del Trabajo considera una implicación de los factores de competencia laboral en una doble orientación: por un lado, “como política nacional; transformando en el mediano y largo plazo el sistema educativo nacional para dotar a la fuerza de trabajo con los conocimientos y prácticas productivas comprometidas con las bases sobre las cuales se impulsa la competitividad en las empresas modernas”, y, por otra parte, “a nivel empresa; haciendo inventarios sobre los conocimientos y nivel de desempeño que mejor apoyen el crecimiento sostenido de la productividad y la calidad” (González, 2005, p. 204).

Esto trajo como consecuencia, que el 2 de agosto de 1995, es creado en México, por decreto presidencial, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales<sup>405</sup> (CONOCER) como una entidad paraestatal sectorizada por la Secretaría de Educación Pública que promueve la transformación estratégica del capital humano para la competitividad, con el propósito de otorgar certificados con validez nacional y oficial para reconocer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de las personas, adquiridas en su puesto de trabajo.

Con esto se pretende que la competitividad se enfoque “a lograr inmejorable posicionamiento en el mercado; esto ya no concernía sólo a las empresas, sino que ahora dicha competitividad se extendía al ámbito del mercado de recursos humanos, a los individuos, a quienes buscan empleo” (Llanos;2005:238). Con lo anterior, se parte del supuesto que las competencias laborales proporcionarán a las organizaciones la ventaja para asegurar su permanencia en el mercado, además de los elementos necesarios para ser lo suficientemente flexibles para responder a los cambios que plantea el contexto globalizado.

En lo que corresponde a la gestión de recursos humanos por competencias, se dice que la pretensión permanente es “mejorar la productividad y mantener un clima laboral propicio para las buenas relaciones laborales”, elevando los niveles de competitividad del individuo mediante el incremento del conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización. Estas tendencias obligan a las organizaciones a cambiar sus formas de administración, no sólo encaminándolas a la obtención y aplicación de patrones o modas externos, sino a una reestructuración interna la cual no siempre se realizará bajo las mejores condiciones, ya que se siempre el empresario responde a la competencia

---

<sup>404</sup> La utilización del término competencia por primera vez, se le atribuye a David McClelland (1973), profesor de la universidad de Harvard, en su artículo “Testing for competence rather than intelligence” (Examinando por competencias más que por inteligencias), disponible en: <http://www.lichaping.com/wp-content/ap7301001.pdf>

<sup>405</sup> Consultado en: [www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos](http://www.conocer.gob.mx/pdfs/documentos) el 30 de agosto de 2012

laboral exigida y a los requerimientos reales de su mercado manteniendo presente, ante todo, las ventajas que representa la obtención de los recursos humanos con habilidades, capacidades y destrezas que garanticen resultados a la organización.

El problema aquí es que al intervenir el Estado en las organizaciones sobre los requisitos que debe tener el trabajador se está orientado hacia la institucionalización de esas tendencias o modas sin detenerse a reflexionar sobre la validez de las mismas.

Este proceso permite que surjan muchas nuevas organizaciones y obliga a las existentes a incorporar nuevas prácticas y procedimientos. Esto es, lleva a que las organizaciones incorporen las prácticas y procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes del trabajo organizacional e institucionalizado en la sociedad. Las organizaciones que lo hacen aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos (Meyer y Rowan;1999). En este contexto es de algunos programas universitarios, la enseñanza y difusión de la innovación como necesidad para hacer creer a la sociedad de que es realmente indispensable.

De acuerdo con Romero (1999), las instituciones constituyen soluciones relativamente eficientes a los problemas de la acción colectiva, pues las rutinas institucionales existen sobre todo para reducir los costos entre individuos y grupos con el objetivo de aumentar la eficiencia y Jepperson, nos dice que las instituciones son los procedimientos reproductivos rutinarios, los que sostienen y apoyan al patrón y promueven su reproducción (Jepperson:1991). El trasfondo de “enseñanza de la innovación” pareciera convencer de que su aplicación conduce a mejores niveles de eficiencia y productividad.

En la tradición sociológica, la institucionalización es un “proceso fenomenológico por el cual algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado” y un estado de cosas en que los conocimientos compartidos definen “lo que tiene significado y las acciones que son posibles” (Zucker, 1983). En lo que respecta a algunas de prestaciones laborales como es el caso de la capacitación, por dar tan solo un ejemplo, la normatividad hace que ésta se diseñe e imparta de manera periódica y en muchos casos, el gobierno implementa programas nacionales de capacitación, por lo que se coincide con Jepperson (2001) cuando afirma que “las instituciones son sistemas de programas o de gobierno, socialmente construidos y reproducidos rutinariamente (*ceteris paribus*). Funcionan como elementos relativos de ambientes restrictivos y están acompañadas de explicaciones que se dan por hecho”. Powell y Di Maggio (1991) las instituciones son producto de diseño humano, resultado de acciones útiles realizadas por individuos orientados instrumentalmente, y las instituciones ciertamente son el resultado de la actividad humana, no son necesariamente producto de un diseño consciente. Podríamos suponer que en el caso de la “enseñanza de la innovación” puede apegarse al primer enfoque, esto es, el resultado de una serie de acciones instrumentadas por individuos interesados en que se dé de tal manera.

De esta manera, la enseñanza de la innovación es producto de un orden institucionalizado, el cual está contenido en la propia formación del individuo desde sus primeros años en la escuela, y es regenerado sistemáticamente en los diferentes niveles educativos hasta llegar a la universidad, donde recibe los últimos elementos para reproducir la ética y estética que el paradigma de la modernidad le ofrece, y desde el cual se convierte en una excelente pieza que se engrana de manera adecuada con el mundo organizacional, que lo recibe con los brazos abiertos para reproducir el sistema de la eficiencia.

### **Reflexiones finales**

- La innovación se convierte en el acto en el que se encuentra fielmente representado el ethos del hombre moderno.
- La innovación esta asignada a una condición del aprendizaje y aplicación del conocimiento del hombre, con una ética pre asignada de profundo carácter ideológico.
- El carácter de gran estatus en el que se descansa el imaginario social sobre la innovación es un constructo social creado, ideológicamente construido, a través de la ciencia, la técnica y la tecnología.
- La innovación es obligatoria en el terreno práctico, se asienta en el cambio, como un fin en sí mismo, que incluso en muchas ocasiones es contradictorio con su objetivo original de beneficio en el quehacer eficiente.
- El carácter de gran estatus en el que se descansa el imaginario social sobre la innovación es un constructo social creado no necesariamente cierto, o dicho de otra manera, ideológicamente construido.
- La institucionalización de la innovación es generada desde los primeros años de educación, y encuentra su climax en la enseñanza superior profesionalizante, donde ya es propiamente un comportamiento que la convención reconoce implícitamente en cada acto humano, principalmente al interior de las organizaciones.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Bédard, Renée (2007). *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas*. Centre Humanismes, Gestions et mondialisation. HEC. Montréal.

Chanlat, Alain. (2008). *La interdisciplinariedad. Apuntes del seminario en ciencias humanas*. Doctorado en Estudios Organizacionales. UAM Azcapotzalco en asociación con el Centre Humanismes, Gestions et mondialisation. HEC. Montréal.

Gergen, Kenneth (1994). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Paidós. Barcelona.

- Gil, Dolores (2007). *La construcción de la noción de riesgo y su influencia en la apropiación de reglas de seguridad en el trabajo. El caso de una organización papelera ubicada en la ciudad de Xalapa, Ver.* Tesis Doctoral. UAM Iztapalapa.
- González, Martín y Socorro Olivares, (2005). *Administración de Recursos Humanos. Diversidad-Caos.* CECSA, México.
- Gusdorf, G. (1960). “Pasado, presente y futuro de la investigación interdisciplinaria” en *Interdisciplinariedad y ciencias humanas.*
- Hessen, J. (1993). *Teoría del conocimiento.* Editores Mexicanos Unidos. México.
- Habermas, Jürgen (1968) *Ciencia y técnica como ideología.* Tecnos, Madrid.
- Jepperson (2001). “Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo”, en Powell W. y P. DiMaggio. *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional.* FCE-UAEM, México.
- Llanos Javier (2005). *Integración de recursos humanos,* Trillas, México.
- Marx, Karl (1995) *El Capital.* Tomo 1. Fondo de cultura Económica. Edición en Español de 1959.
- Maturana, Humberto y Bernhard Pörsken (2008). *Del ser al hacer. Los orígenes de la biología del conocer.* Granica. Buenos Aires.
- March y Olsen, (1997). *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política.* FCE, México.
- Meyer y Rowan, (1999). “Organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia” en Powell y DiMaggio, *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional.* FCE-UAEM, México.
- Powell y DiMaggio (1999). “Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”, en Powell W. y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* FCE, México.
- Tamayo, Mario (2004). *El proceso de la investigación científica.* Limusa, México.
- Weber, Max (1991) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo,* Premia Editora. México.
- Zucker, (1999). “El papel de la institucionalización en la persistencia cultural, en Powell W. y P. DiMaggio”. *El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional.* FCE-UAEM, México.

# **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN DEL SECTOR PRIMARIO RURAL EN EL SURESTE MEXICANO**

**L.A.E Luis Rodrigo Ortega Rizo**

Universidad Veracruzana  
rod\_ortegarizo@hotmail.com

## **RESUMEN**

Las entidades económico-organizacionales adquieren gran relevancia actual en el sector primario rural pues son redefinidas como una oportunidad de mejora de las condiciones de desarrollo del sector. La experiencia al respecto señala que, si bien hay casos exitosos de organizaciones primarias que han representado alternativas de desarrollo, también hay muchos casos en que tales entidades no logran consolidarse ni potenciar todo su desarrollo debido a factores múltiples a que se enfrentan.

Lograr que dichas organizaciones sean exitosas no es una tarea fácil, para ello se requiere de un proceso productivo que permita la integración y la participación comprometida del grupo alrededor de un objetivo socioeconómico común.

Una perspectiva del sector primario y su problemática histórica, el análisis de los diversos agentes sociales y económicos que lo integran, el estudio de las cadenas productivas y de valor definidas, y los modelos de gestión aplicables a las entidades, devienen aspectos fundamentales para desarrollar dichas unidades sociales y económicas que impulsen, a su vez, el crecimiento del sector.

El reto resulta, así, en mejorar y/o generar nuevos modelos de gestión de organizaciones económicas primarias que, bajo preceptos rentables y sustentables, detonen en la generación de mejores condiciones de desarrollo del sector primario rural.

## **ABSTRACT**

Economic and organizational entities acquire great current relevance in the primary rural sector so they are redefined as an opportunity for improvement of the conditions of development of the sector. The experience of this indicates that, although there are cases of successful primary organizations that have represented development alternatives, there are many cases in which such entities fail to consolidate or enhance all their development due to multiple factors they face.

To ensure that these organizations be successful is not an easy task, for that, it requires a production process that enables integration and engagement group around a common socio-economic objective.

An overview of the primary sector and its historical problems, the analysis of the various social and economic factors that make it up, the study of defined productive and value chains and the management models applicable to entities become key issues for developing such social and economic units that promote, in turn, the growth of the sector.

The challenge is, thus, to improve and / or to generate new management models primary economic organizations that, under profitable and sustainable precepts, detonate in the generation of better conditions for development of rural primary sector.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo del sector primario y rural resulta fundamental para el crecimiento de un país, pues resulta el punto de partida para una mayor estabilidad socio-económica nacional. Sin embargo, son múltiples los factores causantes del rezago histórico del sector primario y rural donde, sin duda, unos de los más importantes es la dificultad para impulsar una cultura de sustentabilidad en el aprovechamiento de los recursos naturales y la sobrevaloración que se hace de los modelos tradicionales de gestión basados en unidades productivas especializadas (caracterizados, por ejemplo, por el uso de insumos agroquímicos, maquinaria y energía en gran escala y centrada en la búsqueda de la mayor rentabilidad al menor plazo posible), dejando de lado sus efectos negativos (particularmente su impacto en la degradación de los recursos naturales) y quedando la perspectiva ambiental, económica y social como externalidades a ser pagadas por el conjunto de la sociedad y por las generaciones futuras.

De acuerdo con varios autores (Chiriboga, 2006; Cordero-Salas, 2003; Flores, 2002; Mata, 2002; Piñones, 2006), la problemática general que enfrentan hoy las actividades y empresas primarias podría comprender los siguientes aspectos: 1) Ausencia de financiamientos externos y/o públicos que motiven la creación de unidades económicas; 2) Sobreexplotación de los recursos naturales en detrimento del entorno ambiental local; 3) Empirismo en la gestión de las unidades económicas que las vuelven más susceptibles al fracaso; 4) Métodos de producción, distribución y comercialización generalmente obsoletos que provocan una baja posición en las cadenas de valor y productivas primarias; 5) Falta de competitividad ante la creciente expansión en el número de grandes empresas o cadenas, nacionales y extranjeras, que acaparan la producción de bienes primarios y agroindustriales; 6) Falta de calidad en los bienes primarios producidos inherente a deficiencias en estándares de producción y distribución; 7) Severas limitaciones en inversión de investigación y capacitación de capital humano que se traducen en bajos niveles competitivos; 8) Serios problemas en la comercialización de productos debidos a la falta de organización productiva, empresarial y de financiamiento.

Con el fin de superar el déficit histórico y tradicional del sector (y todos los aspectos anteriormente mencionados), se ha venido expresando la necesidad de generar más y mejores entidades organizacionales económicas primarias en un ámbito sustentable, lo que aportaría sustancialmente al logro de dicho objetivo que, por ende, favorecería al desarrollo primario agropecuario.

Es posible concluir que existen tres conjuntos de medidas que podrían propiciar un cambio positivo del sector primario rural en América Latina: 1) Apoyar y fomentar la generación, desarrollo y crecimiento de las pequeñas unidades organizacionales y

económicas productivas, tanto de pequeña propiedad como ejidales; 2) Desarrollar estrategias encaminadas a aumentar su posición dentro de las cadenas de valor y productivas en los mercados en los que interactúen; y 3) Generar y/o mejorar nuevos modelos de gestión para dichas entidades orientados a elevar sus niveles de rentabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Es aquí que la presente investigación analizará todos los aspectos inherentes al desarrollo y generación de entidades económicas y organizacionales del sector primario rural.

## **ENFOQUE TEÓRICO**

### **El concepto de desarrollo rural.**

El concepto de lo rural ha ido pasando, de una mera referencia únicamente agrícola, a una conceptualización más amplia. De acuerdo con Mata (2002), se puede considerar que el desarrollo rural es un concepto que define el proceso económico y social que se realiza en las sociedades rurales tradicionales tendiente a mejorar su bienestar.

Resulta importante señalar que la idea que viste al desarrollo rural sustentable es la de fortalecer las capacidades de las sociedades locales para aprovechar su diversidad territorial y que la generación de nuevas entidades organizacionales y económicas deberán estructurar nuevas estrategias de organización social y producción, para responder a contextos cada vez más complejos e inciertos (Chiriboga, 2003). Ello implica, en cierta forma, comenzar a mirar a las entidades económicas y productivas primarias como respuesta a dichos contextos.

Desde esta perspectiva cobra suma importancia la gestación de iniciativas de mejora de modelos de gestión que aborden estrategias sustentables para las entidades organizacionales y económicas de los sectores rurales, elementos claves para el desarrollo económico y social de éstos y fundamento de estrategias humanas de desarrollo que tome como eje al sector rural.

#### **2. El desarrollo de entidades organizacionales y económicas en el medio rural**

Las condiciones de pobreza, baja productividad y desarticulación de las cadenas productivas en el medio rural hacen necesaria la búsqueda de soluciones que permitan atender la problemática del medio rural y sector primario.

La creación y desarrollo de entidades organizacionales y económicas se ha convertido en una seña de identidad del sector primario en las sociedades modernas, puesto que la vinculación entre productores e industrias y comercios ha dejado de ser tratada en el nivel individual, para canalizarse cada vez más a través de estructuras interprofesionales en las que los diversos eslabones de la cadena están representados mediante sus respectivas asociaciones (Moyano, 2006).

##### **2.1. Importancia de las entidades organizacionales y económicas rurales.**

La importancia de las entidades organizacionales y económicas rurales es considerada desde diversos puntos de vista. Flores y Rello (2002), destacan que en el caso de las organizaciones con fines económicos, una de sus grandes ventajas consiste en su capacidad para disminuir los costos atribuibles a la toma de decisiones, la planeación y ejecución de los proyectos, los arreglos y negociaciones institucionales y el

establecimiento de contratos. Estos costos representan una parte significativa de los costos de una empresa y la organización permite adoptar formas adecuadas a fin de reducirlos. Los mismos autores añaden que otras funciones sobresalientes de la entidad organizacional y económica son: a) Propiciar la coordinación y la cooperación entre individuos, así como la división del trabajo que favorece la eficiencia; b) Permite mejorar el acceso a mercados de productos, pues la organización supera los problemas de escala insuficiente de los pequeños productores aislados; c) Mejorar el acceso a servicios y a precios más bajos gracias a la posibilidad de la compra en común; d) Sustituir (hasta cierto punto) a organizaciones gubernamentales en el suministro de servicios que antes eran responsabilidad de éstas.

Desde otro punto de vista, la FAO (1994), señala que las organizaciones rurales son instrumentos de promoción que presentan ventajas por los siguientes factores: a) Tienen capacidad de organización de grupos de agricultores pobres y marginados para trabajar en forma comunitaria en la solución de problemas comunes; b) Comportan un cambio en la estructura del poder al convertirse en vehículos que facilitan la participación de la población rural en el proceso de desarrollo; c) Los grupos pequeños generalmente son más efectivos para asistir a los miembros más pobres de las comunidades rurales porque movilizan y comparten recursos en lugares donde raramente llega el sector público de investigación y extensión; d) Por trabajar a nivel de región, conocen la situación socio-económica y ambiental del lugar donde actúan y los problemas básicos; e) Son activas adaptadoras y difusoras de tecnologías agrícolas locales y facilitan el intercambio de prácticas ecológicas en el manejo de los recursos naturales; f) Tienen un costo operativo bajo y constituyen canales de promoción económica y desarrollo social.

### **Las organizaciones del sector primario en las cadenas de valor.**

Las intervenciones que buscan apoyar el desarrollo del sector primario centrándose en el aumento de la productividad de los sistemas de producción por medio de esfuerzos dirigidos en este sentido, si bien han logrado incrementar la producción, no han generado mejoras sostenibles en los ingresos de las unidades económicas rurales. Al respecto, Lundy *et. al.* (2003), señalan que lograr reducir la pobreza rural requiere pensar más allá de la productividad incorporando temas como la rentabilidad y la competitividad que conllevan a hablar sobre la generación de valor agregado, la diversificación de los sistemas de producción y el desarrollo de mercados más dinámicos y complejos. El fomento de un sector rural organizado, con unidades económicas y organizacionales capaces de gestionar y mantener conexiones con mercados en crecimiento se presenta entonces como una estrategia de desarrollo del sector primario. Los mismos autores señalan que hay que pasar de una estrategia de ventajas comparativas a una de ventajas competitivas que se basan en el conocimiento del consumidor y del mercado, la elaboración de productos más complejos, la agregación de valor, la organización empresarial y la generación de alianzas estratégicas entre los actores que realizan las distintas etapas de la cadena productiva; es decir, un modelo de gestión acorde al dinamismo del entorno y de los mercados.



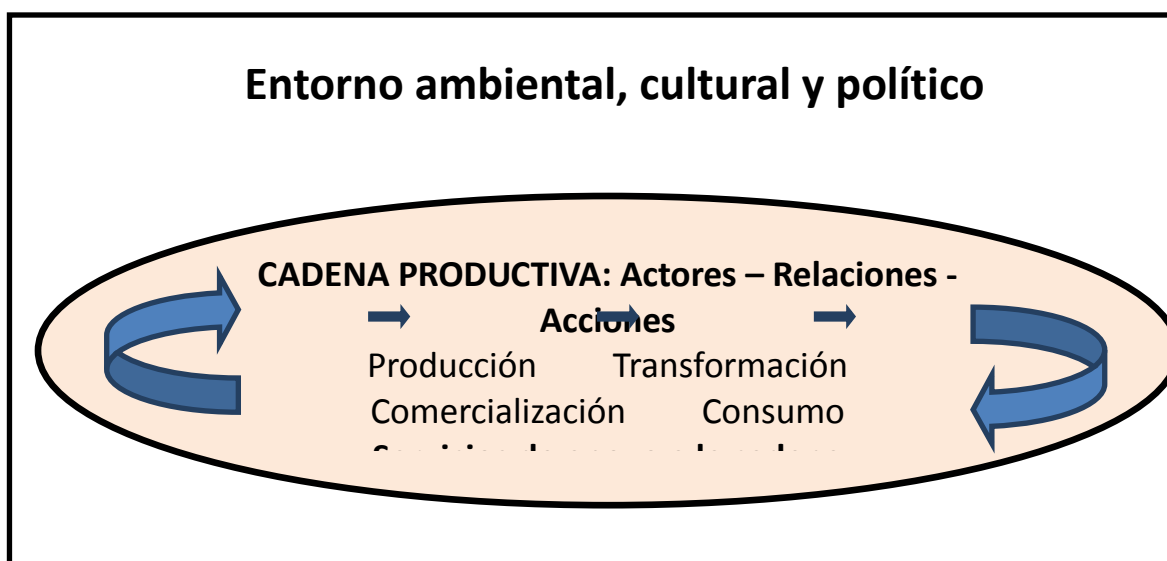
## El concepto de agrocadena productiva

El concepto de agrocadena productiva hace referencia al conjunto de actores que participan en el proceso de producción, transformación, comercialización, mercadeo y distribución de un bien común. Este concepto tiene en cuenta cómo los actores agregan y aumentan el valor del bien considerando, de manera especial, las formas y tipos de relaciones que se producen entre las fases de la producción y el consumo del producto (Piñones S., 2006).

El hablar de cadena implica no solo pensar en productos con potencial de mercado, sino también en los actores y trabajos diferenciados alrededor de un producto. La estructura y dinámica de todo este conjunto de actores, acciones, relaciones, transformaciones y productos es lo que se conoce como cadena productiva.

De esta manera, el Centro Internacional de Cooperación para el Desarrollo Agrícola (CICDA, 2004) define a la cadena productiva como un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformaciones y comercialización de un producto en un entorno determinado (Figura 1).

Figura 6. Esquema de la agrocadena productiva.



Fuente: CICDA, 2004.

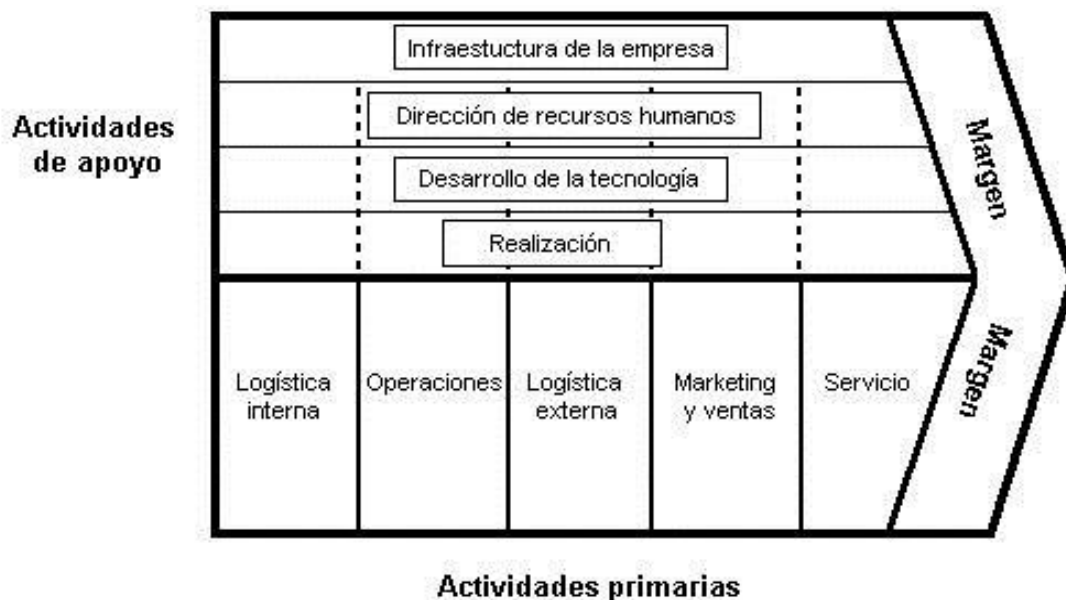
## El enfoque de cadena de valor.

Una de las formas de analizar las agrocadenas es el enfoque de cadena de valor. Este enfoque es pertinente en el contexto actual de evolución de la economía mundial, competitividad, globalización, innovación tecnológica y complejos sistemas agroalimentarios y permite dar una mirada sistémica a las actividades productivas (CICDA, 2004).

El concepto de cadena de valor hace referencia a la manera como un conjunto de actores se relacionan en función a un producto específico, para agregar o aumentar su valor a lo largo de los diferentes eslabones, desde su etapa de producción hasta el consumo, incluyendo la comercialización, el mercado y la distribución. Este enfoque resalta la importancia de analizar cada uno de los componentes de la cadena, de manera independiente e interrelacionada, para identificar puntos clave donde poder ganar competitividad (Porter, 2001).

El mismo autor señala que las actividades de valor pueden dividirse de forma general en dos tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia; son clasificadas en cinco categorías genéricas (Figura 2).

**Figura 2. Cadena de Valor.**



Fuente: Porter, 2001.

**Logística interna:** Las actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y diseminación de insumos del producto.

**Operaciones:** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto.

**Logística externa:** Actividades asociadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los consumidores.

**Mercadotecnia y ventas:** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los consumidores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo.

**Servicio:** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y pueden ser clasificadas en cuatro categorías genéricas:

**Abastecimiento:** Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.

**Desarrollo de tecnología:** Comprende el conjunto de actividades que realiza la empresa para mejorar el producto o el proceso. Entendiendo de esta forma la tecnología como el conocimiento o *know how*, los procedimientos utilizados, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

**Administración de recursos humanos:** Se refiere a las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

**Infraestructura de la empresa:** Incluye la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad (Porter, 2001).

### **Estrategia de competitividad.**

Lundy, *et. al.* (2003) propone una estrategia de competitividad buscando entender una cadena productiva y tratando de facilitar las negociaciones suficientes entre los participantes para la conformación de una cadena de valor. De esta manera define una estrategia de competitividad como un conjunto de actividades que se planean y ejecutan con la participación activa de los diversos actores de una cadena para el logro de objetivos comunes, alrededor de las cuales se articulan una o más organizaciones empresariales y grupos de interés, con un enfoque ampliado de cadena productiva.

Es factible establecer que esta metodología se da en un contexto de desarrollo empresarial primario rural y, por tanto, pretende forzar capacidades empresariales locales existentes y crear nuevas habilidades cuando éstas se requieran.

Del mismo autor puede resumirse que los principios básicos en los que se basa esta estrategia de competitividad son:

**Enfoque empresarial y de orientación al mercado.** Es una herramienta empresarial y por tanto diseñada para apoyar actividades que tienen un enfoque de negocios, que buscan aumentar ingresos y que responden claramente a demandas identificadas con el mercado.

Tiene un enfoque de cadena, o sea integra las funciones desde la provisión de insumos hasta el consumo del producto. Además de las funciones de provisión de insumos, producción, transformación de productos y comercialización se analiza la organización empresarial existente y los servicios de apoyo disponibles.

Requiere de un esfuerzo coordinado de diferentes actores incluyendo a la empresa privada y los diferentes de servicios de apoyo, para buscar sinergias. La metodología requiere convocar y motivar a una variedad amplia de actores y apoyarlos para que definan objetivos y estrategias comunes que permitan realizar un esfuerzo coordinado entre ellos. Por otro lado busca la sinergia entre los actores del sistema empresarial.

Cuenta con la participación activa de los actores claves de la cadena agroempresarial, incluyendo a la empresa privada y oferentes de servicios de apoyo, en su diseño y ejecución, pero primordialmente en la toma de decisiones. Es necesario contar con una buena representatividad de todos los eslabones de la cadena a través de la inclusión de personas clave que representan los intereses de los diferentes actores que la conforman de manera que se escuche con claridad el punto de vista de cada uno.

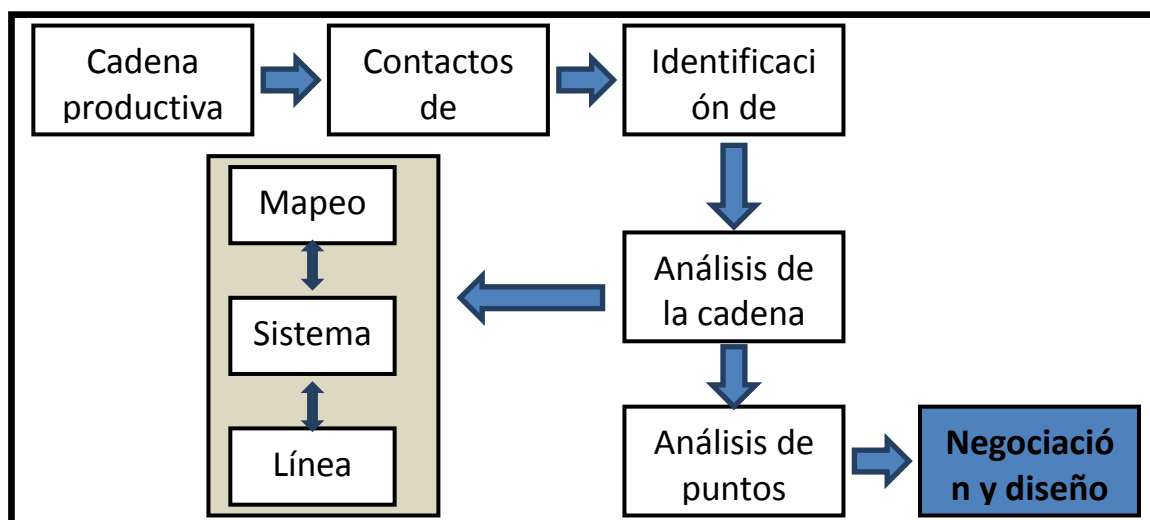
Incluye actividades a corto, mediano y largo plazo con o sin recursos externos. Se basa en primera instancia en acciones locales con recursos locales; antes de buscar apoyo externo, se deben iniciar acciones con recursos y conocimientos locales, las cuales se pueden ejecutar entre los diversos actores de la cadena. Proseguir de esta manera es útil porque promueve una dinámica positiva entre los actores por medio de la cual ellos se dan cuenta que pueden hacer cosas sin esperar necesariamente una ayuda externa.

Cuenta con una entidad facilitadora del proceso. La estrategia de competitividad requiere una entidad que facilita el proceso y puede ser una asociación de productores u otro gremio, una cámara de comercio local, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), universidad, una empresa privada u otro grupo. La entidad que facilita este proceso debe tener ciertas capacidades y características para poder realizarlo.

### 3.4. Etapas para el diseño de una estrategia de competitividad

Las etapas para el diseño de una estrategia de competitividad se muestran de manera esquemática en la Figura 3.

Figura 3. Pasos para el diseño de una estrategia de competitividad.



Fuente: Lundy *et al.*, 2003

Aquí se muestran las diferentes etapas en el diseño de una estrategia de competitividad. Comienza por la selección de una cadena productiva prioritaria con base en diferentes criterios, siendo el principal la identificación de una oportunidad de mercado potencial. Una vez identificados los contactos de mercado, se pasa a identificar los diferentes actores y grupos de interés que deban formar parte de un núcleo mínimo para empezar el proceso de diseño de la estrategia. Al convocar a los actores se comienza por analizar la cadena productiva, lo cual incluye un mapeo de la cadena, un análisis de las organizaciones empresariales, y una evaluación del sistema de apoyo y las intervenciones pasadas para el desarrollo de la cadena productiva. Con base en esta información, se analizan los puntos críticos y cuellos de botella para el desarrollo de la cadena productiva. Luego se plantea una visión estratégica de largo plazo con base en las perspectivas del mercado y las posibilidades de innovación. Tener claridad sobre a dónde va la cadena permitirá el diseño de estrategias para lograr la visión de manera que se solucionen los puntos críticos y se aprovechen las oportunidades identificadas (Lundy M., 2003).

De acuerdo con Cordero-Salas *et al.*, (2003), la competitividad productiva de un territorio puede ser expresada como la suma de las competitividades de las firmas y *clusters* que alberga. Esta competitividad potencia los flujos de inversión, generado con ello, un diferencial de rentas privadas agregadas que hace que un territorio sea más atractivo que otro, por lo tanto, se haga acreedor de una economía más dinámica.

Un territorio es competitivo si es capaz de afrontar la competencia del mercado, y si, al mismo tiempo, puede garantizar la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural del entorno. La competitividad territorial supone, pues, tomar en cuenta los recursos del territorio en búsqueda de la coherencia global, la incorporación de agentes e instituciones, la integración de los sectores de actividad a una lógica de innovación, la cooperación de los otros territorios y la articulación con las políticas regionales, nacionales y con el contexto global (Cordero-Salas, 2003).

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión negocios que logre adecuados niveles de rentabilidad, efectividad y competitividad para una empresa de nueva creación del sector primario en el sureste mexicano.

### **Objetivos Específicos.**

- Conocer los antecedentes históricos de la producción primaria en el país y evaluar sus alcances, aportaciones y oportunidades.
- Analizar modelos de gestión aplicables a empresas del sector primario.
- Determinar las variables múltiples que interactúan en el entorno productivo y empresarial del sector.

- Proponer un modelo de negocio óptimo para entidades económicas del sector primario en el sureste mexicano.

## **MÉTODO**

Se realizará investigación documental de los temas centrales del proyecto a través de fuentes bibliográficas especializadas.

Posteriormente, se analizará la información para determinar los elementos clave, mismos, que serán sintetizados.

Después, se seleccionarán casos de éxito de empresas primarias del sureste mexicano, con la intención de establecer una comparación entre éstos y los elementos clave identificados.

Una vez establecidas las similitudes y diferencias entre los casos de éxito y los elementos clave identificados.

Finalmente, habiendo obtenido y analizado los elementos temáticos clave, se propondrá un modelo de gestión para empresas del sector primario rural del sureste mexicano.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

La elaboración de una propuesta de mejora o diseño de un nuevo modelo de gestión enfocado a la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad de las entidades económicas y organizacionales primarias aportará a disminuir el histórico rezago productivo del sector; a profesionalizar las actividades productivas de las entidades económicas y organizacionales; a fomentar una cultura de sustentabilidad en las organizaciones primarias; a ir erradicando el empirismo en la gestión de dichas organizaciones; a eficientar los métodos de producción, distribución y comercialización (generalmente obsoletos) de los productos; a elevar su competitividad ante la creciente competencia de grandes cadenas; a desarrollar estrategias que aumenten su posición dentro de las cadenas de valor y productivas en los mercados en los que interactúen; y, en resumen, a favorecer, de manera integral, al desarrollo del sector primario del sureste mexicano.

## **Referencias**

Chiriboga, M. (2003). *Innovación, conocimiento y desarrollo rural. Memorias del Segundo Encuentro de la Innovación y el Conocimiento para Eliminar la Pobreza Rural*. . G. Escobar y Báez.

CICDA, C. I. (2004). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. Lima, Perú: Línea Andina S.A.C.

Cordero-Salas, e. a. (2003). *Territorios rurales, competitividad y desarrollo. Serie de Cuadernos Técnicos/IICA no. 23*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

- FAO. (1994). *Small farmer participation for sustainable agriculture in the countries of Latin America*. Serie Participación Popular.
- Flores, M., & Rello, F. (2002). *Capital social rural: experiencias de México y Centroamérica*. UNAM.
- Lundy M., G. M. (2003). *Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Manual de campo. Proyectos de desarrollo de agroempresas rurales*. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).
- Mata, B. (2002). *Desarrollo rural centrado en la pobreza*. Universidad de Chapingo.
- Moyano, E. (2006). *El asociacionismo en el sector agroalimentario y su contribución a la generación del capital social*. Córdoba, España: Documentos de trabajo, Instituto de Estudios Sociales Avanzados IESA-CSIS.
- Piñones S., A. L. (2006). *Alianzas productivas en agrocadenas. Experiencias de la FAO en América Latina*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe.
- Porter, M. E. (2001). *The value chain and competitive advantage. Understanding Business Processes*. Routledge.

**CAPÍTULO 11**  
**ESTUDIOS CRÍTICOS DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN**



# ANÁLISIS DEL DISCURSO DE LA ESTANDARIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UNA MIRADA DESDE LA IDEA DE PROGRESO

**Mg. Miriam Escobar Valencia**

Universidad del Valle

[miryam.escobar@correounivalle.edu.co](mailto:miryam.escobar@correounivalle.edu.co)

## **Resumen**

La cuestión investigada, es la presencia, o no, de los postulados de la Idea de Progreso (moral y /o material de la humanidad), tanto en los textos emblemáticos objeto de estudio, aquellos que orientan, desde la segunda mitad del siglo XX, un enfoque de gestión para las organizaciones, y los discursos implícitos en las practicas respecto a la estandarización que tienen los Actores Estratégicos vinculados a seis organizaciones pequeñas y medianas, ubicadas en el departamento del Valle de Cauca (Colombia). Estas organizaciones han formalizado algún estándar en el período 2000-2010.

La situación problema nace, cuando se reflexiona acerca de la promesa que tiene la estandarización, de ser la vía hacia la competitividad de las organizaciones que han establecido un Estándar. No obstante, en el contexto colombiano, una gran proporción de los estándares no ha cumplido con lo prometido.

La investigación establece que los discursos analizados son “subsidiarios” de los postulados de la Idea de Progreso, siendo esta idea y sus postulados, precisamente, aquellos que se ponen en debate, los que según los pensadores posmodernos, han entrado en crisis, al igual que se presume será el camino de la estandarización, tal como ha sido analizado.

**Palabras Clave:** Estandarización Formalizada, Idea de Progreso, Actor Estratégico

## **Introducción**

Los asuntos claves de la investigación son: la Estandarización en las organizaciones, la Idea de Progreso y los Actores Estratégicos que orientan los procesos de estandarización en las organizaciones. Las consideraciones fundamentales hacia la estandarización, entendida como el proceso en las organizaciones que conduce a certificar y/o acreditar su sistema de gestión respecto a una norma internacional o un referente ofrecido por un tercero, elegido de manera voluntaria, se enmarcan en el Contexto de la internacionalización de los mercados, que exigen requisitos asociados a estándares, se ha sustentado en la Visión del Consejo Privado de Competitividad desde el año 1993 (entidad del orden nacional que promueve el mercado internacional colombiano), en la cual se expresa que el 35% de los mercados exigen estos requisitos, así como el 100% de los convenios que conducen a Tratados de Libre Comercio. Igualmente, la Visión Colombia 2032 propone fundamentar el mercado nacional e internacional de bienes y servicios con valor agregado (se incluyen en casi todos los sectores de la sociedad: la

salud, la recreación, la educación, la economía, las funciones del Estado, entre otras), basados en la demostración de Estándares. Sin embargo, las organizaciones que participan en esos procesos de internacionalización, aunque perciben mejoría organizacional, no logran para el caso colombiano, sostener los mercados en los que incursionan.<sup>406</sup>

Los años 90 en Colombia<sup>407</sup> marcaron la tendencia de uso de estándares para que los mercados se formalizaran en un sólo lenguaje a la luz de la globalización que pretendía un gran alcance en la comercialización de bienes y servicios y que permitiría mayor fluidez de comunicación y, entre otras cosas, mayor orientación hacia el bienestar y desarrollo de las organizaciones que se orientan en ese sentido.

Es de anotar que a partir del movimiento de la apertura económica en Colombia, las organizaciones que se involucraron en el proceso competitividad en las que incluyeron propuestas estratégicas orientadas a la obtención de estándares<sup>408</sup> según los mercados objetivos que perseguían. No obstante, la mayoría de ellas<sup>409</sup> no lograron documentar con pruebas de orden financiero, principalmente, que se obtenían los resultados esperados. Se realizaron estudios que pretendían encontrar las razones para que la estrategia organizacional de obtener ventaja por medio del establecimiento de estándares no se logra, dichas razones no fueron encontradas aunque sí se determinó que los efectos esperados no se lograron, de allí que se argumente como uno de los aspectos

---

<sup>406</sup> Estudio realizado por el ICONTEC (Organismo normalizador y certificador colombiano) que mide el Impacto de la certificación de Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas colombianas (2000-2005).

<sup>407</sup> Según la serie Borradores de Economía de la Subgerencia de Estudios Económicos del Banco de la República, No 72, la apertura económica que experimentó Colombia a principios de los noventa fue uno de los muchos pasos que dio el continente suramericano para integrarse a la economía global. Los principales proponentes de esta política comercial llegaron al poder durante la administración del Presidente Ronald Reagan en Estados Unidos, y la Primera Ministra Margaret Thatcher en Inglaterra. En Sur América, Chile fue el país que más notablemente adoptó este modelo económico durante el periodo en que el general Augusto Pinochet estuvo en el poder. La lógica detrás de este modelo consiste en que al introducir un elemento de competitividad extranjera, la calidad de los productos internos y la innovación aumentan, mientras que los costos tienden a bajar, de tal manera que es de mayor beneficio para el consumidor. Estas observaciones son basadas en el concepto de ventaja comparativa propuesto por la economía clásica, el cual argumenta que cada país o base de producción posee una ventaja particular sobre otros productores. Así, mientras que una base de producción tendría que invertir más y esparcir sus recursos para generar distintos productos, le resulta más conveniente especializarse en esa área sobre la que tiene una ventaja y simplemente importar aquellos otros productos que necesita.

<sup>408</sup> De acuerdo con la edición virtual el libro de Luis Jorge Garay publicado por la biblioteca virtual del Banco de la República en el año 2004, desde el inicio de los noventa, Colombia -al igual que otros países de la región- adoptó un modelo de desarrollo basado en la apertura y liberalización de la competencia y la desregulación de mercados en la búsqueda, entre otros propósitos, de mayores niveles de crecimiento económico y de un mejor posicionamiento del país ante el proceso de globalización. Si bien las exportaciones menores han tenido una cierta dinámica, especialmente en los periodos 1967- 1975 y 1984-1991, el proceso de diversificación y la competitividad comercial de las exportaciones manufactureras han sido claramente insuficientes como para penetrar con dinamismo y variedad los mercados internacionales, mucho a cuenta de no poder cumplir principalmente con requisitos de calidad exigidos para los productos y servicios comprometidos.

<sup>409</sup> La Conferencia anual sobre economía del desarrollo del Banco Mundial (ABCDE, por su sigla en inglés) forma parte de una serie de conferencias que se ubica entre las más conocidas del mundo, pues, en su ámbito se presentan y debaten nuevos conocimientos sobre el desarrollo. La primera conferencia tuvo lugar en la ciudad de Washington en 1988 y en los últimos años se ha realizado en otras ciudades. Desde entonces, se han seguido realizando conferencias anuales en Europa. A partir de 1993, la conferencia se celebra un año en la ciudad de Washington y al siguiente en un país en desarrollo. Es en este ámbito donde se han determinado las líneas de acción propuestas para el desarrollo, que en Colombia se formaliza respecto al impulso en la aplicación de estándares a través de Proexport, acorde con el estudio Structural change and development policy: Cambio estructural y política de desarrollo (Español) radicado en el Banco Mundial con el registro 11911, de enero 2008, en el cual no se pudo exponer, por falta de información, el cumplimiento de los objetivos propuestos por la avanzada de la Apertura Económica.

que contribuye a la formulación del problema que se asocia a la investigación lo siguiente:

*La Estandarización demostrada en certificaciones por parte de las organizaciones, en una gran proporción, en el caso colombiano, no ha dado los resultados esperados, sin que se conozcan las razones que se sustenten lo que realmente se puede esperar del Estándar que se ha formalizado.*

La perspectiva del Banco Mundial, para los años 90, orientó la necesidad del diálogo Norte-Sur con el fin de difundir un modelo de crecimiento para los países del llamado Tercer Mundo<sup>410</sup>, en el cual se establecían las premisas que impulsarían el modelo de globalización como son: 1- El estímulo de los intercambios comerciales, en este punto, los estándares formalizados, denominados acuerdos de negociación eran el principio para dichos intercambios, 2. La integración plena en el contexto económico mundial, pudiendo realizar acuerdos de negociación sobre productos y servicios estandarizados, en el cual la gran industria sería el impulsador de la economía esperada y 3. El movimiento hacia la globalización, en el que se reconocían de manera formal, los requisitos asociados para el intercambio global de productos y servicios. Fruto de esta orientación se han realizado estudios sobre los efectos esperados de lo que el Banco Mundial llamó “las premisas del desarrollo” en las cuales las organizaciones evaluadas para dar cuenta de los resultados obtenidos han sido las grandes empresas<sup>411</sup>, principalmente multinacionales, que según, por ejemplo, el informe privado de competitividad han permitido concluir el éxito de la propuesta.

Para la investigación se formularon las preguntas: ¿Están presentes, o no, los postulados de la Idea de Progreso<sup>412</sup> en los textos emblemáticos relacionados con la

---

410 Esto de acuerdo con el documento emitido por el Banco Mundial titulado: Trade policy, standards and development in Central America : Política de comercio, normas y desarrollo en Centroamérica (Español), del 31 de marzo de 2001, registrado como WPS2576, siendo un documento que refleja el trabajo sobre investigaciones relativas a las políticas de desarrollo.

411 No se identifican estudios dirigidos a evaluar los efectos de las propuestas del Banco Mundial en las pequeñas y medianas organizaciones (llamadas PyMes), las cuales se han organizado en lo que hoy se conoce como Cadena Productiva, entendida como: La relación entre los agentes de la producción y los servicios, es físicamente real, y al multiplicarse el enlace, el conjunto debe optimizar su desempeño comportándose como un sistema; esto es, definiendo una única ruta clara, buscando que todos crezcan juntos en el marco de valores comunes. Esto último implica que el conjunto de organizaciones así relacionadas, debe adoptar una estrategia común de comportamiento y propósitos. En las estadísticas de los perfiles sectoriales que son útiles para el análisis de las cadenas productivas se presentan en el libro -Cadenas Productivas Estructura, comercio internacional y protección - publicado por el Departamento Nacional de Planeación desde el año 2004, sin embargo, dichas estadísticas no son explícitas para las PyMes.

412 La Idea de Progreso: es una de las ideas rectoras y constituyentes del proyecto sociocultural de la modernidad occidental, conocida como la “idea de progreso”, es un asunto del debate filosófico en el que se desarrollan y tienen lugar importante en la mentalidad del periodo histórico en el que aparece (se reconoce su máximo apogeo en el siglo XVIII) tres conceptos fundamentales: la libertad, la igualdad y la justicia. El debate postmoderno discute dicha idea reconociendo dos categorías claves para la misma; 1. El axioma de la “idea de progreso” en el cual la modernidad consideró la idea de progreso moral de la humanidad como indiscutible, y el cual consistía en creer en supuestos asociados a la supremacía de la razón, la libertad sin límites y optimismo predominante en el destino de la humanidad, y como propias de la idea de progreso material de la humanidad, las ideas de desarrollo científico acumulativo-progresivo, control sobre la naturaleza dada la invariabilidad de sus leyes, la acumulación de riquezas y bienes productivos y el control sobre el futuro. 2. El desplome de dicha idea se genera en la medida que empieza a resquebrajarse el axioma de progresos moral y material de la humanidad como idea indiscutible. Al quedar ubicada

estandarización? ¿De qué manera lo están? y, ¿Están presentes, o no, los postulados de la Idea de Progreso en el discurso de los Actores Estratégicos objeto de estudio? ¿De qué manera lo están? , las que permiten establecer los objetivos generales del proyecto: 1.Conocer si están presentes, o no, y de qué manera, los postulados de la Idea de Progreso, en los textos emblemáticos relacionados con la estandarización, y 2.Conocer si están presentes, o no, y de qué manera, los postulados de la Idea de Progreso en el discurso de los Actores Estratégicos objeto de estudio.

## **Método**

En la investigación resultó apropiado hacer uso de dos métodos de investigación combinados: el histórico-crítico y el hermenéutico. Para elaborar un marco socio-histórico que se ajuste a los objetivos de la investigación, se buscó, por medio del análisis de la sucesión cronológica de acontecimientos, la evolución del tema investigado, como lo es la estandarización. De esta manera, se establecieron las principales coyunturas económicas y políticas que rodearon la publicación de los textos emblemáticos examinados, cuya finalidad fue obtener un contexto socio-histórico que permitiera interpretar las lógicas del periodo temporal en el que surgen, junto a las motivaciones perseguidas por sus autores.

El uso del método hermenéutico, por su parte, ayudó, por medio del análisis del discurso de los textos, a establecer los principales aportes -a la “disciplina”<sup>413</sup>- sobre la estandarización que entrega cada texto. Como también, a interpretar los contenidos temáticos presentes en ellos, como expresivos, o no, de la Idea de Progreso. Lo anterior permitió identificar argumentos para una mayor comprensión del texto, y su papel en las transformaciones de la estandarización como “disciplina”.

Para llevar a cabo la anterior estrategia metodológica, fue necesario, inicialmente, conocer los datos biográficos de los autores de los textos, con el fin de ubicar y recrear el contexto histórico en el cual fueron publicados. Esto permitió señalar las principales coyunturas socio-históricas y su reflejo, o posible influencia, en el surgimiento de la estandarización.

El siguiente paso se concentró en la interpretación y comprensión de los textos señalados como emblemáticos: conocer sus contenidos, objetivos y principales argumentos. Todo esto con la finalidad de establecer en ellos la presencia o ausencia de ideas asociadas a los postulados de la Idea del Progreso. Se buscó construir una interpretación contextual de los documentos escogidos como emblemáticos de la estandarización.

---

en el centro del debate filosófico postmoderno lo que era antes considerado como axioma, ahora es visto sólo como uno de los mitos más fuertes de la modernidad y con mayor carencia de fundamento. El siglo XX, con sus guerras y su desesperanza no avanzaba hacia el bien y hacia la felicidad como lo había pronosticado la idea del progreso y, por lo tanto, se desmoronó el mito.

<sup>413</sup> El término “disciplina”, acuñado a la estandarización, corresponde a lo asimilado en Brasil, a lo largo de las dos últimas décadas, producto de la influencia de Edward Deming, autor que participa en los textos emblemáticos de la estandarización. A partir del concepto de Vicente Falconi Campos, autor reconocido por la Sociedad Americana para la Calidad como "una de las 21 voces del siglo 21", se explican los fundamentos y aplicaciones del concepto.

Para el desarrollo del proyecto, se asumieron las fortalezas que ofrece el Análisis del Discurso<sup>414</sup>, como herramienta de investigación, cuya trascendencia radica en la importancia creciente de los procesos de comunicación y argumentación, así como la construcción de la realidad, por medio del lenguaje en las Ciencias Humanas y Sociales. Esto permitió estudiar la construcción y transformación de la realidad, a través del lenguaje.

En este horizonte, se destaca la denominada “Perspectiva socio-histórica del discurso”, liderada por Ruth Wodak<sup>415</sup> y sus colaboradores, la cual se caracteriza por su intento de integrar sistemáticamente toda la información del contexto histórico al contexto textual. En este último, que puede ser escrito, oral o multimodal, se evidencia la cristalización discursiva del contexto en el texto. La metodología histórico-discursiva fue ideada para hacer posible el análisis de emisiones prejuiciosas implícitas y también para identificar y poner de manifiesto los códigos y alusiones de los contenidos. Esta perspectiva fue la utilizada en el análisis de los textos emblemáticos y los discursos de los Actores Estratégicos estudiados.

Se usó, también, la metodología de Estudio de Caso, propuesta por Robert Yin<sup>416</sup>. Esta metodología se define como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, cuyos límites -entre el fenómeno y el contexto- no se muestran de forma precisa, y en la que múltiples fuentes de evidencia son usadas” (Yin, 1989). Este método permitió la selección de las organizaciones a las cuales se encuentran vinculados los Actores Estratégicos, cuyo discurso acerca de la estandarización, es objeto de estudio.

## ENFOQUE TEÓRICO

### *Relacionado con la noción de Estandarización Formalizada*

Etimológicamente la palabra estándar está asociada a su origen griego que significa estar, colocar, detener (estadio) el cual ha sido transferido a un paradigma general del siglo XX conocido como el nivel de calidad que debe mantenerse, en tanto que la palabra normalización se origina en el griego nomos: ley (norma, taxonomía).

El desarrollo industrial en el mundo ha estado ligado, entre otros factores, al surgimiento de la tecnología<sup>417</sup>, la cual puede entenderse como la forma de hacer las cosas, y que tiene, al menos, las acepciones: dura para los equipos y blanda para las

---

414 El discurso es un instrumento que permite entender las prácticas discursivas que se producen en todas las esferas de la vida cotidiana de los sujetos, ya sea en formato oral o escrito. Su aplicación se ha desplegado en ámbitos diversos como la administración de la justicia, los medios de comunicación de masas, la educación, la medicina, es decir, en todos aquellos espacios proclives a desencadenar relaciones interpersonales, en los cuales los sujetos usan la palabra a partir de sus diferencias de clase, etnia, edad, género, jerarquía, instrucción; en definitiva, poder.

415 Ruth Wodak es una distinguida profesora austriaca y catedrática en análisis del discurso en la Universidad del Lancaster. Vivió en Viena, donde fue profesora titular de Lingüística aplicada desde 1991. Ella se mantiene como co-directora de la llamada Punto Focal Nacional Austriaca (PFN) perteneciente al Observatorio Europeo del Racismo, la Xenofobia y el Antisemitismo.

416 Robert Yin es considerado autor clásico del estudio de caso: ha proporcionado el mayor aporte al avance en la aplicación de dicha estrategia metodológica. Sus investigaciones son referencias por todos los autores de mediados y finales del siglo pasado (siglo XX). Las contribuciones son significativas en términos cualitativos y cuantitativos.

417 Se destaca dicha conclusión en el texto: ALONSO, Luis E. y FERNANDEZ, Carlos. (2006) “El imaginario managerial: El discurso de la Fluidéz en la sociedad Económica. En política y sociedad. Vol 43. Num 2: 127-151

“teorías” o modelos administrativos. Entre los surgimientos técnicos se hallan, la máquina a vapor, el modelo de planeación estratégica, las normas de la calidad, las cuales son unas de las bases principales de la calidad, que establece un marco de aparición para la estandarización.

De acuerdo con la literatura administrativa, la noción de estandarización puede identificarse desde la consolidación del taylorismo y del management científico y los aumentos de productividad se asociaban a una parcelación y racionalización detallada del trabajo. Se transforman así los métodos de trabajo, y se prescriben criterios de objetividad y control. Ocurre un gran cambio, pues lo racional como significativo se impone sobre el control de las emociones y capacidades del individuo. Se da la separación entre seres pensantes y ejecutantes. Es la época del control; todo, incluido el mercado, los resultados de la producción, el proceso del trabajo están bajo control. Las funciones de la dirección en el imaginario del capitalismo sólido se caracterizan por la objetividad, la aplicación racional de técnicas que permitan la maximización del beneficio. Lo grupal se construyó como un tópico central, la gran empresa era la solución que se ofrecía a los problemas organizativos creados por el surgimiento de la tecnología de la producción en serie. Era, pues, la época del imaginario progresista<sup>418</sup>, que exigía planeación a largo plazo como herramienta de continuidad y de acumulación ascendente, pero con la premisa de predecir bajo condiciones controladas y que permite identificar las nociones básicas de lo que se puede entender por estandarización.

En Adam Smith encontramos dos partes fundamentales que nos dan claridad de lo que fue su aporte a la teoría de la administración y que se orientan hacia la noción de estandarización: el concepto de la mano invisible y el de las virtudes de la división del trabajo. Smith imaginó la noción de mano invisible como metáfora que expresa la capacidad autorreguladora del mercado, inherente a las exigencias del mercado por la demostración de estándares convertidos en normas. De modo pues que esta mano regula de manera invisible, no perceptible a los sentidos, aunque pareciera que ello es previsible, todo lo que constituye el funcionamiento y evolución de la sociedad, especialmente en materia económica. Acorde con lo anterior, son palabras claves de Adam Smith: Competencia y Libre Mercado.

Con la lógica de ser posterior en el tiempo a Smith y anterior a Taylor, se considera a Charles Babbage un nexo entre los dos. Su aporte podría resumirse en la expresión el “menor costo del trabajo subdividido”. Siendo absolutamente smithiano, y partiendo de la base de que ante la competencia se deben bajar los precios y una de las formas es abaratar los costos mediante el decremento de los salarios pagados, Babbage enfoca su argumento en la “necesidad de comprar la cantidad y calidad del trabajo necesario para cada tarea precisa que permita una mayor subdivisión del trabajo. Fuerza física para la primera, destreza para la segunda, habilidad y precisión para la tercera.” El objetivo acá es hacer más barato el trabajo<sup>419</sup>, pues “de acuerdo con la habilidad necesaria se paga” (Coriat, Benjamín (1979,2001, p.3)

---

<sup>418</sup> Es una expresión usada por el autor Omar AKTOUF, (2001): Entre tradición y renovación. Cali: Ediciones universidad del Valle. Tercera Edición en Español. Sección 1. Capítulos 1 y 2 pags. 35-109

<sup>419</sup> Identificado en el texto de Benjamín Coriat (1979/2001): El Taller y el cronómetro, Ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa. Editorial siglo XXI, quinta reimpression, Madrid. Introducción y capítulo 1. Págs. 1-37

Más allá de las críticas que puedan hacerse a la teoría de Taylor es justo afirmar que gracias a sus ideas fue posible acercar a dirigentes y dirigidos, hacer menos penoso y al mismo tiempo más rentable el trabajo. Su aporte a la teoría de la administración es tan fundamental que basta leer sus comentarios para entender de dónde vienen las prácticas, en especial las que se interesan por la estandarización del trabajo y que se transforman luego en normas de obligatorio cumplimiento.

Ingresa al escenario Henry Fayol, quien da importancia a la función administrativa pero no como patrimonio sólo de sus administradores, jefes o dirigentes. La misma está repartida en el conjunto del personal, pero que aumenta con el nivel jerárquico. (Coriat, 1979, 2001) hace un recuento de algunas prácticas existentes en la época que precede a Taylor y a su sistema, al que al final muestra como consecuencia de una serie de factores y a la vez solución a los mismos, cuyas bases en la noción de estandarización es preciso considerar.

La segunda mitad del siglo XVIII y los principios del XIX traen consigo la revolución industrial (optimismo sobre el futuro progresivo de la humanidad), y con ello una serie de factores que deben ser solucionados a fin de continuar con la construcción de la nueva realidad socio económica. Uno de esos factores era la escasez de mano de obra, pues no hay que olvidar que es una época relativamente dominada por los feudos y el arraigo a la tierra. Las ciudades eran apenas un asomo de lo que serían en un futuro próximo a expensas de la mencionada revolución industrial. Pero desafortunadamente para la nueva realidad el obrero de oficio, heredero de los secretos del gremio era la condición ineludible, era la figura necesaria para la manufactura. A este respecto confiesa Ure que durante setenta años “las manufacturas fueron débiles e inestables” al estar obligadas a desplazarse a donde hubiera obreros hábiles. De modo pues que quien quisiese establecer una factoría debía buscar el sitio en donde existiera la mano de obra para establecer allí el taller. La premisa para los fabricantes era conservar de manera estable el obrero y su oficio (Ure, 1997; citado en Coriat, 2001).

Acorde con lo anterior, el capital buscó salidas respecto a la situación relacionada con la mano de obra y encontró en la máquina la primera forma de esquivar las líneas de resistencia levantadas por el oficio. Cambian entonces las prioridades, ya no era tan importante el oficio, a través de la unión del capital y el avance científico ya que se reduce el trabajo de los obreros al simple ejercicio de la vigilancia y la destreza, surgiendo entonces nuevas formas de trabajo creados como estándares para la administración fabril. Esta nueva realidad generó reducción de los costos de fabricación; al estar la fábrica automatizada el trabajo especializado puede ser suprimido y también suplantado por vigilantes de máquina, y el aumento del ritmo de trabajo; era la máquina la que ponía el ritmo y no los esfuerzos musculares que por naturaleza son inconstantes e irregulares, se mejora la lucha contra la organización obrera; la dependencia de las uniones ya no es tan clara. El capital tuvo nuevas opciones, se luchó contra la insubordinación e indisciplina: con la máquina se da un código de disciplina de fábrica. Se puede llegar a tener la regularización y el

sometimiento de los trabajadores, premisa principal en el concepto de la estandarización<sup>420</sup>.

### ***Relacionado con la noción de Actor Estratégico***

El actor se convierte en el sujeto que orienta el rumbo organizacional, siendo apropiado adoptar como marco de referencia para este concepto la orientación ofrecida por la sociología. Resulta entonces relevante establecer el concepto de Actor, así como los elementos estructurales a la hora de tratar de explicar los fenómenos organizacionales. El intento de aproximarse a la definición de actor exige inevitablemente la revisión bibliográfica existente sobre el tema y sobre los términos que pueden estar en relación con dicho concepto.

La indagación permite hacer alusión a aquellas nociones de actor que tienen relación con el estudio de su comportamiento en el contexto organizacional, y una de estas definiciones procede de la “Teoría de la Estructuración” de Giddens (1976), quien propone asociaciones de las “condiciones cognitivas del actor”, otra obra que permite situar la investigación de manera preliminar con el modo de razonamiento, es “El actor y el sistema”, de Michel Crozier y Erhard Friedberg (1989).

Ellos señalan que su modo de razonamiento “no se dirige tanto a las organizaciones como objeto social específico, sino a la acción organizada de los hombres” (Crozier y Friedberg, 1989, p. 75). Esta aclaración es necesaria porque uno de los principales problemas que enfrenta la Administración al ser abordada desde lo científico es su tendencia a prescribir modelos de comportamiento, lo que limita su accionar. Planteada así, la Administración comporta una aproximación de carácter menos esquemático a la naturaleza humana.

### **Relacionado con la Idea de Progreso**

El mundo moderno, que en el occidente europeo empieza con fuerza en el Renacimiento, hizo suya una idea fuerte alrededor de la cual se nucleó el hacer humano. Esa idea fuerte fue la Idea de Progreso<sup>421</sup>. La concepción del tiempo como un proceso circular que devolvía a los hombres al origen o punto de partida, propia de las épocas

---

<sup>420</sup> Es preciso también identificar la relación entre la estandarización y la normalización, la cual se expone no sólo en la literatura administrativa sino también en el modelo de la calidad en el cual se formaliza la normalización como paso posterior a un proceso de estandarización organizacional, que tiene entre sus orígenes a la Organización Mundial del Comercio (OMC), en 1947. Dicha organización surge con el fin de promover el intercambio de bienes, para lo cual era necesario adelantar el proceso de estandarización de los productos. Igualmente, en el desarrollo de la calidad se considera los estudios estadísticos implementados en el Japón después de la segunda guerra mundial por varios personajes entre los que se destacan Edward Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, los cuales enfatizaron en la reducción de la variabilidad del proceso para mejorar la producción de manufactura y específicamente la propuesta por Edward Deming, quien formula que una mejor calidad, genera reducción de costos, aumentado así la productividad y captando mercados. Posteriormente, Estados Unidos al observar los mejoramientos de la industria japonesa a partir de la incursión de la calidad, emprende su propio modelo el cual le permitió enfrentar con mejores capacidades los avances de la industria japonesa. (Se refiere al llamado TQM, Total Quality Management). Colombia, por su parte, sólo a mediados de los años 60 inicia acercamientos a los modelos de la calidad, mediante la creación del Instituto de Normas Técnicas Colombianas-ICONTEC- posteriormente responsable también del proceso de certificación. Después, en el año de 1991 se crea la Corporación Calidad, institución de economía mixta dirigida a promover el conocimiento y modelos de excelencia en gestión, asociada con la calidad.

<sup>421</sup> Para comprender la génesis y desarrollo de la idea de progreso, es necesario reconocer que, según el diccionario filosófico, el concepto de progreso, viene del latín y significa adelantar, que aumenta o aumento progresivo, ir al alcance de llegar a un punto.



míticas, fue sustituida por la idea de un tiempo lineal, ascendente y progresivo, que conducía a la humanidad desde los tiempos pasados, considerados como representativos de épocas primitivas, rumbo al futuro, como un tiempo siempre mejor y siempre perfectible, capaz de prometer a la humanidad una solución a sus penurias (pestes, pobreza, necesidades), es decir una especie de "cielo en la tierra", expresión esta última que fue utilizada por las corrientes denominadas milenaristas. La Idea de Progreso, en consecuencia, se convirtió en la idea nuclear del mundo moderno. Dicho progreso se entendió, en dos direcciones absolutamente complementarias, así: en primer lugar, el progreso moral (primacía de la razón en las decisiones humanas, incremento del conocimiento por el saber científico y filosófico y primacía del bien sobre el mal); y en segundo lugar, el progreso material ligado al capitalismo económico y al progresivo desarrollo de la invención técnica e instrumental. En ambos casos, tanto el progreso moral como el progreso material, habrían de conducir a la humanidad hacia la primacía del bien y la felicidad.

Hasta finales del Siglo XIX y primer tercio del Siglo XX, la Idea fuerte de progreso parecía indestronable e indiscutible. Es decir, funcionaba social y culturalmente como un axioma, arrastrando detrás de él la acción humana en todas sus dimensiones. Es tan fuerte esta idea de progreso, que todavía sobrevive en la cultura. Pero ciertos desarrollos en el campo de las ciencias humanas (psicoanálisis, sobre todo), y desconcertantes acontecimientos relacionados con las dos primeras guerras mundiales, introdujeron fuertes cuestionamientos a la confianza absoluta en la Idea de progreso. Poco a poco, la idea de progreso como "axioma" indiscutible se convirtió en tema central de debate en el campo de la filosofía. Es entonces en el terreno de la filosofía contemporánea, ligada a las reflexiones sobre la crisis de la modernidad y sus supuestos básicos -entre ellos la idea nuclear de progreso-, donde ocurre la crítica al "axioma" moderno del progreso y donde empieza a verse esta idea como el "mito" central del mundo moderno, es decir como una idea en la que la modernidad depositó toda su confianza aunque que era una idea sin soporte, tal como los filósofos postmodernos más radicales como Lyotard y Vattimo<sup>422</sup> entre otros, lo sostienen. El psicoanálisis freudiano demostró la existencia del inconsciente y, por lo tanto, permitió demostrar que la idea según la cual la Razón dominaba cada vez más la conducta de los actores humanos (progreso moral) no era del todo cierta. La primera y, sobre todo la segunda guerra mundial, demostraron con su barbarie inusitada que los seres humanos "más civilizados" como lo eran los europeos, fueron capaces de lo peor. Después de Auschwitz y los campos de exterminio alemanes, la filosofía hizo crisis y fue necesario volver a pensar si los supuestos progreso moral y material, entendidos como caminos conducentes al bien y a la felicidad, eran ciertos o no. Hoy se discute, incluso, que el "avance" de la ciencia, la técnica y la tecnología son el último pecado de la humanidad (Shattuck Roger, 1998)

La Idea de progreso, como idea rectora de la modernidad occidental (Nisbet, 1980), es diferente a los avances materiales de la humanidad en el campo de la economía, la

---

<sup>422</sup> Expresado en los textos de, J. Lyotard "La Condición Postmoderna" Madrid, Ediciones Catedra, 1987. Traducción de M. Antolín Rato y en Vattimo, G. "El fin de la modernidad. Nihilismo y hermenéutica en la cultura posmoderna" (1985); Milán, Garzanti.

ciencia, la técnica y la tecnología. La idea de progreso implica, de manera sustancial, que tanto el progreso material como el moral conducen al triunfo del bien sobre el mal y a la felicidad. Este es el punto central del debate. No se niega que haya habido desarrollo científico, instrumental, técnico de la humanidad en sus diversas expresiones (económico, institucional, de conocimiento, en las comunicaciones, etc.), sino si ese avance ha conducido a la humanidad hacia el bien y la felicidad. Y el debate filosófico y el que ha ocurrido en los campos de la psicología y la antropología cultural, se inclinan en la dirección según la cual el mundo contemporáneo, denominado postmoderno o sobremoderno, es un mundo de incertezas, de desamor, de vacío moral y espiritual, de corrupción y declive ético y de pobreza, en fin, de infelicidad.

## **Resultados**

La investigación ofrece varias aristas en torno a los resultados, a saber: 1. Estudio de los sucesos históricos de los acontecimientos que identifica los textos emblemáticos que soportan teóricamente la estandarización formalizada, para lo cual es pertinente señalar que los textos emblemáticos estudiados se enmarcan en un primer momento en las consecuencias de la primera guerra mundial, la “Gran Depresión” y en segundo momento desde las implicaciones de la segunda guerra mundial. Su aplicación en el contexto organizacional parte de este segundo momento y determina la aplicación que se hace de los estándares que formalizan las organizaciones estudiadas.

2. El análisis del Discurso para el libro emblemático de Edward Deming titulado: (1989) Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis y el análisis intertextual con los otros seleccionados en relación con los postulados de la Idea de Progreso, en este sentido los postulados de la Idea de Progreso, parecen a primera vista ser una expresión de fe en un futuro mejor para la sociedad, según los postulados expuestos en los textos emblemáticos estudiados, pero más de cerca de ser un entramado de ideas que arman la ciencia y la filosofía social, su consecuencia lógica es la creencia en que la naturaleza y el hombre pasan por una serie de fases de desarrollo a través del tiempo, donde las últimas son mejores que las primeras. En consecuencia las ideas y estructuras de contenido de los textos evaluados, dan cuenta del axioma de la Idea de Progreso y su coincidencia con sus postulados, incluyendo intenciones precisas de los autores sobre el bienestar y felicidad para la humanidad, en la aplicación de los principios transformadores establecidos.

3. Construcción de los Estudios de Caso y Análisis del Discurso para los discursos implícitos en las prácticas que orientan los Actores Estratégicos respecto a la estandarización en las organizaciones en las que se presenta de manera evidente, que estando presentes en la aplicación; los resultados organizacionales no concuerdan con los supuestos conceptuales que se esperan del estándar que han formalizado por medio de certificaciones. En los estudios de caso la metodología se orientó en todo momento al Actor Estratégico en relación con el campo que lo afecta, identificando un proceso subjetivamente mediado, que implica que la estructura despliega una fuerza coactiva sobre la acción de los individuos (las prácticas). Considerando además, las libertades y

coerciones del ejercicio del Actor Estratégico en la organización, dependiendo las circunstancias, en las que a veces no responde a los condicionantes de la estructura inmersa en el Estándar Formalizado<sup>423</sup>. Las prácticas<sup>424</sup> incluyen llevar a la acción y realización de actividades que permiten aplicar conocimientos o conceptos que tienen algún dominio.

Se develaron los actos de habla en los que se ven inmersos en los Actores Estratégicos; dando especial importancia a las categorías emergentes: CONCIENCIA Y RESPETO, dando importancia en su análisis en la trascendencia que tienen los procesos de comunicación y argumentación, así como la construcción de la realidad a través del lenguaje en las ciencias humanas y sociales en general, que permitió estudiar la construcción y transformación de la realidad a través del lenguaje.

La mayoría de los actos de la vida cotidiana, así como los aspectos fundamentales de la acción social<sup>425</sup>: “el lado repetitivo de las actividades que se llevan a cabo día tras día es el fundamento de lo que denominó la naturaleza recursiva de la vida social, y por naturaleza recursiva para indicar que las propiedades estructuradas de la actividad social son constantemente recreadas a partir de los recursos constitutivos de esas propiedades” (Pazos, 1987, p.56). El modelo del actor en Giddens se sustenta en el orden, la seguridad y la previsibilidad, y los actores están motivados fundamentalmente para el mantenimiento y la reproducción de las condiciones de “confianza”. Esto impacta en la importancia que tienen las interacciones<sup>426</sup> en la teoría de Giddens. El objeto básico de casi toda interacción resulta ser entonces, el mantenimiento de una realidad primera.

Los resultados confirman la Conciencia, como “comprensión de sentido” y el Respeto como “el reconocimiento por la humanidad del otro, siendo promesas que el estándar no alcanza a cubrir. La investigación reconoce una dimensión política-ideológica del concepto de estandarización y una dimensión técnico-pedagógica. La primera se refiere a aquellos aspectos que se vinculan con la definición de los lineamientos generales de la política y la segunda dimensión se refiere a aquellos aspectos vinculados directamente con la operación, con el quehacer y la gestión de las organizaciones directamente. En lo referido a esta segunda dimensión se reconocen tres ejes centrales: un eje epistemológico, asociado al concepto que comparten los Actores Estratégicos, es decir,

---

<sup>423</sup> El modelo del actor en Giddens se sustenta en el orden, la seguridad y la previsibilidad, y los actores están motivados fundamentalmente para el mantenimiento y la reproducción de las condiciones de “confianza”. Esto impacta en la importancia que tienen las interacciones en la teoría de Giddens. El objeto básico de casi toda interacción resulta ser entonces, el mantenimiento de una realidad primera. Al fijar así las dimensiones existenciales y genéricas de la interacción, al homogeneizar todas las motivaciones, desaparecen no sólo los motivos directos socialmente construidos, sino las diferencias entre interacciones, los objetos en juego de la interacción y los agentes socialmente situados.

<sup>424</sup> Las prácticas son estándares que han surgido de la experiencia e investigación de muchos años, es decir, las herramientas ya están, es sólo conocerlas, entenderlas, y ajustarlas a nuestra organización. Tomado de García-Castillo, Rafael. *Dialéctica de la administración. La práctica de la Administración de Negocios y el Estado*. UAM, México, 1983, p.7.

<sup>425</sup> Analizado en el texto *El modelo del actor en Giddens. “Una exposición crítica”*, de Álvaro Pazos, Universidad Autónoma de Madrid. 1978

<sup>426</sup> Estudiar el actor en relación con el campo que lo afecta, según la teoría de Giddens, es identificar un proceso subjetivamente mediado, que implica que la estructura despliega una fuerza coactiva sobre la acción de los individuos (las prácticas). Considerando además, las libertades y coerciones del ejercicio del Actor Estratégico en la organización, dependiendo las circunstancias, en las que a veces no responde a los condicionantes de la estructura. En el caso de esta investigación, la estructura se refiere a la que está inmersa en el Estándar que se ha formalizado y no se refiere a lo que se conoce como estructura organizacional.

se requiere una noción unificada que permita un lenguaje común entre los practicantes de la estandarización. Un eje de gestión propiamente dicho, aquel que permite esbozar pasos comunes aceptados para las organizaciones certificadas, y finalmente un eje organizativo administrativo, en el cual se deben presentar y apropiar los estándares establecidos. De esta manera queda articulados los aspectos que integran el concepto de estandarización.

Desde al análisis del discurso en los textos emblemáticos de la estandarización, los resultados evidencian la relación con ideas parciales en coincidencia con el axioma de la Idea de Progreso, resultando nefasto en relación con lo que se esperaba del Estándar Formalizado. En consecuencia se puede afirmar que las evidencias empíricas demuestran que no se ha reconocido, en la discusión, el mito relativo a la Idea de Progreso en el que están inmersos los postulados del Progreso Material y Moral expuestos, requiriendo de un pensamiento administrativo que sea lo suficientemente fuerte para identificar lo que realmente se puede otorgar al establecimiento del estándar, sin anticipar opciones a la competitividad que este, por sí mismo, no alcanza a cubrir, pues como se está demostrando no es posible alcanzar el bienestar y felicidad esperado, como tampoco se cumple la promesa de competitividad en la que están inmersos

## Referencias

eaud, Michel. 1984. Historia del capitalismo. De 1500 a nuestros días. Ariel. Barcelona.

- Bock, Kenneth. 1978. "Teorías del progreso, el desarrollo y la evolución." En Bottomore, Tom y Robert Nisbet (compiladores). Historia del análisis sociológico (tr. Wolfson, Espinosa y Bignami). Ed. Amorrortu. B. A.
- Calderón Ortiz Gilberto. Magallón Diez María Teresa. Núñez Estrada Héctor R. 2010. A cien años de la administración científica. Análisis de las aportaciones de Taylor. Gestión y estrategia. Num. 38 julio/diciembre de. UAM. México pp. 31-48
- Carretero Diaz Miguel Angel. 2004. La Calidad: a la búsqueda de la confianza perdida. Una reflexión crítica sobre la calidad y su reflejo en el entorno educativo. Revista Complutense de Educación. Vol. 15 Núm. 2. Pp. 521-560
- Catalán Jordi. 1993. Economía e industria: La ruptura de la posguerra en perspectiva comparada. En: Revista de Historia Industrial. Año 4. Barcelona Pp. 11-142
- Crosby, P. (1994). Completeness (Plenitud) Tomo I. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana, S.A.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Eastman. J.C. 2006. La transición global del siglo XIX al XX. Reestructuración capitalista y violencia mundial. Una lectura desde el sur. Revista Relaciones

- internacionales, Estrategia y seguridad. Enero No. 1. Vol. 1. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Pp. 143-176
- Feigenbaum, A. V. (1963). Control Total de la Calidad: Ingeniería y Administración. México: Compañía Editorial Continental
  - Giddens, A. (1976). New Rules of Sociological Method: A Positive Critique of Interpretative Sociologies. Nueva York: Basic Books.
  - Imai, M. (1989). KAIZEN: la clave de la ventaja competitiva japonesa. México: Compañía Editorial Continental.
  - Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Bogotá: Editorial Norma.
  - Juran, J.M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
  - Nemiña Pablo. 2010. La creación del FMI bajo la mirada de Raúl Presbich. Revista Kairos. Temas sociales. Año 14. No. Universidad de San Luis. Argentina. Pp. 1-19
  - Nisbet Robert. Historia de la idea del Progreso. Barcelona. Editorial Gedisa. 1981
  - Shewhart, W.A. (1997). Control Económico de la Calidad de productos manufacturados. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
  - Taylor, F. W. (2003). Principios de la Administración Científica. Madrid: Edigrama Ltda.
  - Wodak, Ruth (2009) Methods for Critical Discourse Analysis. Publicaciones SAGE
  - Yin, R. (1994). Case Study Research. London: Sage.

# NUEVOS DATOS EMPÍRICOS PARA LA RECONSTRUCCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA FELICIDAD -UN ENFOQUE “ORGANIZACIONAL”.

**Ph.D. Leonardo Solarte-Pazos**

Universidad del Valle

[leonardo.solarte@hec.com](mailto:leonardo.solarte@hec.com)

## **Resumen**

La ponencia “**Nuevos datos empíricos para la reconstrucción de las teorías de la felicidad -Un enfoque <<Organizacional>>**” es un relato que explora desde una mirada crítica a la formación académica, la definición de roles de y expectativas de los estudiantes doctorales de administración en la búsqueda de posiciones epistemológicas sólidas que les permita construir discursos de vida. Se acude al uso de estilos literarios como el cuento y la ironía para metaforizar la experiencia propia y la categorización de los estilos de vida que la sociedad ofrece.

Es una invitación a reflexionar los dilemas a los que individualmente nos enfrentamos en la búsqueda de un rol y de una posición frente al conocimiento en el mundo del *management* y de la docencia.

**Palabras claves:** relato organizacional, management, estudios criticos, identidad, rol social, dilemas.

A punto ya de terminar mi doctorado, y en un intento desesperado por encontrar un ideal que pudiera defender por el resto de mi vida y así contribuir a la felicidad humana, imploré consejo a lo sobrenatural en nombre de la metafísica y de los métodos cualitativos. Habiendo descartado cualquier esperanza positivista de futuro, cansado de sospechar la presencia de ideologías por toda parte, deseando alejarme de tanta deconstrucción, saturado de teorías críticas, marxismos, feminismos y demás visiones postmodernas, mi mayor deseo era encontrar una luz que me permitiera definir lo que mi conciencia debería pregonar de aquí en adelante, en mi calidad de guía, de profesor, de académico y de ciudadano de bien. Quería decidir, de una vez por todas y con certeza, el tipo de reflexión que debería promover, la forma de vida que debería proponer, el pensador que debía recomendar sin temor a que en su vejez renegara de su discurso, y así, contribuir en algo a que los demás encontraran un poco de felicidad y de sentido en la vida. Sin embargo, y a pesar de mi angustia creciente, los días transcurrían, el tiempo se acortaba y el viaje de retorno a mi país se aproximaba a pasos agigantados.

Finalmente, un día cualquiera, una voz que parecía un graznido me sobresaltó, justo cuando iba a recoger mi mochila para dirigirme a la biblioteca; y si bien en mi desespero por encontrar un camino hacia la sabiduría había invocado vehemente ayuda

a lo sobrenatural, nunca me imaginé que ésta se me fuera a presentar de manera tan tragicómica.

- Has pedido con fervor y tu llamado ha sido escuchado, muchacho.

En mi caso, la entidad que se materializó y que comenzó a hablarme era una especie de demonio, bastante simpático y al que le brillaban maliciosamente unos ojitos negros que hacían recordar los de un ratón. Saltaba de un lado para otro sin que yo tuviera tiempo de concentrar mi atención en un lugar específico para retomar el hilo de la conversación.

- Aquí estoy para ayudarte a escoger y de paso revelarte los secretos del negocio en este lado de la tercera dimensión, me dijo. En cualquiera de nuestras representaciones que aceptes tendrás soporte permanente y unos beneficios adicionales por encima del promedio de los demás humanos.

- No... nooo entiendo, sentí que balbuceé.

- Sencillo. Tu escoges la rama de nuestra organización que quieres representar en la Tierra y te daremos un buen contrato. Tu misión como profesor y guía será, tal como lo has estado deseando, promover el tipo de felicidad que escojas de nuestro catálogo y conseguirmos más clientes que la compren.

En este punto, su estrategia de convencimiento así como su actitud me hicieron recordar a esos vendedores de seguros o de propiedades que rebosan simpatía y que celebran solícitos todos tus comentarios para hacerte sentir importante.

- No entiendo, repetí, sintiéndome medio idiota, - creí que la felicidad era única, una sola...

- Bueno, eso es lo que deben pensar los humanos comunes y corrientes. Tú como futuro Doctor y promotor que serás, tienes que conocer la verdad..., en realidad hemos creado muchos tipos de felicidad.

- ¿Y qué debo hacer yo, una vez escoja cuál quiero vender? Le pregunté, tratando de seguirle la corriente.

- Nada extraño a lo que normalmente haces; hay muchas formas de liderar y orientar a los humanos. Puedes servirles de ejemplo, o enseñarles directamente. Algunos de nuestros jefes de área en la tierra han utilizado la fuerza. Como ves, todo depende de tu creatividad.

- Tengo varias formas de ofrecerte la felicidad, continuó. Son milenios y milenios de experiencia con esta raza y con las anteriores... lo que nos ha permitido perfeccionar nuestro portafolio. Creo que no habrá forma de que te resistas a trabajar con uno de nuestros planes. Además, en estos asuntos trascendentales siempre existe la ventaja de que no se necesita dinero para negociar en posición ventajosa. En el universo

trascendente el dinero no importa; son más apreciados los cuerpos etéreos. Y Uds. los humanos tienen varios aunque no te lo creas, uno físico, otro dedicado al pensamiento y sobre todo... uno rebosante de deseos, con los que pueden negociar tranquilamente. Digamos que todo ser humano llega a cada reencarnación con un buen capital inicial que le sirve de plante.

- No sé si hayas oído que la felicidad es relativa, continuó. - Algo han avanzado los humanos en estudiarla pero aún están muy lejos de entenderla. Es relativa porque no hay una sola, sino ¡muchas! Muchas posibilidades de ser feliz. Una vez escoges una de ellas ya no es relativa. Se vuelve concreta y serás feliz. El problema es cuando la gente es indecisa, y quiere tener muchas.

Y sin dejarme oportunidad de reaccionar ante este velo que el inframundo destapaba ante mí, en pleno medio día y aun sin almorzar, el diablillo continuó: - Tengo el plan más vendido, *el mundo del placer*. Quien lo escoge estará convencido, desde su compra, que la felicidad está en el placer en todas sus expresiones. Lo sumergimos en un universo en el cual sus percepciones serán filtradas por el criterio del placer; por lo tanto, no sentirá ningún arrepentimiento de su forma de vida enfocada exclusivamente en buscar satisfacciones. Vivirá feliz, no importa lo que suceda a su alrededor. Indudablemente que tu, ya en terreno, te especializarás en algo.

- ¿Tiene algún ejemplo de alguien que haya hecho antes esta tarea en el mundo del placer?, alcancé tímidamente a musitar.

- Nuestro mayor exponente fue Sade. Claro, lo del sadismo y esas cosas fueron una complicación para nosotros. El tipo se súper especializó y termino inventando nuevas modalidades. El problema era que mezclaba su hedonismo, su verdadera vocación, con sus ínfulas de intelectual. Por eso pretendió hacer doctrina y universalizar sus deseos. ¡Craso error!, se buscó enemigos que desprestigiaron su enfoque; pero digamos que conservando ciertos límites este mundo es fantástico: la diversión, los viajes, la buena comida, el sexo, el licor, un buen hobby... tienes mucho de dónde escoger. Basta ver las fotos de cualquier magazine, o revista para encontrar muchos de nuestros clientes satisfechos.

- Ahora, si no te gusta, agregó, - tengo algo diferente:.. *el mundo espiritual*...

- Nunca me imaginé que el mundo espiritual estuviera en el portafolio de Uds., le dije.

- ¡He ahí el secreto, mi amigo! Descubrimos que la mejor manera de distribuirlo era dejando que los humanos se convencieran de que lo espiritual venía de nuestra competencia allá arriba. Ellos mismos hicieron el trabajo completo y construyeron entidades supra-terrenales que les inducían a trascender. A diferencia del hedonismo,



que los hombres asociaron con nosotros, los demonios del mal, éste se lo atribuyeron al deseo de los dioses buenos, de allí que hemos ofrecido nuestro producto exitosamente desde siempre. ¡Bastó unas cuantas tormentas y la oscuridad de la noche! Pero lo que verdaderamente los intimidó fue verse al espejo, en sus hermanos. Allí vieron lo que denominaron como “maldad” y buscaron desesperadamente la protección espiritual.

Y prosiguió. - Es paradójico, pero entre más los humanos explican y creen comprender la realidad, más se confunden y requieren soporte desde nuestro *headquarter*. Es como una ley de mercado: no hay materia sin espíritu, ¡aunque ellos sigan trabajando el asunto por separado! Un tal Aristóteles nos ayudó con las taxonomías y la puntada final la dieron los ideólogos de los sistemas. Con el tiempo descubrimos otra tendencia de los humanos: explican por partes y desconectan todo. Van por épocas de un lado para otro, confunden la historia con el tiempo. Hegel intentó desenredar el asunto pero nunca conseguimos que escribiera claro.

-Aquí... bueno, tenemos verdaderas joyas. Entre los clásicos... Juana Inés de la Cruz dejó un retrato interesante, aunque algunos calumniadores dicen que todo su discurso era placer disfrazado..., pero está también San Agustín. Sin embargo, en el mundo moderno te encontrarás con miles de nuestros profetas pregonando la preeminencia del espíritu, con dogmas diferentes, nuevas ideas, algunas muy originales sin duda. Es que con el tiempo comprendimos que era inconveniente mantener sólo las líneas ortodoxas. Así que abrimos muchas líneas y las pusimos a competir entre sí. Eso nos permitió ampliar el mercado de manera sorprendente.

Con algo de temor por la decepción que sabía que iba a sufrir, pregunté. ¿Y Jesús? ¿Mahoma...Buda...? - ¡Ahh!, exclamó. *Unos visionarios... nos dieron el corpus teórico.*

- Quien escoge este mundo será sumergido en una realidad en la cual la búsqueda de la espiritualidad será su felicidad. Nada le hará desistir, no importa si es católico, musulmán, teósofo, *new-age* o lo que sea; siempre buscará la perfección de su alma, así tenga que acostarse sobre clavos oxidados. Este paquete es confiable cien por ciento porque tiene como meta suprema la muerte, por lo tanto nadie hace reclamos por no haber alcanzado en vida la felicidad.

Y sin ocuparse de mí, que buscaba ordenar las preguntas que se amontonaban en mi cabeza, el diablillo siguió ampliando el portafolio.

- Tenemos el *mundo del éxito*. Éste se está vendiendo mucho en los últimos tiempos, aunque han empezado a aparecer los aguafiestas post modernos que nos amenazan con develarlo todo. Ha sido duro porque anteriormente debimos luchar con el ataque virulento de los románticos. Afortunadamente los pudimos tachar de aristócratas y los

estigmatizamos. Nos tocó inventar el marxismo y poner en la mente de la gente la idea de que todos eran iguales. Era la única forma de convencerlos de que podían llegar arriba por ellos mismos y que no estaban predestinados por su origen. Entonces difundimos la noticia de que ellos, los aristócratas, no deseaban que los demás fueran exitosos porque querían mantener el poder sacando provecho de su diferencia de clase y... ¡éxito total, muchacho! en pleno siglo 20.

- Sin embargo, el producto se fue agotando en un aburrido marasmo de discursos que iban y venían y que lo fueron haciendo perder novedad. Como estaba debilitándose, tuvimos que acabar con el marxismo... por un tiempo. Fue sólo para darle impulso a este producto. El relato salió impecable. ¡Tú puedes ser diferente...! no necesitas de nada... ¡tú te haces tu propio empleo!..., aparecieron los consultores y los administradores nos reforzaron con el cuento de los "proyectos". Por allí salió un francotirador, un tal *Boltanski* denunciando el asunto pero afortunadamente escribe en francés y no es muy leído.

-Hoy en día, la demanda está siempre en ascenso. Y para completar nuestra fortuna, un filósofo del que nadie había oído hablar, un tal Fukuyama, se aprovechó de la situación que habíamos causado y, queriendo lograr su propio éxito, declaró que era el fin de la historia... ¡imagínate! Esto nos dio una mano inesperada porque el rumor se expandió y aparecieron por cantidades los que buscaban encontrar su lugar en la tal historia. Desafortunadamente se están comenzando a dar cuenta que no hay plazas para todos los postulantes. Esperemos que no se den cuenta de que la historia tampoco existe.

- Aquí tú puedes pasarte una vida entera buscando el reconocimiento, no importa que no lo consigas. Serías un trepador nato, ya sea en los negocios, en el arte, en el pensamiento o en la política, aunque sea a costillas de tus amigos. Te extirparíamos el hígado. Esa es una de las ventajas de este mundo: permite utilizar elementos de otros mundos para actuar aquí. ¿Has oído eso de piensa global, actúa local? bueno pues la frasecita salió de aquí adentro.

- ¿Y cuál es la diferencia con los otros mundos, entonces?, pregunté realmente confundido.

- Hay inocencia en tu pregunta. La diferencia es que los de otros mundos son purasangres. No les importa el reconocimiento, sino el mundo en el que viven. Son los escritores que escriben no por tener éxito, sino porque se apasionan, nada lo hacen por reconocimiento. Los políticos que realmente aman lo que hacen, para servir. En cambio aquí, en el mundo del éxito, nada es auténtico y encuentras de todo: intelectuales que escriben sólo para que los lean, profesores que solo buscan que les digan cuán inteligentes son, empresarios que quieren figurar en el jet set, actores que solo buscan el Oscar, casanovas que solo buscan fama... ¿comprendes? Aparentar es su verbo preferido. Son magníficos en el arte del ilusionismo.

- No me suena muy halagüeño ese mundo, le dije con algo de vehemencia.

- Bueno, para "auténticos", como parece ser tú, tenemos el *mundo del oficio*. Smith nos encontró un sitio para cada quien, pero se fue perdiendo el orgullo poco a poco con la llegada de la modernidad. Con la industrialización perdimos poder en esta línea; ya nadie quería un oficio que no fuera en la industria, y aparecieron los empresarios y los actores de cine, y todos querían ser multimillonarios. Sin embargo, siempre nos quedaron los peluqueros y algunos oficios que resistieron el desprestigio.

- Afortunadamente, continuó, la profesionalización nos dio la mano. A los del *éxito* se les ocurrió inventarse el cuento de la responsabilidad de cada quien en su puesto, en su profesión, bla, bla, bla... Con la calidad total pudimos hacer sentir a cada quien importante, aunque todos los días apretaran la misma tuerca, y así, volvimos a levantar el mundo del oficio. Ahora mismo están desarrollando un nuevo concepto que promete... creo que le dicen "responsabilidad social"... o algo así, nunca descansan.

- No nos va mal, realmente. La gente siente que vender casas es un oficio... que es "su vida". Están convencidos de que "eso" los hace felices. Tu te oirás repitiendo que lo más importante en tu vida es tu profesión y hablarás de ella día y noche... es un mundo interesante que nos ha dado buenos dividendos, sobre todo porque sentirás que tu contribución al mundo es grande, así sea una mierdita.

- Aquí seguimos luchando con el pesimismo de los postmodernos y con los virulentos marxistas que nos siguen gritando que todo es alienación. Nos ayudan las asociaciones de profesionales y los *journals*,... ¡ahh... los *journals* son excelentes!. ¡Un *journal* sobre cada cosa!. Nos sorprende su versatilidad y habilidad para encontrar siempre un tema sobre el cual generar discusión y hacer que todo el mundo lo debata, por más insignificante e intrascendente que sea. ¿Ha oído hablar de la micro teoría, del microanálisis...?

- Supongo que aquí están los profesores y los intelectuales... ¿no? pregunté, queriendo mostrar mis avances en la comprensión del tema.

- Aquí están los profesores que aman su oficio; nunca lo aceptarían pero lo que hace que ellos valoren su actividad es exactamente lo mismo que en los vendedores de casas... la vanidad de sentirse útiles e importantes ellos mismos. Aunque en general no son ostentosos, su mayor problema puede ser si llegan a alcanzar alguna fama porque, a diferencia de los del éxito que están químicamente preparados, aquí la fama no es buscada y podrían perderse en ella. Nos sucede bastante con los profesores universitarios y con los boxeadores.

- ¿Y los intelectuales...? volví a preguntar.

- Esa categoría no existe querido amigo. Existió pero la tuvimos que retirar... más tarde le explico. ¡Déjeme continuar, por favor!

- Tenemos también el *mundo del arte*. Aquí no hemos tenido problemas y, si bien son pocos los que lo compran, su desempeño es constante a través de la historia. Ellos ya hicieron un mundo aparte y son felices pintando, haciendo música..., de todo. Podrían ser parte del mundo del oficio de no ser porque generalmente necesitan una ayuda especial, genética o de crianza... es la diferencia entre ir a Bellas Artes o ir al Sena, tú comprendes. Inevitable sus aires de snob, pero son felices... aún cuando no tengan nada... su pasión es desarrollar. Éste es el único mundo en el que tenemos puestos limitados, ya que tenemos que regularlo. No podemos permitirnos que la tierra se nos llene de artistas porque perderían diferenciación y desordenarían todo.

- Hay un *mundo de la fuerza*, pero ese no es para Ud. dijo mientras miraba fijamente mi barriga. Espartanos... no importa para qué ni al servicio de quien. Algunos, desde el jardín infantil empiezan a desempeñarse como verdaderos matoncitos e intimidan a los demás niños y les quitan sus meriendas. Otros, descuellan desde pequeños en los deportes. De adultos se desempeñan bien en las fuerzas militares, pero muchos entran al bajo mundo, mafias, mercenarios. Hacen buenas duplas con los del éxito, sobre todo con políticos y empresarios. Otros, se dedican a los deportes o a los oficios rudos. El que pertenece a este mundo está convencido de que la felicidad se obtiene aplicando la fuerza sobre algo, en todo momento. Eso es lo que ellos creen y por eso lo hacen a cada momento, pero en realidad su felicidad radica en la aplicación misma de la fuerza, no hay nada más.

- Pero, los deportistas no aplican fuerza sobre nadie, afirmé pensando que iba a dañar su argumento.

- ¿Pues, acaso no ve que la aplican sobre ellos mismos...? me respondió, en un tonito al que solo le faltó añadir al final la palabra... ¡idiota!

- Hemos construido un mundo especial para el que no quiere salir a la calle a batallar y prefiere buscar la felicidad sentado desde su casa, lo conocemos como el *mundo del afecto*. Aquí tú puedes encontrar la felicidad en los demás; mejor dicho, crees que está "allí". Una madre que se da por bien servida dedicando su vida a criar a sus hijos, o a su marido, a costa de su realización personal; eso la hace feliz. Hay también aquellos que sufren por las tristezas de la humanidad y buscan compartirle su afecto. Algunos llegan hasta al sacrificio, pero son realmente pocos. También están aquellos que buscan

afanosamente la felicidad en una pareja. Los ves felices regresar a casa tan pronto salen del trabajo, con su lonchera.

- La verdad es que este mundo ha ido perdiendo postulantes a raíz de las presiones del mundo moderno, y los ataques furibundos de las feministas. Ahora ya nadie cree en los afectos verdaderos y además, desde la desaparición del romanticismo no hemos vuelto a encontrar buenos inspiradores para este campo.

- Y para terminar, mi amigo, tengo el *mundo de los ideales*. Este mundo es nuestro dolor de cabeza por lo inestable. Aquí hemos tenido que infiltrar muchas veces a miembros de nuestras fuerzas especiales o manipular directamente la vida de algún humano para que nos ayude a restablecer el equilibrio. Son fanáticos. Hay una paradoja en ellos: como es un hecho que nunca van a alcanzar lo que predicán o promueven, eso les garantiza la felicidad permanente. Siempre tendrán algo porqué luchar, pero para nosotros son, a veces, un verdadero problema. Hacen facciones de cualquier cosa: la naturaleza, el cambio climático... la igualdad, el género, la pobreza, y cuando menos pensamos han construido rebuscados discursos. Cada vez que aparece un problema vibran de emoción. Para neutralizarlos tuvimos que crear las entidades multilaterales. Es fácil: se les acoge la idea, se les da dinero y se replica; pero entonces, le succionamos la ideología para que funcione bien en cualquier parte y sin peligro. Con el tiempo terminan aburriéndose o encuentran otro motivo de lucha.

- ¿Y por qué los mantienen?, me sorprendí yo mismo de oírme preguntar.

- Son indispensables porque son los que mueven los otros mundos. No importa en qué dirección platiquen o lo que sea que defiendan, desde el cambio climático hasta el conservadurismo, son quienes dan las ideas para que aquellos de los otros mundos puedan sobresalir. Incluso sus ideas pueden estar presentes de manera oculta en los otros mundos. Por ejemplo, es muy común que los del éxito los utilicen para mover a los del oficio o los de la fuerza... por supuesto, para sus propios intereses.

Viendo que mi visitante había acabado de explicar su portafolio, quise resumir el asunto: - Entiendo, según lo que Ud. me ha contado, que esto significa ni más ni menos que la infabilidad de su sistema para los humanos radica en la búsqueda de la felicidad, no se trata de "alcanzar la felicidad" en sí misma.

- Pues si Ud. lo quiere ver así, digamos que sí, que tiene razón...

- ¿Y si decido no entrar a ninguno?, me atreví a decir. Realmente a veces siento que no hay ningún discurso que me haga vibrar de verdad, pienso en cada uno y aunque le veo cosas buenas, temo que me pueda aburrir en el futuro.

- ¡Ahh! existe el mundo de los mediocres, respondió. - Pican de aquí para allá, pero para eso Ud. no necesita de nuestra ayuda.

En este momento caí en cuenta que su tono había ido cambiado poco a poco y ahora sonaba fatigado, pero además noté que ya no me tuteaba sino que se dirigía a mí con un distante Ud.

- Una pregunta que me viene rondando hasta el momento... ya que Ud. me habla de estos mundos como cosas separadas, ¿cómo es que logran controlarlos? continué.

- Hemos dejado el control a los economistas. Son muy buenos para construir realidades. Tienen la ventaja de que los demás no están interesados en comprobar si sus ecuaciones son verdaderas, porque no saben de números o porque les da pereza. Ellos lograron enlazar todos los mundos de manera impecable, mediante el dinero, amenazándolos con quitarles el consumo. No sabe cuánto puede atemorizar a un ambientalista no tener sus hortalizas sin químicos, o a un espiritualista no poder comprar los libros de su maestro, o a una madre no poder darle un regalo a su hijo... ¡son brillantes esos tipos!... ¿no?

- Pero, ¿nunca hay desilusión o cansancio?

- Por supuesto... ¡son humanos! A veces desfallecen y se deprimen. Para eso hemos inventado la psicoterapia y todas esas cosas, nos ayudan a contenerlos y a restaurar su esperanza. Todos necesitan soporte, con excepción de los que viven en el mundo espiritual. Esos siempre encuentran explicaciones para lo que les sucede... Ud. sabe... el horóscopo, el karma,... el más allá...

- Yo creía que la psicología podía ayudar a conocerse mejor, a encontrar respuestas al interior de cada ser humano... Ud. sabe... Freud... el psicoanálisis..., afirmé con sorpresa.

- Es "casi" lo mismo...joven, depende del lado desde donde lo mire. Del "para qué" quiere Ud. saber algo y de lo que Ud. está dispuesto a creer. Sigmund buscó y buscó al interior del ser humano, tratando de encontrar lo que había allí adentro. Hizo buenos aportes, no se le puede negar, pero ahora, no nos complicamos. Usamos cualquier rama de la psicología o de lo que sea que creamos que puede dar algún resultado, menos los choques eléctricos. No sabe como dan de buen resultado la magia y la brujería en ciertos lugares del planeta..., sobre todo en eso que llaman pomposamente "decisiones gerenciales".

Ahora sentí que era el momento oportuno para volver a preguntarle por los intelectuales.

- Ese mundo existió hasta la revolución francesa pero lo tuvimos que descontinuar. Nos empezó a crear una falsa diferenciación entre los que pensaban y los que hacían. Ud. sabe... ¡mantenidos! eso es lo que siempre fueron desde que se inventaron el mecenazgo y adquirieron gustos de aristócratas. Además, la verdad es que muchos venían de hogares aristocráticos y podían malgastar su fortuna pensando. Por su perfil aristocrático, insistían en manejar a los otros, amenazando la igualdad que queríamos promover. Por eso el marxismo tuvo que predicar en un comienzo que los intelectuales eran gente común y corriente; sin embargo, aun en el socialismo se reunían a tomar vodka y comer bien, ¡les fascina!. Están convencidos de su superioridad. Son tan vanidosos que no aceptan que el de ellos es un oficio más. Por eso, por lo general los incluimos como parte del mundo de los oficios. Profesores, físicos..., cada uno que piense pero en su campo... la especialización... supongo que ha oído hablar de ella, ¿no? Es una manera de no llenarnos de intelectuales en sí mismos, sino de hacerlos útiles en cada mundo. Los hay ideólogos, trepadores del mundo del éxito, hasta se encuentran militares que dicen proponer ideas...son una especie extraña.

- Pensé que había un mundo de felicidad por el dinero..., le dije.

- Nooo!. El dinero es algo que los economistas se inventaron para intercambiar objetos en el mundo del placer y después se fue extendiendo a los demás mundos. Ya le expliqué el uso que le encontraron. En cada mundo sirve para adquirir las cosas que se requieren para la felicidad; un libro, un vestido, una remolacha orgánica. Por eso es que quienes se dedican a hacer dinero por sí mismo, sin tener un mundo en qué gastárselos felices, son infelices por lo general. O viven temiendo volverse pobres. ¡Eso no es felicidad mi amigo!

En este punto, el engendro se quedó mirándome fijamente y cambió de tema bruscamente como queriendo poner fin a la conversación. Sacó de alguna parte de sus costillas una libretica, la revisó y me preguntó: - Veo que Ud., viene de HEC... ¿el de Montreal?

- Si. Balbuocéé, sin saber si esto podía ser un punto positivo o negativo para mí.  
- También dice aquí que Ud. viene del *management*, académico... Los Chanlat, Déry, Dupuis, Bechard, Demers,... Langley, Aktouf, y además ¡es ingeniero!.. Su cabeza debe ser un volcán en erupción mi amigo, ¿le duele a menudo?.

Y sin darme tiempo de contestar, prosiguió: - ¡Piénselo! yo vuelvo mañana... ¡ahh!... y por favor, vístase convenientemente para el mundo al que desee aplicar.

Montreal, Mayo 2008

# **LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES Y CULTURA ORGANIZACIONAL. TRES VALORES A ANALIZAR EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE SINALOA**

**Dra. Magda Evelia Mendoza Sánchez**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[Magda.e.mendoza@uas.edu.mx](mailto:Magda.e.mendoza@uas.edu.mx)

**Dr. Marco Antonio Rodríguez Peñuelas**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[Marp3133@hotmail.com](mailto:Marp3133@hotmail.com)

**Dr. Mario Montijo García**

Universidad Autónoma de Sinaloa

[mmontijo@hotmail.com](mailto:mmontijo@hotmail.com)

## **Resumen**

Ésta investigación nos permitió observar y documentar como una organización en apariencia estable por su larga trayectoria en el mercado de la construcción tiene problemas similares a cualquier otra organización, nos referimos a algunos derivados de su práctica relativos a su gestión administrativa, especialmente aquellos derivados del liderazgo y toma de decisiones. Se pudo comprobar como una empresa que tiene en apariencia una estructura sólida basada en manuales de organización, políticas y reglas éticas enfrenta problemas comunes a cualquier organización lo que pone en evidencia lo frágil que puede ser. Que muestra que no puede asegurar que siempre va a estar en terreno firme, así como tampoco puede asegurar su solidez y consistencia.

Investigación realizada en compañía constructora local, se busca conocer la forma que tiene de organizarse, tomando como punto de partida la teoría organizacional. Se utilizó el estudio de caso como método de investigación científica.

**Palabras clave:** Liderazgo, cultura organizacional y toma de decisiones

## **Introducción**

La *Gestión organizacional en la empresa industrial de Sinaloa*, es una investigación realizada bajo rigor científico, validado por la seriedad y cuidado en la aplicación de técnicas de investigación cualitativa, no sólo en la recolección de datos, sino en todas las fases del proceso investigativo. Esta investigación, fue efectuada como estudio de caso en una empresa dedicada a la industria de la construcción de vivienda denominada la “Constructora” y se localiza en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa, México.

En México, casi dos terceras partes de la fuerza laboral de los contratistas que están inscritos en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, son obreros, con trabajo ocasional y no “empleados” (Connolly 2001, citado por OIT, 2001). Lo anterior dificulta el control entre la compañía constructora (patrón) y el trabajador ya que la eventualidad en el trabajo les lleva a tener, en su mayoría, contrato por obra



determinada no obstante la celebración de un pacto colectivo. Misma que se puede dar entre la constructora y una organización sindical, pero al incluirse la figura del contratista empieza una cadena que en algunas ocasiones termina éste siendo patrón del trabajador (Medina, 2005).

Otros problemas que afecta a las compañías constructoras y que impacta en su administración son los derivados de la globalización, con todo y que se considera pertenecen a una economía local, son las crisis económicas, movimientos sociales, Guerras, terrorismo y contaminación del medio ambiente.

Además de los anteriores la industria de la construcción en Sinaloa, presenta algunos problemas relacionados a la gestión organizacional: estilos de liderazgo, toma de decisiones englobados en una cultura organizacional tradicionalista, estrategia empresarial en la mente del director, elaboradas en procesos mentales por intuición, buen juicio y experiencia. No sistematizan sus conocimientos. Estos son solamente algunas de las causas que le ha impedido alcanzar niveles de competitividad y permanencia en los mercados lo que provoca un cierre masivo de los negocios que no logran adaptarse a los cambios.

La situación anterior, nos obligó a revisar a fondo las políticas y los mecanismos con que opera la empresa por lo que la *interrogante central* que orientó nuestro trabajo y encontramos respuesta en la presente investigación es: *“Cómo son las prácticas del liderazgo, los criterios y herramientas utilizados en la toma de decisiones, los elementos de cultura corporativa que identifican la gestión organizacional en la empresa industrial de Sinaloa, así como, los principales problemas derivados de su gestión y factores que han incidido e impactado en su desarrollo”*

Desde esta perspectiva, en esta ponencia son presentados los hallazgos encontrados mediante la investigación que se realizó en una organización del sector de la industria de la construcción de la ciudad de Culiacán, Sinaloa, cuyas características principales son: catalogada como empresa grande, construye viviendas de interés social, principalmente, tiene presencia en veintinueve estados de la república.

El material que presentamos, se obtuvo a través del análisis hecho derivado de la observación, la entrevista, grabada a directivos y personal operativo de la empresa, la revisión y análisis de documentos de la organización así como, del análisis fotográfico. De igual manera presentamos respuesta a las interrogantes planteadas y la contrastación de las hipótesis y objetivos que orientaron esta investigación. Todo ello con referencia a la gestión organizacional de la industria de la construcción en Culiacán. Haciendo énfasis en las características del perfil administrativo de la mismas y las variables desconocidas que resulten.

### **Enfoque Teórico**

Con el objeto de facilitar el presente trabajo de investigación y como resultado de la revisión bibliográfica, se han elegido algunas obras que contienen antecedentes relacionados con la problemática general que afecta a estas organizaciones.

#### *Liderazgo y gestión organizacional*

El liderazgo es un factor decisivo que contribuye a que los individuos o grupos de individuos identifiquen sus objetivos y que después los motive y asista en el

cumplimiento de los objetivos establecidos. Es una parte sustancial del proceso administrativo por lo que sin liderazgo sostiene Hitt et Black et Porter (2006), el desempeño organizacional sería mínimo,.

Los especialistas en teoría de la organización coinciden en que el liderazgo es una forma especial de poder. El control en las organizaciones, de acuerdo con Pfeffer (2000), también se ejerce a través de la influencia individual e impersonal en la que quienes tienen funciones de autoridad motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría. Es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones lo que hace el liderazgo (Borboa: 2003:86).

El liderazgo es un concepto relativamente nuevo ya que antes se consideraba que éste lo ejercía el administrador, sin embargo, varios investigadores se han encargado de establecer las diferencias entre uno y otro, así para Madrigal (2002), el liderazgo es un concepto más amplio que la administración, sostiene que la clave radica en la expresión *meta organizacionales*: el administrador busca la integración sistemática y estructural. Desarrolla y ejerce lo que el líder determina y se encarga de que se logre el objetivo utilizando no solamente a las personas sino que además emplea otros recursos para alcanzar los objetivos. El administrador hace toda la tarea gerencial, ejercen todas las funciones de su rol para combinar recursos humanos y materiales y lograr los objetivos de la empresa, sostiene Koontz, Harold et Weihrich, Heinz et Cannice Mark (2008), y la clave para hacerlo es un grado de autoridad que le proporciona al estar en la estructura de poder dentro de la organización, en cambio el liderazgo puede ser efectivo de acuerdo a la capacidad de las personas; es decir, es la disposición de las personas a seguir lo que hace líder a una persona sin importar si forma parte de la alta dirección o no.

Al entender la motivación, podemos apreciar mejor lo que las personas quieren y porqué actúan como lo hacen. Los líderes deberán responder a las motivaciones de sus subordinados despertando o reprimiendo, según el clima organizacional en que se desarrollan. No olvidemos que ninguna organización es igual a otra y que el líder administrador deberá actuar de acuerdo a su contexto tanto interno como externo según la cultura e ideología que impere en el lugar donde este asentada la misma, lo cual puede influir en mucho al éxito de la toma de decisiones en las organizaciones.

#### *La toma de decisiones en la gestión organizacional*

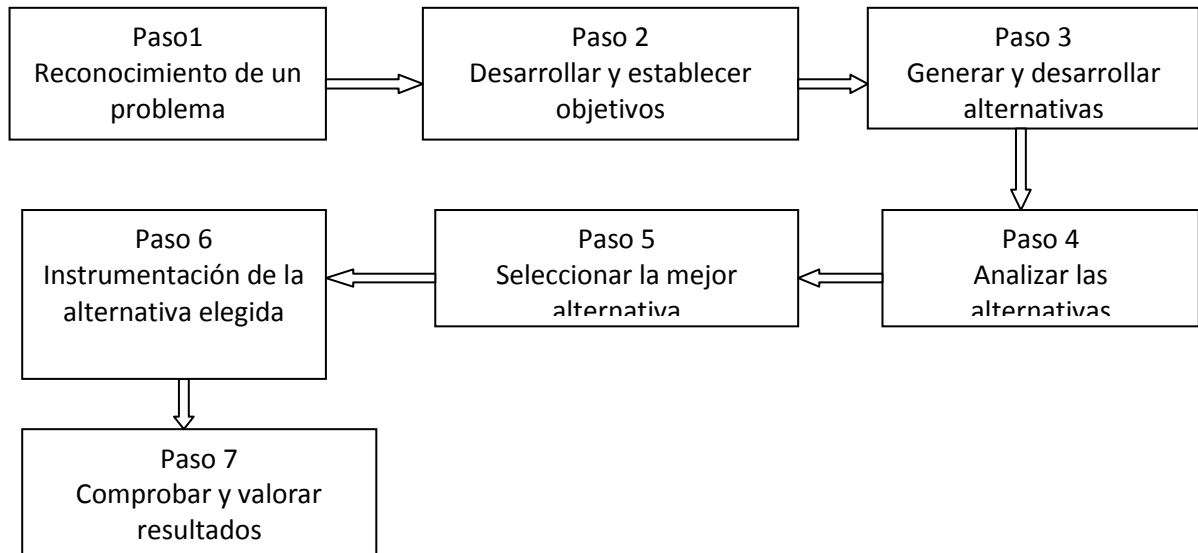
La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, y además, es un factor fundamental para el logro de los objetivos fijados en la empresa, en acuerdo con Rodríguez Peñuelas (2005). En todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de éstas es el proceso en que se llega a ellas, así como también en el uso del análisis, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2007:339). La cultura actúa como un filtro ya que determina las prioridades lo que da como resultado que organizaciones con distintas culturas que operan en el mismo entorno, las interpretan de maneras muy distintas.

Los decisores utilizan modelos o herramientas, como el *Modelo racional*, intenta explicar el proceso para tomar una decisión. En nuestra investigación hicimos

referencia a los distintos pasos del proceso y complementamos con propuestas de distintos autores (ver figura 1).

Figura 1

Proceso de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

*El modelo de racionalidad limitada.* Hebert Simon, citado por Hitt et al (2006:308), supone que la gente casi siempre opta por las opciones aceptables en vez de las de mayor potencial, porque las decisiones que enfrentan por lo general requieren más capacidad para procesar información de la que poseen.

*El modelo retrospectivo de toma de decisiones.* Hitt et al (2006), la define como el proceso subconsciente y primario para identificar una decisión y elegir una alternativa. Sostiene que aún y cuando algunas empresas suelen basar sus prácticas de toma de decisiones en análisis racionales, investigaciones han encontrado que, en determinadas situaciones, las decisiones intuitivas no sólo son más rápidas, sino también de resultado, en ocasiones mejor que el del enfoque metódico racional.

Para facilitar esta investigación identificamos distintos conceptos y enfoques (Véase tabla 1).

**Tabla 1**

**Clasificación de las decisiones desde diversas tipologías**

Naturaleza de las decisiones	Clasificación
De acuerdo al sujeto que decide	Individuales
	Colectivas.
Por el contenido de la decisión y el punto de vista de quien decide:	Decisiones programables o programadas
	Decisiones no programables
De acuerdo a las consecuencias que causan:	Decisiones sobre uno mismo

	Decisiones sobre otros
Sustentada en el análisis y conocimiento de los datos y las circunstancias	Decisiones en situación de incertidumbre
	Decisiones en situación de certidumbre
Por el tipo de autoridad que las fundamenta:	Decisiones técnicas
	Decisiones ejecutivas
En función del nivel jerárquico:	Decisiones operativas
	Decisiones tácticas
	Decisiones estratégicas
Según la participación de los interesados:	Decisiones autoritarias
	Decisiones por votación
	Decisiones por unanimidad
Según su eficacia:	Decisiones buenas
	Decisiones malas

*Fuente:* Elaboración propia con datos de Rodríguez (2006).

### *Cultura organizacional en la gestión*

En la búsqueda por administrar de la forma más eficiente y eficaz, las organizaciones a través de sus gerentes crean un tipo de cultura organizacional. Éstos, de acuerdo a Gareth y Jennifer (2010), crean un arreglo particular de relaciones entre tarea y autoridad y promueven valores y normas culturales específicas para obtener actitudes y comportamientos laborales de sus empleados.

La cultura, según Daft (2009), proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera en ellos un compromiso con las creencias y valores que son más grandes que ellos mismos. Influye, en acuerdo con Gareth et al (2010), en las conductas y las actitudes laborales de los individuos y los grupos de una organización porque sus miembros adoptan los valores, las normas y las reglas de conducta esperadas que todos comparten. Una cultura organizacional fuerte tiene un impacto poderoso en el desempeño de una compañía. Esa fortaleza se refiere de acuerdo con Daft (2009), al grado de acuerdo que existe entre los miembros de una organización acerca de los valores específicos.

Los miembros de una organización pueden contribuir, según Gareth et al (2010), al desarrollo y mantenimiento de la cultura, pero la influencia de los gerentes cumple una parte muy significativa. Son ellos quienes determinan las formas y los esquemas de cultura organizacional de ahí que la personalidad de éstos sea determinante en el fortalecimiento o debilitamiento de la misma.

Para Kinicki y Kreitner (2008), son valores expresados e incluyen, según el autor, cinco componentes clave: son conceptos o creencias; corresponden a comportamientos deseables; trascienden las situaciones; regulan la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos, y están ordenados por importancia relativa.

Para conocer e interpretar la cultura de una organización es necesario estudiar sus artefactos. Aspectos que de acuerdo con Kinicki et al (2008), son la manifestación física de la cultura organizacional. Sus ejemplos incluyen códigos de vestimenta, premios,

mitos e historias, listas publicadas de valores, ceremonias, cajones de estacionamiento especiales y decoración entre muchos otros. Los mecanismos citados en el cuadro dos, sirven para arraigar la cultura organizacional:

## **Cuadro 2**

### **Mecanismos para arraigar la cultura en las organizaciones**

1. declaraciones formales de la filosofía, misión, visión y valores, además de materiales de reclutamiento, selección y socialización.
2. Diseño del espacio físico, ambiente de trabajo y edificios.
3. Eslogan, lenguaje, acrónimos y expresiones.
4. Programas de capacitación y enseñanza y coaching por los administradores y supervisores.
5. Retribuciones, símbolos de estatus, como los títulos, entre otros

*Fuente: Elaboración propia con datos de Kinicki y Kreitner (2008)*

La cultura organizacional corresponde al momento histórico y la ubicación geográfica de la organización, eso determina su personalidad, ahora, son los gerentes quienes imponen y dan el ejemplo en valores a los empleados.

## **Objetivo**

*Analizar las prácticas del liderazgo, los criterios y herramientas utilizados en la toma de decisiones, los elementos de cultura corporativa que identifican la gestión organizacional en la empresa industrial de Sinaloa, así como, los principales problemas derivados de su gestión y factores que han incidido e impactado en su desarrollo, así como también, conocer las estrategias aplicadas para la solución de dichos problemas.*

## **Método**

La investigación y sus resultados, que aquí se presenta, se determinó que fuera estudio de caso para intentar captar el proceso en su totalidad, la interacción y significado entre los sujetos y el de éstos con el medio ambiente que rodea a la compañía. En acuerdo con Yin (1994), quien lo define como una estrategia de investigación que se caracteriza por estudiar los fenómenos en su propio contexto utilizando múltiples fuentes de evidencia, con el fin de poder explicar el fenómeno observado de forma global y teniendo en cuenta toda su complejidad..

Además, se consideró utilizar el estudio de caso en esta investigación al considerarse como el más apropiado para ayudar a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, relacionar los datos con la teoría contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos, que de acuerdo con Barba (2001), es considerado como una forma de análisis en multiperspectiva. Es un método articulador del dato y la teoría y puede describir a detalle una situación social y explicar sus múltiples factores y componentes.

## **Diseño de la investigación**

Para determinar el lugar donde realizaríamos la investigación se observaron varias organizaciones de la localidad, se buscaba una que a pesar de contar con múltiples

problemas de corte administrativo hubiesen presentado crecimiento y desarrollo sostenido en los últimos cinco años, para ello se abordaron a los presidentes de las distintas cámaras de la localidad y al Secretario de Desarrollo Económico del Gobierno de Sinaloa. De la información que logramos se concluyó que es la compañía la “Constructora” quien más ha crecido y desarrollado de manera sostenida en los últimos diez años. De ser una compañía de operación local se expandió por toda la República Mexicana llegando incluso a cotizar en la bolsa de valores y con todo ello, presenta múltiples y variados problemas derivados de la gestión organizacional.

Para determinar el número y el tipo de informantes, se decidió que serían informantes que ocuparan puestos de nivel ejecutivo, de nivel mando medio y de nivel operativo. La decisión se fundamenta en el hecho de que todos los empleados de la “Constructora” reciben la misma capacitación al ingresar a trabajar en la compañía así como al ascender de puesto, además, de que basan la operatividad de su empleo en un manual de organización sustentado en la ética empresarial.

Una vez definidos nuestros informantes se elaboró el plan de la investigación de campo el cual lo dividimos en momentos de acción. El primer momento de acción será relacionado con la técnica de la observación para adquirir información; un segundo momento de acción utilizaremos la entrevista como instrumento de investigación, para ello utilizaremos la entrevista semiestructurada flexible, dinámica más libre que directiva. En un tercer momento de acción abordamos la investigación desde la perspectiva del análisis de documentos que, en este caso, la organización dispone como públicos y de ser posible, algunos que fluyan de manera interna. Además, de fotografías o videos que se tomen en la rutina laboral diaria de la organización y, por último, en un cuarto momento de acción se analizaron e interpretaron los datos que la investigación arroje para ser contrastados con las teorías pertinentes.

## **Resultados**

*En relación a la variable: Características del liderazgo y sus prácticas de gestión*

Este apartado, tiene por objeto presentar los aspectos y características del liderazgo que se aplica en la organización “La Constructora”, así como conocer sus prácticas de gestión, los cuales tienen que ver con la gestión organizacional como una consecuencia natural de administrar con éxito bajo la orientación de sus directivos en la consecución de metas comunes. Para lo cual Mediante la técnica de la entrevista y la observación, se obtuvo información que dará respuesta a la pregunta que conduce nuestra investigación y que consiste en: *¿Cómo es el líder y sus prácticas de gestión?* Para identificar y establecer esas características se formularon una serie de preguntas que guiaron nuestra entrevista. Así les preguntamos a los empleados: *¿Cómo definiría el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización?* Se contestó lo siguiente:

*“De acuerdo a la cultura de la “Constructora”, deberá de existir un solo pero el detalle es que en ocasiones cada quien tiene sus propios arranques y criterio...En cada área dentro de todo toman el método de: ¡no me digas como no! Sino, ¡dime el como si...que si se haga!. Un punto principal es que suceda... haz que suceda no existen pretextos para no hacer” (Entrevista a directivo 1).*

Otro entrevistado dijo: *“Es una combinación de vario, dependiendo de la presión de trabajo que se tenga”* (Entrevista hecha a directivo 2).

Los mandos medios definen al líder de la organización la “Constructora” de la manera siguiente: *“Autoritario porque no capacitan el cómo hacer las cosas. Quieren hacer que parezca transformacional pero no están preparados para ello”* (Entrevista a mando medio 1).

Otro entrevistado opinó: *“Los líderes tienden a ser carismáticos con algunos toques autoritarios cuando se requiere....”* (Entrevista a mando medio 2).

Del personal operativo se obtuvo la información siguiente: *“Carismático, la mayoría de las personas que se encuentran al frente de cada área son personas agradables con su personal”* (Entrevista a operativo 1).

Otro de los entrevistados dijo: *“Yo lo definiría como carismático porque generalmente existe una muy buena relación entre nuestro jefe inmediato y nosotros...”* (Entrevista a operativo 2).

Se puede observar que en la declaración de los entrevistados que en la “Constructora” se distinguen diferentes tipos de liderazgo y ellos van en función de la situación o momento que se presenta. Así identificamos al líder liberal, al líder autocrático y al líder carismático. Lo anterior nos lleva a recordar el estudio realizado en la Universidad de Iowa, donde exploraron tres tipos de liderazgo para encontrar cuál es el más efectivo; el liderazgo autocrático, el liderazgo democrático y el liderazgo liberal, donde encontraron que no existe un solo estilo el que pondera sino que incluso puede ser mixto tal y como pudimos constatar en la “Constructora”, con varios tipos del mismo donde responden según lo requiera la circunstancia. Puede ser de arranque y con criterio propio pero siempre apegado a la cultura de la organización; puede ser aprensivo, si la presión de respuestas inmediatas lo requiere o autoritario o bien, agradable con el personal tratando de resolver conflictos platicando.

También, se observa que en la “Constructora”, el líder es la misma figura que el gerente, ya que es quién tiene a su cargo un área. Gerente o director o responsable de un proyecto equivale también al concepto de “jefe” ya que dispone de absoluta autoridad sobre el resto de los empleados asignados a su área de responsabilidad. Lo anterior nos llevó a preguntar *¿Cómo preparan a los líderes en esta organización?* Y las respuestas fueron:

*“Capacitación y adiestramiento en cada una de las áreas correspondientes. Cursos de inducción y manuales de procedimientos y con la práctica. Los mandan uno o dos meses de apoyo a las sucursales y hasta entonces podrán firmar decidir y actuar en nombre de la “Constructora”...están de práctica de oyentes con horario intenso de hasta doce horas de trabajo, talleres de acción, folletos u otros que resulten”* (Entrevista a directivo 1). El directivo 2, contestó *“Se capacitan con cursos y en prácticas se mandan a las sucursales.”*

Se observa en ambas declaraciones y se comprueba en el análisis hecho al documento interno que contiene las políticas escritas de la organización, que los empleados que serán promovidos a responsables de área serán capacitados con talleres de liderazgo.

Nos pudimos percatar en las diversas expresiones que el proceso de formación de líderes en la organización es un proceso permanente y que Prepararlos mecánicamente

no garantiza que desarrollen la habilidad de motivar al personal para el mejor desempeño de las tareas.

Con los resultados obtenidos y presentados en este apartado se comprueba la hipótesis de trabajo Número uno, afirmando que la falta de un liderazgo eficaz, respecto a los empleados, genera problemas en las relaciones laborales y por ende dificulta alcanzar los objetivos de la organización.

*En relación a la variable: Criterios y herramientas que sustentan la toma de decisiones*

Uno de los problemas en la industria de la construcción, según el presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción, delegación, Culiacán, Sinaloa en entrevista hecha con fecha de 20 de julio de 2010 por esta investigadora es la toma de decisiones, destaca que “en general, no seguimos ningún modelo, las decisiones se van tomando conforme se va avanzando en la obra y se van presentando los problemas, normalmente uno solo decide, como le digo, las empresas en ocasiones son tan pequeñas que el dueño es todólogo”.

En este sentido, y en reconocimiento al valor que tiene la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades de la empresa de la industria de la construcción en Sinaloa, se consideró conveniente conocer las prácticas que sustentan esta función en la “Constructora”, y de esta responder a otra de las interrogantes que orientan nuestra investigación. *¿Cuáles son los criterios y herramientas que sustentan la toma de decisiones en la empresa industrial de Sinaloa?* Para identificar y conocer esas prácticas utilizamos la técnica de la entrevista y la observación y el análisis de documentos se generaron una serie de preguntas que guiaron nuestra entrevista, de ahí que en este informe se dan a conocer los puntos de vista de los empleados de distintas categoría de la “Constructora”, como son directivos, mandos medios y personal operativo acerca de sus prácticas de toma de decisiones.

Observamos que tanto los mandos medios como el personal operativo coinciden en sus declaraciones en cuanto a que las decisiones son tomadas de manera colectiva, y vimos que difieren absolutamente de los directivos, quienes declaran que sus decisiones generalmente son individualizadas. Al analizar las respuestas observamos que el mando medio uno deja entrever que finalmente es la idea del “jefe” la que se aplica; sin embargo, las declaraciones de los otros empleados hace ver que las decisiones se toman en grupo, sin embargo, declaran que pueden pedir opinión al grupo que forman los trabajadores por área pero que es finalmente el responsable de área quien toma la decisión ya que es precisamente el decisor quien responde por las metas y objetivos planteados en los planes estratégicos de la organización de la “Constructora”. Es el personal operativo, según pudimos observar en las declaraciones del entrevistado dos, quienes aportan los elementos suficientes al administrador para tomar la decisión pertinente al analizar el entorno de la empresa y la factibilidad del proyecto.

También se pudo observar que es factible que se tomen decisiones colegiadas o en grupo cuando se trata de una oportunidad para la “Constructora” ya que el proyecto de trabajo se decide entre las partes involucradas.

Al analizar las distintas opiniones que nos permitieran conocer cómo son los criterios y las herramientas utilizadas en la “Constructora”, respecto a la toma de decisiones



podemos destacar que los criterios utilizados son diversos, los enumeramos, según observación hecha (ver cuadro 3.)

### Cuadro 3.

Criterios y herramientas utilizados en la toma de decisiones en la “Constructora”

CRITERIOS	HERRAMIENTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intuición</li> <li>➤ Racionalidad</li> <li>➤ Compromiso compartido</li> <li>➤ Lucidez del decisor</li> <li>➤ Lo prioritario</li> <li>➤ La experiencia</li> <li>➤ La consulta al personal operativo en menor proporción el riesgo y la incertidumbre</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Racionalidad técnica en virtud de que analiza, conoce y decide en función de datos</li> <li>2. Sentido común</li> <li>3. Experiencia</li> <li>4. Opiniones de subordinados</li> <li>5. Olfato</li> <li>6. Modelos matemáticos</li> <li>7. Análisis matemáticos y estadísticos</li> <li>8. Análisis interno como factibilidad financiera</li> <li>9. Análisis del entorno como la situación política o jurídica</li> <li>10. Políticas de la empresa</li> <li>11. El manual de procedimientos</li> <li>12. El manual de ética</li> </ol>

*Fuente:* Elaboración propia

Bajo esta perspectiva se debe reconocer que el personal que toma las decisiones en la “Constructora”, no están improvisando. La práctica y el sentido común les han llevado a desarrollar tantas estrategias como problemas u oportunidades se presenten en la organización y además, utilizar las herramientas descritas que según el criterio del decisor le resulte más operativo y ágil logrando con ello mejorar las actividades planeadas y con decisiones más asertivas.

Con los datos presentados se considera que se da respuesta a la interrogante planteada, la cual propone conocer *Cuáles son los criterios y herramientas que sustentan la toma de decisiones en la empresa constructora de Sinaloa*, Además se considera que el objetivo particular, se ha logrado cubrir satisfactoriamente, habiendo encontrado en los datos presentados elementos suficientes.

En el mismo sentido, con los resultados obtenidos y presentados en este trabajo, se considera haber comprobado la Hipótesis de trabajo número dos, afirmando que *los criterios y herramientas, utilizados en la toma de decisiones al administrar la empresa son relevantes para evitar conflictos que impactan en la gestión organizacional*.

En relación a la variable: Cultura organizacional y su incidencia en el desarrollo de la “Constructora”

Una de las variables a investigar fue analizar **los elementos de cultura corporativa y retos planteados por el medio ambiente que han incidido e impactado en su**

**desarrollo, para ello se consideró formular la pregunta** ¿Cómo es la cultura organizacional y de qué manera incide como factor en el desarrollo de la empresa industrial de la construcción en Sinaloa? Y de esta manera responder a otra de las interrogantes guía de nuestra investigación.

Mediante la técnica de la entrevista, la observación y el análisis de documentos internos, se obtuvo información que dará respuesta a la pregunta ¿Tienen definida una cultura corporativa, cómo es? (¿Tienen Misión y Visión?)

Un ejecutivo contestó: “Si, si tenemos definida una cultura corporativa, tenemos visión, misión sustentada en nuestros valores empresariales. Todos los encuentras en la página de la “Constructora” y los valores en cada pasillo que integra nuestro edificio. ..“La importancia que tiene es crear un ambiente exitoso laboral de crecimiento en todos los aspectos porque te dan cursos de valores. Aunque te aclaro que se da de todo, no siempre la gente hace en función de los valores organizacionales”

Pudimos observar que la “Constructora” es una organización con una cultura definida donde todos sus empleados la conocen. Éste hecho nos permite citar a Gareth et al (2010), quién resalta como característica que “cuando los miembros de una organización comparten una intensa dedicación a los valores, ideas y rutinas de su cultura y los asimilan a la búsqueda de sus metas, hay una cultura organizacional fuerte. Para profundizar un poco mas se les pregunto ¿Cuáles son los valores inducidos en la organización? Y contestaron lo siguiente:

“Honestidad, ética, y sobre todo mucha responsabilidad en lo que haces y en como lo haces” (Entrevista a directivo 1). Otro directivo respondió “Responsabilidad, innovación, compromiso, comunicación y calidad”. (Entrevista a directivo 2).

Con el objeto único de profundizar en el conocimiento respecto de la cultura organizacional en Homex, también se les pregunto a los empleados de la organización ¿Qué tipo de comportamiento se espera por parte de los trabajadores con la cultura corporativa establecida? Y ellos contestaron lo siguiente:

“Crear un ambiente laboral sano...y que los trabajadores actúen como una gran familia, la familia la “Constructora”...nuestra segunda casa por lo tanto hay que cuidarla y hacer todo muy bien porque cada uno somos una pieza muy importante, aquí no hay títulos ni grados cada quien tiene un nombre y se hablan de tu” (Entrevista a directivo 1).

Pudimos observar en los empleados que forman parte de la gran familia la “Constructora” y que como en las buenas familias, se sienten moralmente predispuestos a ayudarse entre sí y con ello lograr un buen ambiente de trabajo.

En el recorrido por las instalaciones en horas activas de trabajo se pudo observar mucha actividad y buena camaradería entre el personal que labora en la organización. No se observaban estresados ni apresurados. Disfrutaban de su estancia en la compañía, se les ve bulliciosos y alegres apoyándose entre si..

Pudimos percatarnos que en la “Constructora” tienen muy definidas las reglas de trabajo y que el documento que más fuerza tiene es el manual de ética. En cuanto a los artefactos culturales encontramos que la historia del creador de la organización, forma parte importante como artefacto cultural, que Los seis valores que sustentan la filosofía de la “Constructora” son localizados en cuadros alusivos en todos los pasillos de pase obligatorio para todos los empleados, que Utilizan uniforme, Lo que da sentido de

pertenencia a la gran familia al tiempo que manda una imagen a la sociedad de organización y prosperidad, Un inmueble donde se asienta el principal de su negocio, lo que se conoce comúnmente como “el corporativo”. En éste lugar se proyecta la empresa, ante la sociedad, como una organización exitosa, influyente en el desarrollo regional y como una insuperable opción de crecimiento para muchas personas profesionistas de distintas áreas del conocimiento, Las figurillas relativas a reconocimientos obtenidos por ser considerada una empresa socialmente responsable, entre otros como el estacionamiento, los festejos de cumpleaños de cada trabajador.

Cerramos este apartado de resultados de observación de artefactos haciendo alusión a Daft (2009), quien habla de una integración interna, lo cual significa que los miembros de una organización desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar en conjunto de manera efectiva. Este tipo de cultura, de acuerdo al autor, guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que la gente se comunica con la organización, que comportamiento es aceptable o no aceptable y cómo se distribuye el poder.

### **Conclusión**

La “Constructora”, es una organización que cuenta con manuales, políticas, reglas éticas, administradores en función de líderes capacitados, personal inducido a sentir pertenencia por la organización, entre otras características. Sin embargo tiene problemas multidimensionales, el engranaje que considera normal para manejar la organización a través de departamentos tienen ritmos diferentes, no es considerada como empresa mecánica ni como empresa orgánica. Es un organismo hecho a las necesidades de nuestro entorno que no tiene definido estrategias que pudieran ser comunes con otras organizaciones sino que su estrategia es actuar en respuesta al entorno cambiante económico, político y social de nuestra región.

Los principales problemas que aquejan a la “Constructora”, derivado de su práctica empresarial. Es especialmente importante ya que nos permitió observar como una empresa que tiene en apariencia una estructura sólida basada en manuales de organización, políticas y reglas éticas enfrenta problemas comunes a cualquier organización lo que pone en evidencia lo frágil que puede ser. Que muestra que no puede asegurar que siempre va a estar en terreno firme, así como tampoco puede asegurar su solidez y consistencia.

*Respecto a la variable de liderazgo podemos concluir que definitivamente la “Constructora” procura que los responsables de área, es decir el personal que administra las operaciones de la organización, asuman, al mismo tiempo la categoría de líder guía del personal bajo su mando, reciban la capacitación adecuada, lo cual no impide para que más de alguno no esté a la altura de las pretensiones de la empresa y no obtenga el reconocimiento de sus subordinados, acusándolos de controladores y de informales en la comunicación entre áreas, hecho que provoca que algunos empleados deban recibir órdenes de más de dos jefes provocando con ello situaciones incómodas de trabajo o el llamado “monstruo de dos cabezas”, término utilizado en la administración.*

En la “Constructora” se identifican varios tipos de liderazgo, tales como: el liderazgo carismático, el liderazgo transformacional, el liderazgo autoritario y liderazgo

liberal, éste último se refiere a los arranques y criterios propios que sigue el líder, aunque siempre apegado a la cultura de la “Constructors”.

Los entrevistados, principalmente, identifican el líder agradable con su personal, empático y con buena relación entre sus subordinados y sus jefes inmediatos; sin embargo, en realidad existe una combinación de varios tipos de líderes y esto depende de la presión que se deba ejercer en el trabajo, así que a mayor presión de resultados, mayor dureza y exigencia de parte de los administradores a sus subordinados. Cuando los resultados son los esperados, los administradores se relajan en cuanto a la relación con sus subordinados y el liderazgo que ejercen se vuelve carismático casi hasta llegar al liderazgo transformacional ya que se ocupan por capacitar y desarrollar en las habilidades de sus subordinados.

*Respecto a la variable elementos de cultura corporativa.* Concluimos que la “Constructora” a través de su fundador, crea un tipo de cultura organizacional que define su filosofía administrativa a través de su visión y su misión, misma que sustenta en valores que les permita identificarse como una gran familia, con respeto y con sentido de pertenencia en una organización donde los títulos académicos solo sirven para entorpecer la comunicación. Todos los empleados son considerados socialmente iguales en la corporación por lo que todos pueden representarla con dignidad. También concluimos que en la “Constructora” se ha creado una cultura fuerte y sólida en la que los empleados son tratados con respeto y como miembros de una familia. Están organizados bajo el modelo familiar.

Los valores de la empresa son dados a conocer a través de conceptos a los empleados de formas distintas y variadas. Le son entregados en su manual de ética que reciben al ingresar como empleado a la compañía, le son publicados a través de cuadros donde se escribe el concepto y se alude una imagen al concepto. Así, el miembro de la comunidad, lo lee y además lo visualiza mentalmente. Creando con ello un aprendizaje visual y mimético para fijar en la mente.

Y en cuanto a la variable de toma de decisiones, concluimos que es tan grande el número de alternativas que debe considerar el tomador de decisiones y tan numerosa la información que resulta difícil concentrarse en una decisión racional objetiva y la “Constructora” es una organización tan grande que difícilmente podrá ser administrada por una sola persona y por ende tomar solo un criterio o utilizar una sola herramienta en la solución de problemas o el aprovechamiento de oportunidades de ahí que también podemos concluir que las formas utilizadas para tomar decisiones es individual cuando se trata de acciones cotidianas pero se convierte en colectiva cuando se trata de acciones extraordinarias o cuando se trata de resolver problemas de gran impacto en la organización o bien cuando se trata de aprovechar oportunidades de crecimiento en la misma.

Creemos que la investigación ha cubierto los núcleos problemáticos que sirvieron de guía dando respuesta a las interrogantes planteadas en éste trabajo de investigación. Dejamos abierto el campo para cualquier otro estudio sobre el tema. Habida cuenta de que nunca pretendimos agotarlo.

## Referencias

- Barba, Álvarez Antonio (2001) Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales. Tesis inédita presentada para obtener el grado de doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Cámara Mexicana Industria de la Construcción, delegación Culiacán (2006) Directorio.
- Cannolli, Priscilla (2001) Recent trends in the Mexican construction industry and Outlook for the 21st century: its image, employment prospects and skill requirements. Informe preparado para la OIT.
- Daft Richard L. (2005). Teoría y diseño organizacional, Editorial Thomson,
- Hitt, Michael A. et Black, J. Stewart et Porter, Lyman W. (2006). *Administración*. Pearson, Prentice Hall. México.
- Kinick y Kreiter (2008) Comportamiento de las organizaciones. Editorial. McGraw Hill/ Madrid, 1997. 267 pp.
- Koontz, Harold et Weihrich, Heinz et Cannice Mark (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. McGraw Hill Interamericana. Décimo tercera edición.
- Madrigal, Berta Torres (2002). *Habilidades directivas*. Edit. Mc Graw Hill. México
- Medina, Cabrera Juan José (2005) *reunión anual de la Confederación Mexicana*
- Mintzberg, H. (2000) La estructura de las organizaciones, Ed. Garnica, Argentina.
- Organización Internacional del Trabajo (2001) Informe para el debate de la reunión tripartita sobre la industria de la construcción en el siglo XXI: su imagen, perspectivas de empleo y necesidades en materia de calificaciones. Ginebra.
- Peffer, Jeffrey et G. R. Salancicik, (1978). The external control of organization: a resource dependence perspectiva, Nueva York: Harper and Row,
- Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2005) Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana, Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México.
- Yin, Robert K. (1994), Case study research. Design and Methods, Sage. Londres.

# **ILUMINANDO LAS DIMENSIONES OCULTAS DE LA ADMINISTRACIÓN. APORTACIONES DE CHESTER I. BARNARD Y EL INSTITUCIONALISMO**

**Dra. Martha Margarita Fernández Ruvalcaba**  
Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco  
[fer74jm@correo.xoc.uam.mx](mailto:fer74jm@correo.xoc.uam.mx)

**Dr. Germán Vargas Larios**  
Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa.  
[germanv88@yahoo.com](mailto:germanv88@yahoo.com)

## **RESUMEN**

En México, la identidad de la Administración ha oscilado entre caja de herramientas con instructivos de uso y campo de conocimiento de intención científica; nuestro propósito es contribuir a dar visibilidad a las relación entre estas dimensiones. Para ello tomamos planteamientos del institucionalismo y de uno de los autores clásicos y seminales en la elaboración de las teorías sobre organizaciones y su administración, Chester Irving Barnard, en particular los seis principios en que basa su Teoría de la Organización, la cual abarca la organización formal, la informal y sus interacciones, así como las funciones de los elementos dirigentes responsables de perpetuar la existencia de las organizaciones. Concluimos con la siguiente proposición: si bien el objeto de estudio de la Administración es el desempeño de las organizaciones y su finalidad es mejorar dicho desempeño, en nuestro país el soporte teórico de sus técnicas y herramientas no ha sido suficientemente difundido y menos asimilado ni por los profesionales, ni por los académicos de la Administración. Esta situación tiene repercusiones en la prioridad asignada a las líneas de investigación que cultivan los académicos y en el diseño de los planes y programas de estudio de nivel pregrado y posgrado.

**Palabras clave: Barnard, Institucionalismo, Administración.**

## **Introducción**

La Administración, como varias de las ciencias sociales y naturales, comparte el interés por cuerpos teóricos con capacidad para describir y explicar ciertos fenómenos. Sin embargo, difiere de algunas de ellas en que, además de ser una disciplina positiva, también es una disciplina normativa, busca desarrollar una capacidad prescriptiva y, además, transformativa. Esto es, la Administración incluye una dimensión política y por

lo mismo axiológica, y otra praxiológicas pues asume también la aplicación de lo que plantea<sup>427</sup>.

A pesar de las promesas no cumplidas del modernismo y de las numerosas críticas al positivismo, comprender para actuar, y actuar para vivir mejor, sigue siendo un propósito del conocimiento científico, del conocimiento pragmático y de las relaciones entre ambos. La variabilidad con la que la Administración ha respondido a esa aspiración de la labor científica, en buena parte se debe a los requerimientos contradictorios impuestos por un lado, por la lógica de la economía de mercado capitalista globalizado y, por el otro, por la conciencia de una parte cualitativamente significativa de la sociedad que plantea la urgencia de asegurar el mejoramiento del desempeño de las organizaciones no solo económico sino también social, y hacerlo de manera integral y sostenida. Estas fuerzas han modelado la identidad de la Administración como campo de conocimiento científico y como práctica profesional, y aunque sería deseable que ambas facetas estuviesen explícitamente conectadas, es una tarea escasamente abordada y, por ello, con avances insuficientes: el académico considera que corresponde al practicante probar los modelos teóricos que desarrolla y el practicante asume que es tarea del académico verificar cómo operan sus propuestas en el terreno de los hechos.

Una de las excepciones a esas posturas está representada Chester Barnard<sup>428</sup>, quien se formó en Harvard en el programa de *Bachelor in Business Administration*; al momento de escribir su obra principal "*The functions of the executive*"<sup>429</sup> traducida al español como "*Las funciones los elementos dirigentes*"<sup>430</sup> contaba con más de 20 años de experiencia como gerente de una gran empresa, la ATT. También dirigió el sistema de ayuda social del estado de Nueva Jersey durante la Gran Depresión. Después de retirarse de los negocios, presidió la Fundación Rockefeller (1948 – 1952) y la Fundación Nacional de Ciencias (1952 – 1954), agencia que financia el 20 % de la investigación en los institutos y universidades de los Estados Unidos.

Barnard conocía las aportaciones a la Administración de F.W. Taylor y Henri Fayol; fue contemporáneo y cercano a otros estudiosos de las organizaciones y su desempeño, como Elton Mayo. Barnard se propuso elaborar una Teoría General de las Organizaciones partiendo de su experiencia procesada desde su formación y su gran capacidad de reflexión. Tal esfuerzo exigió la concurrencia de un enfoque sistémico, capacidad de argumentación y una base de experiencia amplia en la conducción de las organizaciones.

---

<sup>427</sup> Bédard Renée (2009) *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas*. HEC Montreal.

<sup>428</sup> Nació 1886 en Massachusetts y fallece en 1961 en Nueva York.

<sup>429</sup> En 1938 se editó por primera vez, en 1969 había alcanzado 18 ediciones.

<sup>430</sup> Traducción de Francisco F. Jardón Santa Eulalia. Exprofesor adjunto de Filosofía del Derecho. Juez municipal de Madrid.

En los siguientes apartados se ilustra cómo las interrogantes y premisas del Institucionalismo, marco teórico-metodológico reconocido como robusto por las disciplinas emblemáticas de las ciencias sociales, han convergido con las manejadas desde 1939 por un profesional y teórico seminal de la Administración. Se inicia con una presentación del Institucionalismo a partir de planteamientos contenidos en dos de las obras que han resultado cercanas a los administradores interesados en incursionar por ese campo de conocimiento: “El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”<sup>431</sup> y “Estudios institucionales: caracterización, perspectivas y problemas”<sup>432</sup>. Enseguida se abordan aportaciones de Chester Barnard convergentes con las del Institucionalismo. Se concluye con una proposición para dar visibilidad y propiciar la construcción del puente entre dos de las facetas de la identidad de la Administración: caja de herramientas y fundamentos teórico-metodológicos.

### **El Institucionalismo**

Una de las problemática relevantes de las ciencias sociales en general, y en particular en la sociología, es la relación entre el actor y el sistema, el agente y el mercado, es decir, el poder de los individuos para influir en sus circunstancias y el poder del contexto sobre el libre albedrío y la libertad de acción de los individuos. El Institucionalismo<sup>433</sup> estudia los procesos por los cuales las Instituciones conforman la estructura y la acción organizacionales. Explora temas del cambio, conflicto y competencia entre organizaciones e Instituciones, temas de primera importancia para la Administración de las organizaciones. Las aportaciones del Análisis Institucional han permitido elaborar hipótesis explicativas respecto a un fenómeno complejo que se encuentra en el corazón mismo de la Administración: la supervivencia de las organizaciones, entidades artificiales diseñadas y conducidas por los seres humanos, mediante las cuales se producen los bienes y servicios materiales y espirituales que requiere para satisfacer sus necesidades.

Paul Dimaggio y Walter Powell mencionan que el Institucionalismo es una parte de la sociología y es tan antiguo como esta disciplina, la cual emergió en el momento que Durkheim<sup>434</sup> formula la invitación a que los hechos sociales, es decir; los “...*modos de actuar, pensar y sentir externos al individuo, y que poseen un poder de coerción en virtud del cual se imponen a él...*”<sup>435</sup>, se estudien como “cosas”.

---

<sup>431</sup> Powell, Walter, W. y Dimaggio, Paul, J. (Compiladores)

<sup>432</sup> Ibarra, C. Eduardo (coordinador)

<sup>433</sup> Institucionalismo, estudios Institucionales y análisis institucional, se utilizan como sinónimos.

<sup>434</sup> Nació en 1858, y falleció en 1917, Francia.

<sup>435</sup> E. Durkheim. *Les regles de la méthode sociologique* Paris: Presses Universitaires de France, 1956, p. 5



Durante la décadas de los 1970's este enfoque se renovó y desarrolló con puntos de contacto pero también con especificidades propias de los objetos, niveles y unidades de análisis en los diversos campos de las ciencias sociales. Se le identifica como "Neoinstitucionalismo" seguido del nombre de la disciplina que lo cultiva: económico, sociológico, político, histórico. Powell y DiMaggio justifican el calificativo de "nuevo institucionalismo" a través del distinto posicionamiento que adopta respecto al institucionalismo originario en aspectos como, por ejemplo: los conflictos de intereses (central vs periférico); el énfasis estructural (informal vs papel simbólico de la estructura formal); la dinámica organizacional (cambio vs persistencia); las fuentes de inercia (grupos de presión vs imperativos de legitimidad), etc.

A continuación se señalan algunas de las ideas clave de estos institucionalismos que resultan muy familiares para la Administración<sup>436</sup>.

El **enfoque institucional de la elección racional**, dominante en la economía y la ciencia política, conceptualiza a las instituciones como sistemas formales e informales de reglas y procedimientos. Entre los supuestos que lo caracterizan se encuentran: a) la racionalidad instrumental entendida como la maximización del beneficio en relación a los costos, pero limitada por la disponibilidad de información relevante y la capacidad de los individuos para procesarla; b) el individualismo metodológico, esto es, la idea de que las acciones individuales a nivel micro dan origen a las instituciones; c) la creación y cambio de instituciones resulta costosa y d) los mercados competitivos no siempre producen los comportamientos económicos más eficientes; las jerarquías corporativas y la subcontratación a largo plazo son más eficientes que los mercados cuando hay pocos agentes y/o información limitada .

Respecto al supuesto del individualismo metodológico cabe señalar la aportación de Geoffrey M Hodgson<sup>437</sup>, quien plantea que si las estructuras sociales se encuentran entre las propiedades del individuo, difícilmente puede sostenerse como individualismo, ya que el individuo mismo es portador de la dimensión social. En términos del enfoque de sistemas esta propiedad se expresa con la muy conocida oración: "el todo es más que la suma de las partes" y con la menos conocida de "cada parte es portadora del todo". La contraparte del individualismo metodológico, el colectivismo metodológico, también sufre de limitaciones ya que elimina la acción individual y omite las características diversas que poseen los individuos en una sociedad. Anthony Giddens<sup>438</sup> intenta adoptar una postura intermedia entre los extremos de individualismo y colectivismo metodológico, se refiere a agencia y estructura como dualidad en la cual los sujetos humanos y las instituciones sociales están conjuntamente constituidos en y a través de prácticas recurrentes y en donde ninguno de los elementos tiene precedente ontológico o analítico sobre el otro. Estructura y agencia son mutua y simétricamente constitutivas.

El **institucionalismo sociológico**, con presencia también en la ciencia política se centró

---

<sup>436</sup> Toda esta sección se basa en Ibarra, Eduardo. Op cit

<sup>437</sup> En Ibarra C, Eduardo , op cit

<sup>438</sup> Powell y Dimaggio, op cit

en la indagación de cómo los individuos construyen y modifican las instituciones para alcanzar sus intereses. Entre sus aportes más importantes se encuentra el de la “elección dentro de restricciones”; ya que las instituciones limitan el rango de opciones que los individuos pueden adoptar al perseguir los sus intereses.

Para el **institucionalismo organizacional**, subconjunto del sociológico, las instituciones incluyen configuraciones culturales informales compartidas, signos y esquemas cognitivos asumidos como verdaderos, así como sistema de reglas formales. Suponen rutinas y procesos que los sostienen, garantizando su reproducción a largo plazo. Cómo las organizaciones de un mismo tipo comparten un mismo ambiente institucional, todas tienden a adoptar estructuras y prácticas similares a lo largo del tiempo. Las normas y valores son un componente importante de la vida institucional. En lugar de actuar instrumentalmente respecto a sus metas oficiales, las organizaciones buscan actuar apropiadamente respecto a su ambiente cultural. El institucionalismo organizacional afirma que la lógica que prima en la adopción de las estrategias y diseño de estructuras en entidades tan diversas como son las empresas, escuelas y estados nacionales, no es la de la eficacia y eficiencia, sino la lógica de la legitimidad. Lo importante es lo que en el ambiente institucional se juzga como apropiado, más allá del impacto que pueda tener en el uso racional de los recursos. Ha sustentado esta proposición con el estudio de casos. Otra de sus características es la de tomar como nivel de análisis a un conjunto de organizaciones o poblaciones de organizaciones dentro de cierto ambiente institucional (campos organizacionales), en vez de casos organizaciones individuales. Uno de los debates en curso entre los institucionalistas organizacionales es el relativo al peso que ejercen los ambientes en las decisiones de los actores; si tienen conciencia de tales presiones o si sus percepciones e interpretación de lo que son las mejores prácticas están filtradas por esquemas sociales, de forma tal que son las prácticas las que se instalan y llegan a ser comunes “a través de procesos miméticos, coercitivos, o normativos”.

El **institucionalismo histórico** se ha desarrollado a nivel macro, en estudios comparativos. Las Instituciones las define como reglas y procedimientos formales e informales. El ejemplo más claro que propone de institución corresponde a los procedimientos codificados en la legislación o los elaborados y difundidos por organizaciones burocráticas como los estados o las empresas. Este institucionalismo se caracteriza por un análisis centrado en estructuras sociales y estatales más amplias que las organizaciones en si mismas. Las instituciones restringen y afectan las políticas, pero nunca son la única causa de sus resultados (similar al enfoque de elección dentro de restricciones). El institucionalismo histórico asume que los tomadores de decisiones ajustan incrementalmente sus políticas e instituciones en respuesta a la retroalimentación que reciben de sus electores, los tomadores de decisiones se caracterizan por aprender gradualmente qué clase de políticas e instituciones responden de mejor manera a sus propósitos. Al igual que los institucionalistas sociológicos reconocen que la lógica de lo apropiado es tan importante como la instrumental.

## Las aportaciones de Barnard que dan sustento desde a las técnicas y herramientas

Como puente entre la sección anterior relativa al Institucionalismo y esta sección dedicada a argumentar la consideración de las instituciones y su estudio en la Teoría de la Organización que elabora Barnard con el propósito de facilitar a sus elementos dirigentes realizar sus funciones<sup>439</sup>, es conveniente tener presente las relaciones entre el objeto y el concepto que lo representa y entre el significado de las palabras en el lenguaje natural y en el lenguaje científico. Esto es particularmente necesario tratándose de la Administración y de los académicos en este campo, quienes se formaron para ejercer una actividad más relacionada con el manejo de la caja de herramientas que con las teorías que la sustenta. Por ello es frecuente el que se presente una dificultad para diferenciar entre el concreto pensado y el concreto real; en este caso, las Instituciones en tanto concepto y las Instituciones en tanto manifestaciones “perceptibles” de tal concepto cuya esencia expresan. Desde luego está muy presente también la dificultad para captar los matices de significados diferentes a un mismo término. Los siguientes términos utilizados por Geoffrey M Hodgson ilustran bien esta dificultad.

- *Estructuras: incluyen todos los conjuntos de relaciones sociales, aún las episódicas y aquellas sin reglas, así como instituciones sociales.*
- *Instituciones: son sistemas de reglas sociales establecidas e incrustadas que estructuran las interacciones sociales.*
- *Reglas: en este contexto se entienden como socialmente transmitidas y como ordenamientos normativos consuetudinarios, o disposiciones inmanentemente normativas de hacer Y en una circunstancia X.*
- *Convenciones, son instancias particulares de reglas institucionales.*
- *Organizaciones son instituciones especiales que implican (a) criterios para establecer sus fronteras y para distinguir sus miembros de los no- miembros, (b) principios de soberanía referentes a quién está a cargo, y (c) cadenas de mando que delinean responsabilidades dentro de la organización.*

Tales términos resultan familiares para los estudiosos de la Administración, sin embargo hay variaciones o matices importantes en sus significados, muchas de ellas asociadas al nivel de análisis propio de esta disciplina. Así, estructuras es una palabra de uso frecuente pero con significado distinto.

Hodgson aclara que una empresa es simultáneamente una organización, una institución y una estructura.

---

<sup>439</sup> El mantenimiento de la comunicación en la organización, la consecución de las prestaciones esenciales de los individuos, la formulación y actualización de su propósito y los objetivos de la organización.

## **Ideas clave de los seis supuestos fundamentales sobre los que Barnard elabora su teoría de los sistemas cooperativos**

### **Supuesto 1**

El ser humano posee un poder limitado de elección. Al mismo tiempo es un resultado de y está limitado por los factores de la situación total. Tiene motivos, formula propósitos y desea alcanzarlos. Su método es seleccionar un factor o un conjunto de factores dentro de la situación total y cambiarla actuando sobre esos factores. Tales factores son, desde la perspectiva del propósito, los factores limitantes y los puntos estratégicos de ataque.

### **Supuesto 2**

Entre los factores limitantes más importantes en la situación de cada individuo están sus propias limitaciones biológicas. El método más efectivo para superar esas limitantes ha sido el de la cooperación. La cooperación requiere la adopción de un propósito no personal, de grupo; la situación en relación a tal propósito está compuesta de innumerables factores, los cuales se deben discriminar como factores limitantes y factores no limitantes

### **Supuesto 3**

La cooperación es un aspecto social de la situación total de la cual emergen factores sociales. Estos factores a su vez pueden ser los factores limitantes de cualquier situación. Esto proviene de dos consideraciones: a) los procesos de interacción deben ser descubiertos o inventados, de la misma manera en que una operación física debe ser descubierta o inventada; b) la interacción cambia los motivos e intereses de quienes participan en la cooperación.

### **Supuesto 4**

La persistencia de la cooperación depende de dos condiciones: su efectividad y su eficiencia. La efectividad se refiere al logro del propósito cooperativo, el cual es de carácter social y no-personal; la eficiencia se refiere a la satisfacción de los motivos individuales y es de carácter personal. La prueba de la efectividad es el logro de un propósito o propósitos comunes; la prueba de la eficiencia es la obtención de suficientes voluntades individuales para cooperar.

### **Supuesto 5**

Por lo tanto, la supervivencia de la cooperación depende de dos clases de procesos interrelacionados e interdependientes: a) aquéllos que se relacionan con el sistema de cooperación como un todo en relación con el ambiente; b) aquéllos relacionados con la creación y distribución de satisfacciones entre los individuos.

## Supuesto 6

La inestabilidad y fracasos en la cooperación provienen de defectos en cada una de estas clases de procesos, tanto separadamente como en combinación. Las funciones de los elementos dirigentes son las de asegurar la adaptación efectiva de estos procesos.

Barnard en el capítulo traducido como la estructura de los sistemas formales complejos, pero cuyo contenido podría traducirse como la estructura del complejo de organizaciones formales, proporciona varias pistas que no han sido suficientemente trabajadas en Administración para comprender el comportamiento de los individuos en las organizaciones, varias de las cuales presentamos a continuación.

El poder de los individuos para influir en sus circunstancias y el poder del contexto sobre el libre albedrío y la libertad de acción de los individuos. El primer supuesto sobre el que construye la teoría de los sistemas de cooperación y uno de los supuestos centrales en la Administración es el poder de los individuos para modificar sus circunstancias. Se reconoce la influencia del entorno, y en función de los objetivos que se marca la organización y de las estrategias para alcanzarlos Barnard sintetiza estas relaciones en el primero de los seis supuestos en que se basa para construir la teoría sobre los sistemas cooperativos y organización. El ser humano posee un poder limitado de elección, al mismo tiempo es el resultado de, y se encuentra estrechamente limitado por, los factores de la situación total. Tiene motivos, formula propósitos y desea alcanzarlos. Su método consiste en seleccionar un factor particular o un conjunto de factores en la situación total y actuar sobre el para modificar la situación total.

Chester Barnard, define a las organizaciones como sistemas de cooperación para el logro de objetivos compartidos por dos o más individuos. Incorpora el análisis de las instituciones como uno de los factores sociales presentes en la situación total tanto de las organizaciones como de los individuos que las conforman. La existencia y permanencia de las organizaciones dependerá de la consideración de esos factores sociales sea como limitantes o no limitantes de las acciones que se emprendan para que la organización alcance sus propósitos. Aclara que en la terminología que adopta los factores sociales operan sobre el individuo desde los sistemas cooperativos en que participa, como desde otras relaciones sociales. El individuo siempre participa en más de una organización formal.

Otro concepto elaborado por Barnard que pone en la pista del estudio de las instituciones es el de organizaciones informales. Al respecto afirma que aunque el número de interacciones que una persona puede tener con otras es limitada<sup>440</sup>, dada la cadena sin fin de relaciones entre personas en una sociedad, resulta en el desarrollo en muchos aspectos, en amplias áreas y entre muchas personas, de estados mentales uniformes que cristalizan en hábitos, costumbres; instituciones (1969; 123)

---

<sup>440</sup> fuera de las que establece con motivo de su participación en sistemas de cooperación formales

Explora temas del cambio, conflicto y competencia entre organizaciones e Instituciones. Los individuos simultáneamente participan en varias organizaciones formales e informales que le requieren sus capacidades y voluntad.

La permanencia de las organizaciones se encuentra constantemente amenazada, tanto si cumplen sus propósitos como si no los cumplen. Además, los individuos al interactuar modifican sus motivos. Todo eso obliga a la organización a cambiar para permanecer. El medio es el ajuste de sus propósitos en relación a los cambios de su situación total (ambiente).

## **Epílogo**

En este siglo XXI las aportaciones de Barnard siguen constituyendo un soporte conceptual robusto que permite identificar los factores limitantes y no limitantes para la sobrevivencia de las organizaciones en tanto sistemas de cooperación. Ello demanda seleccionar y adaptar las técnicas para contar con la voluntad y capacidad de los individuos para que contribuyan al logro de un objetivo común. Barnard aborda la relación entre factores sociales, organizaciones e individuos, mismos que abarcan los cinco niveles de relaciones sociales y de sus resultantes que propone Hodgson: estructuras sociales, instituciones, reglas, convenciones y organizaciones.

Como se ha ilustrado, el soporte teórico de las técnicas y herramientas de la Administración existe, aportaciones como las de Chester Barnard dan cuenta de ello; sin embargo en nuestro país la difusión y articulación de estas dos dimensiones que dan identidad a la Administración ha sido desequilibrada e insuficiente. La dimensión práctica ha dominado y el soporte teórico ha permanecido en las disciplinas de origen: sociología, psicología, economía, ciencia política; o ha emigrado a otros campos, particularmente a estudios organizacionales. Se requiere del esfuerzo de una masa crítica de académicos para propiciar las condiciones que lleven a la apropiación de los fundamentos teórico-metodológicos de las técnicas y herramientas de la administración y así superar la dicotomía que hoy campea y se manifiesta en los planes y programas de estudio y en las líneas de investigación que cultivan los cuerpos académicos ubicados en este campo de conocimiento.

## **BIBLIOGRAFIA**

Barnard I Chester . (1939). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid . España

\_\_\_\_\_ (1968) *The functions of the executive*. Harvard University Press. Caambridge Massachusetts, and London, England,

Bédard Renée (2009) *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas*. HEC Montreal. Canadá.

Ibarra, C Eduardo. (coord.) (2009) *Estudios institucionales: caracterización, perspectivas y problemas. La crisis de las instituciones modernas*. UAM- Editorial Gedisa. España.

Walter W Powell y Paul J. Dimaggio (1999) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C., Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura Económica. México

# **IDENTIDAD Y SUBJETIVIDAD TRASGREDIDA: LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y SU PRODUCCIÓN DE SIGNIFICADOS.**

**Lic. Adriana Valencia Espinosa.**

Candidata a Magíster en Ciencias de la Organización MSc.

Universidad del Valle

[adriana.valencia@correounivalle.edu.co](mailto:adriana.valencia@correounivalle.edu.co)

## **Introducción**

Las sociedades, a saber del sistema capitalista se estructuraron con el trabajo como su centro estableciéndose como fundamento para la organización de la vida de las personas, se considera desde la percepción sociológica que derivado del capitalismo industrial se produjo el advenimiento de la empresa como un hecho social, en consecuencia se abrió paso al estudio de éste fenómeno desde distintos enfoques: sociología del trabajo, sociología de la empresa, sociología de las organizaciones, psicología organizacional y del trabajo entre otros. El capitalismo industrial según Antunes (2000), caracterizado por un modelo de producción en serie sufre su agotamiento perfeccionado en la década de los 80 dando paso a nuevas formas de producción que tienen como característica la transitoriedad, se constituye así un nuevo paradigma productivo que soporta un nuevo modelo de desarrollo: la acumulación flexible.<sup>441</sup> En el mundo empresarial, nuevas formas de producción propiciaron nuevas formas de gestión. Para de Gaulejac & Aubert (1993) la transformación consiste en el tránsito del mundo moderno conocido, basado en las ideas de racionalidad, determinismo macrosocial y estructura, al del posmoderno<sup>442</sup> con el ideario de cambio, crisis y transitoriedad.

Para Sennett (2000, 2006) en el plano teórico las organizaciones para cumplir las demandas cambiantes de corto plazo del mercado, se vuelven adaptables y flexibles y generan “modernas” e innovadoras formas de gestión para una estructura fragmentada pero en la realidad solo se expresa en precariedad contractual, reducción de trabajo, traslado de divisiones y cierres, dicho de otro modo la llamada “innovación” en la gestión solo ha consistido en el acomodo de las empresas al mercado a costa de los trabajadores, a quienes se les ofrece a cambio la idea de ser un individuo más libre y autónomo, así para Sennett (2000) se sufren fuertes consecuencias personales.

El hombre puede constituir múltiples identidades sociales siempre buscando llenar el “vacío”, la sensación de lo efímero de su experiencia vital, es en éste sentido que de

---

<sup>441</sup> Es importante señalar que el antecedente histórico para los hechos descritos es la llamada “crisis del capitalismo” sucedida previamente y expresada en la década del 70, con altos precios del petróleo y la caída del dólar como elementos más significativos.

<sup>442</sup> Posmodernidad comprendida por los autores como una forma social heredera de la sociedad industrial.



Gaulejac & Aubert (1993) plantean que las organizaciones de todo tipo entran a mediatizar las relaciones sociales ocupando de primera mano el vacío de las sujeciones sociales. De igual forma Sainsaulieu (1990) advierte que las empresas ante la inminente autonomía<sup>443</sup> que tienen en el nuevo orden económico y social producen sus propios dispositivos; mediante sistemas simbólicos logran que la carrera y vida profesional sean determinantes en la identidad.

El individuo actual en consecuencia resignifica su identidad acorde con las exigencias del mundo empresarial.

Las organizaciones productivas pasan a modificar la subjetividad de los individuos trabajadores y las relaciones hombre-organización-sociedad se redefinen en el ámbito simbólico y material, de tal suerte que la construcción y definición social del trabajo se torna como una experiencia subjetiva, con atribuciones de la misma índole acerca de su valor, concreto en ideologías, así mismo la producción de sentido de éste y su significado se encuentra en relación con condiciones y experiencias personales.

En este sentido las representaciones del trabajo de cada individuo y las expectativas en torno a él se estructuran por el trabajador como un asunto personal/individual en función de la lógica interna de la organización ya que esta produce su patrón conductual, que incluso procura implantar a toda la sociedad, forjando ideales del yo para los individuos, especialmente en las llamadas empresas líderes del mercado que en su afán de excelencia crean, a juicio de de Gaulejac (2005), un sistema generador de paradojas donde “cada asalariado es invitado a proyectar su propio ideal en el ideal propuesto por la empresa y a introyectar los valores de la empresa para nutrir su Ideal del Yo” (de Gaulejac, 2005, p. 129). La sustitución de los referentes sociales por los determinados en la empresa tiene consecuencias; las desavenencias y las rupturas devienen en transgresiones a la subjetividad.

El problema teórico se aborda de manera empírica con trabajadores y ex-trabajadores de una empresa Colombiana líder y representativa del empresariado y las prácticas de gestión y organización nacionales.

Dicha empresa se estableció en la ciudad de Santander de Quilichao ubicada en el Norte del Cauca en el año 1979 ofreciendo un promedio de 500 puestos de trabajo mensuales, durante 30 años, hasta el 2011 (año en que se anuncia su cierre) fue referente de trabajo y de organización en una región tradicionalmente agrícola, minera y con cierto nivel de

---

<sup>443</sup> Autonomía que se manifiesta en poder, el poder organizacional se aborda in extenso en el marco teórico del presente documento.

<sup>5</sup>Si bien el acontecimiento es susceptible en todo tipo de organizaciones, las empresas ocupan un lugar destacado dado el análisis de de Gaulejac expuesto en el libro *La sociedad enferma de gestión*, de lo que él llama el fenómeno de la sociedad managerial. El concepto que permite comprender como la lógica de funcionamiento de estas organizaciones se ha traslapado a la sociedad, ofrece elementos para re-pensarla como productora y no como consecuencia-receptora del hecho social.

actividad comercial en el casco urbano, además con convergencia de afrocolombianos e indígenas entre su población.

Al margen del desempleo como dato económico y social, lo que se quiere indagar es la influencia y afectación de la organización empresarial en las identidades, subjetividades, pulsiones y sentimientos de las personas.

La investigación gira en torno a la pregunta: ¿cómo incide la producción de significado de la organización empresarial en la identidad y subjetividad de los trabajadores?

La naturaleza de la investigación alude a un estudio con enfoque cualitativo, considerándose la mejor manera de aproximarse al problema, dado el objetivo centrado en la subjetividad y el mundo de los actores sociales, se enfatiza igualmente en el suceso local, y en la particularidad.

De este modo la interpretación del fenómeno se hace en términos del significado que tiene para las personas, ya que “el proceso metodológico cualitativo se propone la comprensión de la realidad desde las múltiples perspectivas, lógicas y visiones de los actores sociales que construyen e interpretan la realidad” (Galeano, 2009, p.21).

Por lo tanto el objetivo de la investigación consiste en profundizar en la problemática, descubrir la singularidad y no en generalizar los resultados.

En el análisis emergió un patrón relevante: el trabajo en relación con la empresa. Así, los resultados preliminares permiten ir develando el impacto que la organización empresarial causa sobre el sentido que los trabajadores dan al trabajo.

### **Enfoque teórico**

Las organizaciones como escenarios que proveen significado a los trabajadores son objeto de estudio principalmente desde la perspectiva de los estudios organizacionales, y en particular mediante los análisis de su vida simbólica. Para Montaña la organización puede ser “entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción” (Montaña Hirose, 2004, p. 5) y también “es un espacio con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales” (Montaña, 2007, p.18), de otra parte siguiendo a Thompson (1998) la organización puede concebirse como un contexto socialmente estructurado con relaciones de poder asimétricas que posibilitan grados de institucionalización para producir y transmitir formas simbólicas así, en este espacio de interacción social se generan expresiones que derivan en ideales conscientes o inconscientes, que dan sentido a una forma de ser de los sujetos.

En cuanto al objeto de estudio, Rendón Cobián & Montaña Hirose (2004) precisan que éste es un dispositivo del cual dispone el investigador, por lo cual se pueden observar diferentes recortes a la realidad organizacional, así en las aproximaciones anteriores se distingue por ejemplo el trabajo como uno de ellos, de igual forma pueden realizarse teniendo en cuenta desde donde se parte para el análisis, que bien puede ser de la estructura o del sujeto, en este sentido se plasman diferencias entre las sociológicas y las sicosociales.

Por su parte Burrell & Morgan (1979) proponen para el estudio de las organizaciones el modelo de “dos dimensiones y cuatro paradigmas” en el cual se ubican los paradigmas del pensamiento sociológico, de tal manera que las organizaciones pueden estudiarse a partir de dos ejes, uno horizontal donde se encuentra el carácter objetivo o subjetivo con el que se realiza la aproximación y uno vertical que consiste en considerar si el análisis se hace con una perspectiva de cambio o de regulación social, de esta manera presentan cuatro paradigmas principales: funcionalista con visión pragmática e inspirado en el positivismo, interpretativo que se interesa por la construcción subjetiva de la acción, radical humanista asume al individuo como dominado por la superestructura ideológica, y radical estructuralista que afirma que las estructuras sociales son de carácter opresivo. Cabe precisar que los paradigmas propuestos no se consideran puros, y es posible que en las aproximaciones para el estudio organizacional se mezclen.

En este sentido el referente teórico de la investigación se ubica en el paradigma Interpretativo y en función de la dimensión subjetivista.

### **Aspectos centrales del enfoque teórico**

## **LA PERSPECTIVA DE LA SOCIOLOGÍA CLÍNICA**

La sociología clínica se considera como una perspectiva para abordar la realidad que prácticamente rompe con la de la sociología clásica.

En la sociología clínica se parte de reconocer que el objeto de estudio solo puede ser abordado desde lo multidisciplinario, toda vez que lo encuentra encarnado en los sujetos que viven una historia, su historia, a la vez que la producen. En este sentido se trata de estudiar la relación entre historia e historicidad, cruzando: a) el análisis de los diferentes determinismos que contribuyen a producir al individuo; b) el análisis de la relación del individuo con esas determinaciones, del trabajo que lleva a cabo para contribuir a la construcción de su propia existencia (de Gaulejac, 1999).

Así, para de Gaulejac (1999) cobra importancia el análisis socio-psíquico además de los estudios en el nivel socio-simbólico, toda vez que permite ir más allá de las subjetividades individuales ya que el vínculo social está signado por todas las emociones y sentimientos humanos, pasiones, odios, amores, miedos, etc. Así, a la par del estudio de las ideologías, las representaciones colectivas, y los valores, se torna

indispensable el asunto del sujeto y la subjetividad, igualmente las relaciones con la estructura psíquica que permiten la co-elaboración de los imaginarios.

Según de Gaulejac (1999) para la sociología clínica, los fenómenos sociales sólo pueden ser aprehendidos “totalmente” cuando se integra la manera en que los individuos los viven, se los representan, los asimilan y contribuyen a reproducirlos. La sociología clínica se propone entonces escuchar al sujeto, prestando atención al nivel de los inconscientes individuales y colectivos. Se interesa por los fenómenos sociales e institucionales en su dimensión racional, pero también imaginaria, pulsional o simbólica.

Se ubica en el centro de las tensiones entre objetividad y subjetividad, racionalidad e irracionalidad, estructura y actor, entre el peso de los contextos sociohistóricos y la capacidad de los individuos para ser creadores de historia. Es decir, pretende comprender las conductas de los individuos o de los grupos reconociéndolas entre los determinismos sociales y los determinismos psíquicos.

Dada esta mutua relación, de Gaulejac (1999) explica que tres corrientes teóricas nutren la perspectiva de la sociología clínica, a saber; el psicoanálisis que tiene por objetivo reflexionar acerca del inconsciente, la sociología cuyo objeto es la construcción de identidad social y la fenomenología con el existencialismo de Sartre por cuanto se ocupa de las pequeñas posibilidades de escapar, por pequeños márgenes de libertad, de las determinaciones sociales y psíquicas. Bajo esta concepción de Gaulejac (1999) afirma:

La identidad se construye de hecho en el cruce de estos tres puntos de vista: en las relaciones del individuo con su inconsciente, con su medio social y cultural y con él mismo, y en el trabajo que efectúa para producir su individualidad. (p. 31).

Bajo esta perspectiva se reconoce que existen unas estructuras sociales que anteceden las psíquicas.

## **LOS FENOMÉENOS IDENTITARIOS Y LA ORGANIZACIÓN**

La identidad como fenómeno complejo se aborda a partir de la subjetividad moderna, esto es de acuerdo con los referentes de la modernidad que hicieron del ser humano un ser sujeto de derecho, en igualdad, libertad y solidaridad y la entiende entonces como algo personal<sup>444</sup> (Taylor, 2006).

El concepto podría tornarse ambiguo dado que discurre por diversos campos teóricos, desde lo psicológica alude a la conciencia de sí, a una definición de sí mismo que según Freud (1997) se sigue redefiniendo a lo largo de la vida, “pero no es una realización

---

<sup>444</sup> Diferente a los pre modernos cuya dependencia era de tipo universal en lugar de personal.

facultativa, sin identidad estable nos sentimos al borde de la crisis, y no sólo muy desgraciados, sino también incapaces de funcionar con normalidad” (Taylor, 1996), a partir de la identidad se define lo que es importante o no en términos morales para cada persona, de tal manera que ante una crisis de identidad estos referentes se pierden, dejando al sujeto sin un lugar en el mundo moral. Así mismo al identificarse cada sujeto se sitúa en el campo social, en una región, en una familia, en un censo, etc. La identidad por tanto se refiere tanto al ámbito del individuo como al del grupo, el individuo entonces puede definirse en relación con él. (soy Caleño, soy católico, etc), siendo la relación individuo-grupo recíproca y con una implicación de reconocimiento.

Freud (1997) explica que el sujeto es objeto de satisfacción para el otro, en una primera etapa puede querer eliminarlo, prescindir de él y abandonarse al narcisismo tratando de parecerse a sus propios ideales, pero posteriormente lo integra como modelo y objeto. El ideal del yo por tanto no es solo individual, también es social, así puede estar contenido por el ideal de un grupo por ejemplo la familia, es decir que la representación de si mismo que se construye a través del ideal viene del Otro. El ideal del yo, entonces se convierte en una aspiración imaginaria.

Según Freud (1997) el yo ideal inicia influenciado por la crítica, primero de los padres luego profesores/escuela y posteriormente de todas las personas del medio social, así la insatisfacción que se da por el incumplimiento del ideal, pasa de ser miedo al castigo de los padres al temor por la multitud del medio social, que los han sustituido.

La identidad por tanto es un proceso psíquico complejo que dispone una imagen igualmente compleja de sí mismo.

Aspectos psicológicos, biológicos y sociales forman parte del desarrollo de la identidad social, no obstante se afianza principalmente con la socialización que incluye procesos de cognición y aprendizaje (Páramo 2006).

La identidad social es una construcción social, en donde la pertenencia a grupos, como los de trabajo, clase social, etc. son determinantes en la vida de los humanos. Las personas se autodefinen a través de su identidad social (Paramo, 2006, p. 258).

Así, para Tajfel (1978) cada persona forja una imagen de sí misma, que puede ser positiva o negativa dependiendo de la experiencia que obtiene dada la pertenencia simultánea a diferentes grupos sociales.

Pero ésta no es una imagen fija, la identidad se construye y reconstruye a cada momento, el yo es y deja de ser, la historicidad del individuo, su narrativa da cuenta de ello (Freud, 1997, Taylor, 2006), dicho de otro modo se encuentra en una relación dialéctica con la sociedad. Está formada por procesos sociales, como las estructuras sociales y los mensajes institucionales entre otros, se puede precisar y mantener pero también modificar, reconfigurar y quebrantar mediante interacciones sociales.

Según Berger y Luckmann (2006) los escenarios de vida cotidiana se pueden poner para la ejecución de identidades posibles, de tal forma que estructuras sociales históricas gestan identidades reconocibles.

La identidad por tanto está delimitada por el sentido, es narrativa e histórica, otorga modos de reconocer el mundo, lo nombra y ordena.

Retomando a Thompson (1998), se considera que la organización como contexto socialmente estructurado está re-significando la identidad, por su parte Sainsaulieu (1985) confiere al trabajo y a la empresa un lugar central en la producción identitaria y cultural.

Así la identidad se convierte en un medio de regulación social (Sainsaulieu, 1990), que crea tensión entre el discurso administrativo, en la actualidad de seducción, y la identidad individual. El individuo en la organización se encuentra de manera simultánea en su dimensión individual y colectiva, donde a través de un proceso cognitivo define tanto su diferencia como su reconocimiento de los otros.

## **ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE TRABAJO Y SUBJETIVIDAD**

### **Sobre la dimensión subjetiva, individual del trabajo**

En la conformación de subjetividades e identidades, en cuanto al espacio del trabajo, no hay límites definidos en el plano teórico, incluso en coherencia con la fragmentación del mismo, toda vez que son las mismas empresas quienes buscando adhesión de las personas a ella, gestionan relaciones entre el mundo del trabajo y los otros mundos de vida, Smircich (1983) propone que los análisis organizacionales se realicen orientados hacia un análisis cultural de la organización, su propuesta proviene de los planteamientos de Pondy y Mitroff quienes sugerían que la metáfora de la cultura se convirtiera en un marco analítico para los estudios de la organización y que así reemplazara la de los sistemas abiertos, y en efecto la cultura es parte del marco conceptual presentado por Montaña y Rendón de los estudios organizacionales evidenciando la tendencia en este sentido (Rendón & Montaña, 2004), en ellos se ha puesto de relieve la cultura tanto como una variable interna como una variable del entorno, este hecho evidencia los esfuerzos de vincular los mundos de vida y permite de hecho plantear preguntas acerca de los alcances de la acción organizada expresada en poder organizado.

En el mismo sentido Renaud Sainsaulieu (1985) plantea que las relaciones de trabajo no están aisladas del marco en que se presentan y que les confiere cierto sentido, esto es: de la empresa. Propone que la experiencia diaria de las relaciones sociales en las organizaciones contemporáneas no se limita a las normas de comportamiento presentes en los lugares de trabajo, sino que sustenta representaciones colectivas y valores comunes que la superan y orienta las personalidades individuales en sus elecciones y

valoraciones. Así los valores culturales de los actores sociales se renuevan entre experiencias anteriores y experiencias inmediatas de las relaciones de trabajo y el lugar donde se ejercen, estructurando la identidad individual y colectiva.

Comprendido el sentido como una construcción dada por la experiencia, la unidad simbólico-emocional producida en el curso de la experiencia conlleva la subjetividad y las representaciones individuales, cabe recordar que para Durkheim (2003) las representaciones son un sistema organizado en la historia de las personas.

La dimensión subjetiva, individual del trabajo se presenta entonces en relación a la organización de la vida social, que está traspasada por relaciones de poder, que a su vez transitan entre autonomía y determinismo, acción y estructura.

En este orden el déficit de trabajo decente, que tiene como característica principal la precariedad, requiere análisis organizacionales más amplios, que involucren tanto categorías de dimensiones subjetivas como trayectorias laborales, ¿qué sentido tiene el trabajo? Es una pregunta relevante que muestra como la dimensión subjetiva individual del trabajo influye en la identidad del trabajador, en medio de transiciones, entre empleos-desempleo y condiciones y niveles de precariedad.

El estudio de los ciclos de vida de los individuos, sus biografías laborales, trayectorias sociales y trayectorias individuales, bien pueden ser la unidad de análisis para el comportamiento de las organizaciones por las cuales transitó.

El trabajo y sus relaciones representan un espacio importante de reconocimiento y vinculación con los demás, se trata de una dimensión reconocimiento-estigmatización, que se mueve de empleo a desempleo. Así las acciones de los individuos son inseparables de su producción subjetiva, Geertz (1989) plantea la definición del hombre como un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha construido, de tal manera que el hombre indagando por el sentido de su existencia, reconoce y experimenta su naturaleza humana que lo diferencia de los animales, a partir de sus creaciones tanto ideológicas como materiales.

Así, en los procesos de subjetivación del individuo intervienen elementos que desde el aparato institucional influyen en la construcción de identidad.

### **El poder y la acción organizacional**

Para Gaulejac (2005) el poder managerial actual se diferencia sustancialmente del antiguo poder disciplinario apareciendo con una imagen renovada como si se tratase de un progreso notable en términos de las relaciones de democratización al interior de las fábricas y las organizaciones, él precisa que no se trata de una burocracia “liberal” sino de un sistema “socio-psíquico” de dominación fundado sobre el objetivo de transformación de la energía psíquica de los empleados en fuerza de trabajo.

Las organizaciones empresariales afectan los aspectos simbólicos de la existencia, como el estatus, el reconocimiento, la identidad e incluso la ciudadanía que constituyen elementos vinculantes individuo-sociedad, La empresa influencia y potencia determinadas identidades adquiridas, donde el individuo interioriza los valores y la filosofía de la empresa y en suma todo el entramado del imaginario que ella misma produce, incluyendo los relacionados con los intereses colectivos de éstas, expresados en la ética de los negocios, la responsabilidad social y los stake holders entre otros, el sistema imaginario se inculca mediante la identificación de gratificaciones que se darán en la medida en que se cumplan los modelos impuestos, así cada individuo emprende el camino del cumplimiento para lograr su gratificación.

Así, para Foucault (1988) se presenta una subjetividad autodisciplinada en la que las tecnologías del poder producen sujeción mediante el aferramiento a la identidad, cuando un individuo tiene conocimiento y conciencia de sí mismo propende prácticas mediante las cuales afirme su identidad, así se producen sujetos que se disciplinan a sí mismos, estos mecanismos de poder generan prácticas sociales que proveen identidad, sentido y significado a los individuos que participan en ellas, en este sentido es el alcance del poder organizado, donde la organización se manifiesta como productora de significados y la gestión constriñe a los sujetos sobre sí mismos.

En suma el poder organizado tiene su acción sobre las reglas de juego lo que permite un grado de libertad en el cual se expresan las subjetividades, el hombre con su identidad así generada responde de manera sistemática a modificaciones sistemáticas.

## **Objetivos**

El objetivo general de la investigación es comprender desde las voces de los trabajadores en sus relatos de vida, cómo incide la producción de significado de la organización empresarial, en su identidad y subjetividad.

Dicho objetivo se limitó alrededor de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el contexto y los ideales de la empresa como referente?
- ¿Cómo expresan los trabajadores y ex trabajadores la representación de su identidad?
- ¿Cuáles son los sentimientos y emociones que evidencian la subjetividad transgredida?

## **Aspectos Metodológicos**

La investigación se aborda con enfoque cualitativo, dado el objetivo centrado en la subjetividad y el mundo de los actores sociales, se considera la mejor manera de aproximarse al problema.



De este modo la interpretación del fenómeno se hace en términos del significado que tiene para las personas, ya que “el proceso metodológico cualitativo se propone la comprensión de la realidad desde las múltiples perspectivas, lógicas y visiones de los actores sociales que construyen e interpretan la realidad” (Galeano, 2009, p.21).

La estrategia utilizada se enmarca en el estudio de caso por tratarse de una organización empresarial en particular, como fuente primaria se utilizan los relatos de vida, así Las orientaciones metodológicas son principalmente de la Sociología Clínica, que permiten comprender la historia personal como producto de la interacción de factores psicológicos, sociales, ideológicos y culturales, y se interesa en aquello que es emotivo y afectivo en la vida social (De Gaulejac, 1987, 1999), específicamente con los relatos de vida (como modalidad de la historia de vida).

En cuanto a las actividades específicas, se realizó:

Revisión de literatura que apoyó la fundamentación del problema teórico expresado en el problema de investigación, se complementó el mapeo con visitas preliminares, conversaciones y observaciones en el lugar.

Para el muestreo se utilizó la técnica bola de nieve para ampliar la fuente de informantes, (ex trabajadores y trabajadores) la elección de los participantes se basó en el conocimiento y experiencia en la empresa, así como en la disponibilidad y disposición para participar en el estudio, finalmente el muestreo fue progresivo y secuencial y participaron 12 personas.

En el trabajo de campo se realizaron entrevistas en profundidad sucesivas para reconstruir el relato de vida en torno al fenómeno de estudio, las entrevistas fueron individuales y grupales. Con 8 participantes se tuvieron 2 encuentros y con 4 participantes 3 encuentros, entre intervalos de dos semanas, la duración de los encuentros estuvo entre 2 y 3 horas cada uno. A partir del primer encuentro cada participante hizo un diario que se recolectó cuando se terminaron las entrevistas. Todas las entrevistas se transcribieron.

La información se analiza mediante el contraste, la comparación y la agrupación, de lo cual surgió un patrón emergente: el trabajo en relación con la empresa, los resultados preliminares se desarrollan en torno a él.

Los extractos de los relatos que se presentan han sido reseñados con la letra P seguidas de un número, para señalar de qué persona y relato se extrajo el texto, muchas personas querían que se usara sus nombres propios, otras preferían la confidencialidad, así, se decidió denominar a los participantes como personas. En cuanto al nombre de la empresa, aún no se ha decidido acerca de revelar el nombre, por tanto en el presente documento se llamó “C”.

## Resultados

### Resultados y discusión preliminares

El trabajo como actividad central en la sociedad y eje estructurador de identidad y vínculos sociales se menoscaba como categoría de análisis per se, toda vez que pasa de ser un problema social y estructural a ser un problema de gestión de las organizaciones, principalmente empresariales y un problema de índole personal.

El trabajo en relación con la empresa surge como un patrón emergente en frases claves contenidas en los relatos de los trabajadores y ex trabajadores, como una relación de posibilidad única, como una responsabilidad propia, alejada de las obligaciones del Estado y de los derechos ciudadanos.

Una ex trabajadora sostiene que “no se trata de trabajar, sino de trabajar en “C”, entienda que no es lo mismo, es que allá me dieron todo, yo no tenía nada, a mí que me gustaba un poco el estudio, no sé que me hubiera tocado porque en todo caso no había pa pagarme eso, yo era joven cuando empecé pero sabía que era la lotería, en comparación con el resto, lo que conseguí fue demasiado” (P3, Mujer, más de 30 años de trabajo) ser trabajador de esta empresa en el contexto regional donde se desarrolló el estudio es una victoria personal, implica que lo logró, porque la empresa llega a una población vulnerable por el desempleo, la violencia, la escasa atención estatal y la falta de oportunidades.

De otra parte, por el tipo de trabajo que principalmente ofrecía la empresa en la región, de tipo manual, algunas mujeres tuvieron lo que consideraron una oportunidad única de vida, en esta frase se evidencia: “lo único que yo podía hacer a mi edad y siendo mujer, era pelar papas y cocinar, para mi familia, mis hermanos que trabajaban en el campo, cuando entré a “C” supe que era el mejor, es que ni esperanzas de tener un trabajo de verdad, donde me tocara igual de duro, es que en el campo se trabaja muy duro, pero que me pagaran, yo recuerdo que trabajar, trabajar lo he hecho desde pequeña”. (P5, Mujer, más de 20 años de trabajo)

Una vez instauradas las personas como trabajadoras, parecen no desligar el trabajo como una actividad por fuera de la empresa, en una de las reuniones de grupo los trabajadores expresaban: “nunca se nos ocurrió buscar trabajo en otra parte”. (P1, P3, P5, P6, P7)

La precariedad laboral del contexto regional, así como las características psicosociales de las personas, como condiciones estructurales entre otras, parecen favorecer esta sujeción laboral, signada por el apego, aún cuando pasado el tiempo de trabajar en la empresa se presentaran situaciones, algunas en extremo, adversas y de desencantamiento.

Cada organización otorga un significado al trabajo en relación con ella misma, entonces en el caso de estudio se vislumbra como no se trata del trabajo en general sino del trabajo en “C”, de manera específica en esta región que demandaba atención.

Un trabajador manifestó: “Trabajar en “C” tiene un precio muy alto y se paga con gusto. Siempre ha sido difícil para mí, en mi casa no era fácil, mis papás nos daban unas pelotas y mis hermanos desde pequeños tuvieron que salir a buscar trabajo, éramos bastante pobres, ninguno tuvo tanta suerte como yo, todos salimos algo enfermos, pero yo soy la única que tengo donde vivir” (P2, Mujer, más de 30 años de trabajo)

Pese a lo anterior, parece no haber límite en el trabajo en relación con la empresa, un trabajador lo expresa de la siguiente manera: “ha habido tantos momentos, tan duros, tan difíciles, pero la idea es ser capaz de trabajar tal cual era “C”, porque vale la pena”. (P7, Hombre, más de 30 años de trabajo)

También parece haber indicios de una desvinculación de las prácticas de las personas y la figura de la empresa, “a pesar de trabajar en condiciones, a veces muy difíciles, por los jefes que me tocaron, “C” es muy buena” (P7, Hombre, más de 30 años de trabajo)

Se puede establecer que en los relatos de los trabajadores se vislumbra apego, en una relación dependiente, ¿cómo afecta su identidad y subjetividad? Para muchos de ellos el trabajo en “C”, es la forma, no de ganarse la vida, sino de tener una. Les trajo orgullo, una posibilidad de vivir diferente, les dio reconocimiento y los vinculó socialmente, todo lo que pasara en “C”, es justificable, los trabajadores aluden insistentemente que pagaron el precio del privilegio de ser trabajadores “C”, les dio un lugar, los volvió quienes son, los identificó. Semejante muestras de apego obligan a pensar en las repercusiones psíquicas tanto de la pérdida de ese trabajo, como de su sostenimiento.

### **Concluir sin concluir**

Los trabajadores, vulnerables en primera instancia, por las condiciones de tipo estructural, en medio de precariedad, crisis y falta de oportunidades, parecen regocijados, pero conformes, en la otra estructura: la organizativa empresarial, que por medio del trabajo y los mecanismos que giran en torno a él, propicia un tipo de sujetos que se identifica, en la forma de representarse, con un tipo ideal de trabajador para la empresa “C”, en particular.

Todo cuestionamiento en este sentido parece a su vez girar en torno a la capacidad del trabajador de permanecer, de lograr ser trabajador de “C”, como un asunto individual, personal.

Se vislumbra también en los relatos de los trabajadores, como representan su trabajo como una especie de trueque, donde la empresa “C” les da lo que nunca podrían tener y ellos a cambio entregan todo, todo lo que la empresa pida, lo que sea necesario, sin intermediación de nadie, el Estado parece no existir en esta relación.

Los trabajadores parecen asumir de forma independiente el reto y la victoria, de más personal, de ser trabajadores de “C”, así, el trabajo se dota de sentido solo en relación con la empresa.

## Referencias bibliográficas

- Antunes, R. (2000). *¿Adios al trabajo? ensayo sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*. Bogotá: Antidoto-Ediciones pensamiento crítico.
- Berger, P., & Luckman, T. (2006). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu/editores.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Gower.
- de Gaulejac, V. (1987). *La névrose de classe*. Paris: Hommes et Groupes Éditeurs.
- de Gaulejac, V. (1999). Historias de vida y Sociología Clínica. *Proposiciones*, 29, 89-102.
- de Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. París: Seuil.
- de Gaulejac, V., & Aubert, N. (1993). El costo de la excelencia: ¿Del caos a la logica o de la logica al caos? Paidós.
- Durkheim, É. (2003). *Las formas elementales de la vida religiosa*. España: Alianza Editorial.
- Foucault, M. (1988). El sujeto y el poder. *Revista Mexicana de Sociología*. Vol 50, 3-20.
- Freud, S. (1997). *Introducción al narcisismo y otros ensayos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Galeano, M. E. (2009). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Geertz, C. (1989). El impacto del concepto de cultura en el concepto del hombre. En *La interpretación de las culturas* (págs. 43-59). Barcelona: Gedisa.
- Montaño Hirose, L. (2004). *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*. México: UAM/Universidad de Occidente/Miguel Angel Porrúa.
- Montaño, L. (2007). "El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez". En L. Montaño, *Enigmas y Laberintos. Eugène Enriquez y el análisis organizacional*. México: UAM Iztapala y REMINEO.
- Páramo, T. (2006). "Trabajo, migración e identidad social". *Nuevas realidades y dilemas teóricos en la sociología del trabajo*, 239-267.

- Rendón Cobián, M., & Montaña Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, Universidad Nacional Autónoma de México, 101-120.
- Sainsaulieu, R. (1985). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la FNSP.
- Sainsaulieu, R. (1990). *L'ENTREPRISE une affaire de société*. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Sciences Quarterly*, 339-358.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. Londres: Academic Press.
- Taylor, C. (2006). *Fuentes del yo: la construcción de la identidad moderna*. Paidós Ibérica.
- Thompson, J. (1998). *Ideología y cultura moderna: Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. Mexico DF: UAM unidad Xochimilco.



**CAPÍTULO 12**  
**LA PERSPECTIVA HUMANISTA DE LAS**  
**ORGANIZACIONES**

# **SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PETROLERA**

**Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[sandovalcaraveo@yahoo.com.mx](mailto:sandovalcaraveo@yahoo.com.mx)

**L.I. Carlos de Jesús González López**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[cj.glez.lopez@hotmail.com](mailto:cj.glez.lopez@hotmail.com)

**Dra. Edith Georgina Surdez Pérez**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[edith.2109@hotmail.com](mailto:edith.2109@hotmail.com)

## **Resumen**

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, son actitudes que un trabajador tiene hacia su labor y los factores que se relacionan con él. En el presente trabajo se muestran los resultados obtenidos de un estudio de satisfacción laboral realizado a los empleados que laboran en el departamento de perforación de una empresa petrolera ubicada en el estado de Tabasco, México. Las dimensiones de satisfacción laboral analizadas son: satisfacción con la supervisión, condiciones de trabajo, reconocimiento, logro y compensación. La investigación es descriptiva y correlacional, el diseño es no experimental transversal con enfoque cuantitativo. Los resultados muestran que el 26% de la población bajo estudio se encuentra no satisfecha. Las dimensiones de logro y compensación presentan las medias más altas y la media más baja se encontró en reconocimiento. No se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral con el estado civil, la edad, la rama de trabajo y la categoría de los trabajadores. El análisis de correlación mostró una relación positiva entre las dimensiones de reconocimiento y condiciones de trabajo con la edad de los trabajadores.

**Palabras clave:** satisfacción laboral, trabajadores, perforación.

## **Introducción**

En la época actual existe preocupación por mejorar el entorno laboral de las personas que trabajan para que se sientan satisfechos y perciban que son eficientes y se enorgullecen del trabajo que realizan, de esta manera se adaptarán mejor a las exigencias del trabajo que se van modificando con el desarrollo de la humanidad, surgiendo nuevos campos laborales y nuevas profesiones que son necesarios para subsanar las exigencias de la población (Parra y Paravick, 2002).



Por tales razones el estudio de la satisfacción laboral es de gran importancia para las organizaciones y para las personas que ahí laboran. Si los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo, esto se verá reflejado en el logro los objetivos de la empresa, habrá mayor rendimiento laboral, menor rotación de personal y en general satisfacción tanto física como mental de los individuos que pertenecen a la organización.

En el presente trabajo se muestran los resultados obtenidos de un estudio de satisfacción laboral realizado a los empleados del departamento de perforación de una empresa petrolera ubicada en el estado de Tabasco, México. La idea de la investigación surge debido a que en la mencionada área de trabajo se han presentado ausencias de personal que si no se cubren a tiempo pueden reflejarse en la suspensión de actividades y en consecuencia afectar la producción, así como pérdidas económicas importantes. Estas faltas son reportadas a la empresa como ausencias sin aviso y amparos médicos que al no ser posible cubrirlos al instante, generan en algunos casos el paro de labores en un equipo de perforación. Este fenómeno puede estar ocasionado por una carencia de satisfacción laboral en los trabajadores.

### **Revisión de la literatura**

Dentro de las teorías que dan origen al estudio de la satisfacción laboral se encuentran las de la motivación humana como la Elton Mayo, Abraham Maslow, McClelland y Herzberg, otras más actuales como la teoría de las expectativas y la del establecimiento de metas.

La llamada escuela humanística de Elton Mayo surgió en Estados Unidos como reacción y oposición a la Teoría Clásica de la Administración con el objeto de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo debida a la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente; después de los experimentos realizados por Mayo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en 1924 ubicada en Illinois, se resaltó la importancia que tiene el considerar el elemento humano como parte de un sistema social, de tal manera que las conclusiones a las cuales llegó Mayo fueron que los aspectos de tipo afectivo y social como el reconocimiento y formar parte del grupo de trabajo son elementos determinantes para elevar la moral de los trabajadores, y que la solidaridad y el tipo de supervisión son esenciales en el desempeño del trabajo de los individuos (Enciclopedia del Management, 1990).

Considerado como uno de los principales teóricos de la psicología humanista, Abraham Maslow afirmó que las personas actúan por necesidad, y que ésta se presenta de acuerdo con el desarrollo del individuo además de que dichas necesidades están relacionadas entre sí, colocadas por orden de importancia. Explica que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, las cuales son las fisiológicas que son esenciales para la supervivencia, incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas; las de seguridad que consisten en estar libre de peligro y vivir en un ambiente estable tales como la seguridad y la protección del daño físico y emocional; las sociales incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad; las de estimación como el respeto a uno mismo, la sensación de logro y la autonomía, así como también los

factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención; y por último la de autorrealización que es el impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse, incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual y el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo. Maslow concluyó que cuando unas necesidades son satisfechas dejan de ser motivadores (Terry y Stephen, 1987).

David McClelland favoreció al conocimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas a las que clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación (afiliación) y necesidad de logro. Las personas con una gran necesidad de poder se refiere a aquellas que se interesan en ejercer influencia y control, persiguen posiciones de liderazgo, son buenos conversadores, empeñosos, francos, obstinados, exigentes y les gusta enseñar a hablar en público; las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales y estar prestos a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas; y las personas con grandes necesidades de logro poseen un intenso deseo de éxito e igualmente un intenso temor al fracaso, gustan de los retos y se proponen metas moderadamente difíciles aunque no imposibles, son realistas frente al riesgo y tienden a analizar y evaluar los problemas, les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen y les gusta trabajar largas jornadas y prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos (Koontz y Weihrich, 2004).

Frederick Herzberg propuso una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal, a éstos elementos les llamó insatisfactores, no motivadores, es decir, su existencia no es motivadora en el sentido de producir satisfacción pero su inexistencia provoca insatisfacción, Herzberg denominó a estos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo; en el segundo grupo incluyó satisfactores o motivadores, relacionados con el contenido del trabajo entre los que se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral; la existencia de estos factores produce sensaciones de satisfacción o no satisfacción; según Herzberg el primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán a las personas pero deben estar presentes pues de lo contrario surgirá insatisfacción, determinó que los factores del contenido del trabajo son los verdaderos motivadores ya que pueden producir satisfacción (Koontz y Weihrich, 2004).

El psicólogo Víctor Vroom desarrolló una de las teorías de la motivación más conocidas y aceptadas, en la mayoría de los estudios establecía la precisión de la teoría de las expectativas en la predicción de la conducta de los empleados, sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán a alcanzarla, la teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el individuo. Menciona que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a

recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. La teoría se enfoca en tres relaciones: la relación esfuerzo-desempeño es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad de esfuerzo conducirá a un desempeño; la relación desempeño-recompensa es el grado en el cual un individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al resultado deseado y la relación recompensa-metas personales que es el grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo (Robbins, 1999).

A finales de la década de los sesenta, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuente importante de motivación hacia el trabajo, esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer, las metas específicas mejoran el desempeño, las metas difíciles, si se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación favorece un rendimiento superior a la no retroalimentación, las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultados que lo obtenido con la meta generalizada “haz tu mejor esfuerzo”; la especificación de la meta significa el grado de precisión cuantitativa o claridad de la meta, la que actúa en sí misma como un estímulo interno (Robbins, 1999). Aunque existen similitudes entre la teoría del establecimiento de metas y la de las expectativas, la primera resalta la importancia de las metas relacionadas con el trabajo y la de las expectativas resalta las metas personales de los empleados (Aguilar, Sandoval y Guzmán 2013).

Las teorías mencionadas han dado origen al estudio de la satisfacción laboral en las organizaciones la cual ha sido definida por diversos autores como:

Una actitud general que resulta de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores que con él se relacionan (Chiang, Salazar y Núñez 2007).

Una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976, 1984 citado en Salgado, Remeseiro e Iglesias 1996).

Un estado emocional positivo que refleja una respuesta afectiva al trabajo, se refiere a cómo la gente se siente en relación con su trabajo o con los diferentes aspectos de su trabajo (Belkelman, 2004; Campbell, 1982; Dinham y Scott, 2000; Hagedorn, 2000; Perie y Baker, 1997 y Spector, 1997 citados en Anaya y Suárez, 2007).

En lo referente a los estudios de satisfacción laboral y los factores que podrían afectarla, Parra y Paravick (2002) señalan que éstos iniciaron en la década de los treinta y que la primera investigación del tema fue la de Hoppock en 1935 quien en sus resultados destacó factores que pueden tener influencia sobre la satisfacción laboral tales como la fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y la supervisión.

Por su parte, Anaya y Suárez (2007) agregan que han sido diversos los estudios que han asociado la satisfacción laboral con el rendimiento en el trabajo, la velocidad de aprendizaje laboral, las reclamaciones y quejas, la rotación de personal, la conducta colaboradora con los compañeros de trabajo y con la organización, la conducta contraproduktiva, el bienestar físico y mental del trabajador y la satisfacción vital general de las personas.

Otros estudios de satisfacción laboral es el realizado por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) cuyos resultados mostraron que los empleados se sienten satisfechos con los aspectos intrínsecos al puesto como son las tareas, el mando y los compañeros, sin embargo se manifiestan insatisfechos con las recompensas extrínsecas, es decir con las posibilidades de promoción que sienten escasas y con el salario que sienten es su fuente de insatisfacción principal.

Schneider (1985 citado en Chiang, Salazar y Huerta 2008) indica que entre las razones que explican la atención dedicada a la satisfacción laboral se encuentran: 1) la satisfacción en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional y 2) la satisfacción ha aparecido en diferentes investigaciones como un predictor significativo de conductas disfuncionales importantes, como el absentismo, el cambio de puesto y de organización. Agregan los mencionados autores que la satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

Dada la importancia de la satisfacción laboral en todo tipo de organizaciones, en este trabajo se presentan los resultados obtenidos de una investigación realizada con el objeto de identificar el grado de satisfacción laboral en los trabajadores que prestan sus servicios en el departamento de perforación de una empresa petrolera ubicada en Tabasco, México.

## **Objetivos**

Determinar el grado de satisfacción laboral en los trabajadores del departamento de perforación de una empresa petrolera ubicada en el estado de Tabasco, México.

Identificar si existen diferencias estadísticamente significativas entre el estado civil, la edad, la rama de trabajo a la que pertenecen, la categoría y la situación laboral con la satisfacción laboral.

Establecer la existencia de correlaciones entre la satisfacción laboral con la edad de los trabajadores y la antigüedad en la empresa.

## **Metodología**

### **Tipo de estudio y diseño**

La investigación es descriptiva y correlacional, el diseño es no experimental transversal con enfoque cuantitativo. De acuerdo a (Hernández, Fernández, Baptista 2006, p.102) las investigaciones descriptivas miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Los no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, et al. 2006, p.205). Los transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, et al. 2006, p.208).

## **Población y muestra**

La muestra está conformada por 120 trabajadores que pertenecen al departamento de perforación de una empresa petrolera ubicada en el estado de Tabasco en México, de estos sujetos cabe mencionar que todos pertenecen al género masculino; en lo que respecta al estado civil, 105 son casados y 15 son solteros; la edad reporta que 12 tienen menos de 30 años; 43 se encuentran entre los 31 y 40 años; 43 están en el rango de 41 y 50 años y 22 tienen más de 50 años. En lo que respecta a la rama de trabajo a la que pertenecen, 89 mencionaron estar en operación y 31 en mantenimiento. En cuanto a la categoría que tienen dentro de la empresa se encontró que uno es inspector técnico de perforación, 12 son perforadores, 14 son ayudantes de perforación de cabo, 16 son ayudantes de perforación de chango, 32 son ayudantes de perforación de piso, siete son operadores de equipos auxiliares, nueve son ayudantes de trabajos de perforación, cuatro son encargados de mantenimiento técnico "A", cuatro son encargados de mantenimiento mecánico, cinco son encargados de mantenimiento eléctrico, tres son encargados de mantenimiento de soldadura, tres son ayudantes de mantenimiento mecánico, cinco son ayudantes de mantenimiento eléctrico y cinco son ayudantes de mantenimiento de soldadura. En lo relativo al tiempo que tienen laborando en esta categoría, 27 señalaron que entre uno y tres años, 52 entre tres y seis años, 17 entre seis y nueve años, 11 entre nueve y 12 años y 13 más de 12 años de antigüedad.

En lo referente a la situación que disfrutan respecto al contrato de trabajo, 33 afirmaron tener puesto de base, 46 estar en un ascenso y 41 en un puesto transitorio. Respecto al tiempo que tienen trabajando en perforación, dos trabajadores afirmaron contar con menos de un año de antigüedad, 23 entre 1 y 5 años, 47 entre 5 y 10 años, 23 entre 10 y 15 años y 25 más de 15 años de antigüedad.

## **Diseño de los Instrumentos**

Para fines de este estudio, se realizó una adaptación propia de los cuestionarios de Chiang, Salazar y Nuñez (2007) y Minnesota para medir la satisfacción Laboral (University of Minnesota, 1977).

Con relación a las variables sociodemográficas, se incluyeron cinco con relación a la organización, que son: la rama (área de trabajo), la categoría (puesto), el tiempo trabajando en esa categoría, situación laboral (de base, ascenso o transitorio) y la antigüedad; y dos con respecto al individuo: la edad y el estado civil. El cuestionario contiene 20 preguntas sobre satisfacción laboral, se estructuró en una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo. Para el diseño de la estructura del cuestionario sobre satisfacción laboral se tomaron en cuenta las definiciones operacionales de cada una de las dimensiones que se evaluaron (tabla 1).

Tabla 34.- Especificaciones de la variable satisfacción laboral

Dimensión	Definición operacional	Reactivos
Satisfacción con la supervisión	Se refiere a la satisfacción del trabajador con los superiores respecto a las relaciones, la supervisión y el trato recibido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo una relación amistosa con mis superiores.</li> <li>• Estoy a gusto con la supervisión que ejercen sobre mí.</li> <li>• Estoy satisfecho con la forma en que superiores juzgan mi tarea.</li> <li>• Estoy a gusto con el trato laboral que recibo de mis superiores.</li> </ul>
Condiciones de trabajo	Se refiere a las características que pueden tener influencia en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador, incluyéndose herramientas, entorno físico, higiene y limpieza de los locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me siento a gusto con los servicios que me brinda la empresa, ejemplo: agua purificada, sanitarios, equipo de protección personal.</li> <li>• Me satisface la limpieza, higiene y salubridad que tengo en mi área de trabajo.</li> <li>• Las herramientas de trabajo de que dispongo me ayudan a realizar mis funciones.</li> <li>• Me siento a gusto con el entorno físico y el espacio en las que desarrollo mi trabajo.</li> </ul>
Reconocimiento	Es la forma como el jefe responde al trabajo de los subordinados cuando un colaborador se esfuerza por hacer bien su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me siento satisfecho con el reconocimiento que obtengo por el trabajo que hago.</li> <li>• Mis superiores reconocen cuando hago un buen trabajo.</li> <li>• Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.</li> <li>• Me gusta la manera en cómo se me informa que hago un buen trabajo.</li> </ul>
Logro	Es la satisfacción que proporciona el trabajo por	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estoy satisfecho con los logros que obtengo por hacer un buen</li> </ul>

Dimensión	Definición operacional	Reactivos
	sí mismo, es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos.	<p>trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Me siento orgulloso cuando hago un trabajo bien hecho.</li> <li>• En mi trabajo siento que tengo la oportunidad de hacer algo que vale la pena.</li> <li>• Me siento a gusto con la oportunidad de dar lo mejor de mí todo el tiempo.</li> </ul>
Compensación	Es el cumplimiento en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me siento a gusto con la cantidad que me pagan por el trabajo que hago.</li> <li>• Tengo la oportunidad de hacer tanto dinero como mis compañeros de trabajo.</li> <li>• Creo que mi salario es igual o mejor que el de otras compañías.</li> <li>• Siento que mi pago está de acuerdo con el trabajo que realizo.</li> </ul>

### **Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad del instrumento utilizado se realizó por medio cálculo del Coeficiente del Alpha de Cronbach, el cual reporta un valor de .928 que en términos generales el valor se considera altamente aceptable (Hernández, et al. 2006).

#### **Recolección y análisis de datos**

Los cuestionarios fueron entregados en un sobre cerrado a cada trabajador en el punto de partida oficial hacia los equipos de perforación (despacho de guardia), ofreciendo una breve plática y haciendo énfasis en el anonimato de quien respondió la encuesta con la finalidad de brindar confianza y conseguir la veracidad en las respuestas. Para el análisis estadístico se empleó el programa estadístico Statistics Package for Social Science SPSS Versión 15.0 para Windows Vista.

### **Resultados**

#### **Estadísticos Descriptivos**

Los puntajes obtenidos en la escala fueron analizados en primer término a través de la distribución de frecuencias, en esta se observa una distribución normal con un valor mínimo registrado de 41 y un valor máximo de 100, una media de 75.65 y una desviación estándar de 12.72.

Para establecer categorías de análisis se decidió identificar los cuartiles de la distribución los cuales se presentan en la tabla 2.

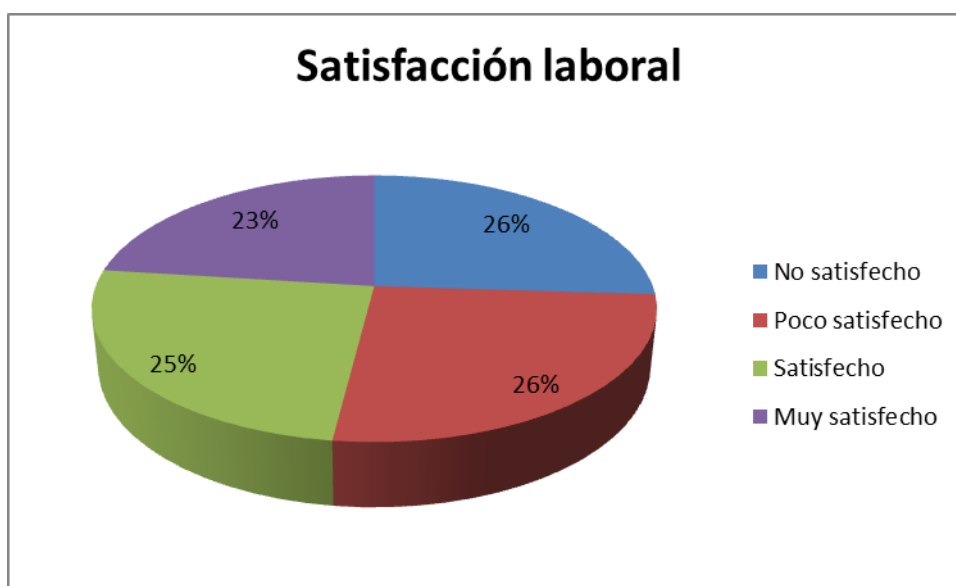
Tabla 35.- Niveles de satisfacción laboral, rango de valores (escala 20 – 100).

Nivel de satisfacción laboral	Percentil	Rango	%
No satisfecho	25	41- 67	26
Poco satisfecho	50	68 - 77	26
Satisfecho	75	78– 85	25
Muy satisfecho	100	86-100	23

Fuente: elaboración propia

Con la finalidad de establecer un criterio más preciso para la población que se puede considerar que presenta insatisfacción laboral se tomó únicamente la población registrada bajo el percentil 25. En la figura 1 se ilustra la distribución de frecuencias del cuestionario para evaluar la satisfacción laboral por cuartiles.

**Figura 7.-** Distribución de frecuencias del cuestionario de satisfacción laboral



Fuente: elaboración propia

En consideración de la distribución y la escala de la prueba (20-100), se reporta que el 26% de la población bajo estudio se encuentra no satisfecha, sin embargo el 48% se encuentra satisfecho (figura 1).

Con la finalidad de conocer el comportamiento por las dimensiones estudiadas de satisfacción laboral se presenta la estadística descriptiva en la tabla 3.

**Tabla 36.-** Estadísticos descriptivos para las dimensiones de satisfacción laboral



Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Satisfacción con la supervisión	120	4	20	14.83	3.65
Condiciones de trabajo	120	4	20	14.43	3.59
Reconocimiento	120	4	20	14.12	4.15
Logro	120	4	20	17.21	2.57
Compensación	120	4	20	15.07	3.65

Fuente: elaboración propia

Se observa que la dimensión de logro presenta la media más alta (17.21), lo que señala que los individuos en esta organización se encuentran satisfechos con los logros que obtienen cuando realizan un trabajo bien hecho y además se sienten orgullosos de hacerlo. La media más baja se encontró en la dimensión reconocimiento.

### Análisis de Variabilidad

Se empleó el análisis de varianza ANOVA para el estado civil, la edad, la rama de trabajo, la categoría del puesto y la situación laboral.

**Tabla 37.-** Comparación de las medias poblacionales de cada dimensión con relación al estado civil.

Dimensión	Edo. civil	N	Media	Desv.típ.	F	Sig.
Satisfacción con la supervisión	Casado	105	14.85	3.71	0.013	0.910
	Soltero	15	14.73	3.39		
	Total	120	14.83	3.66		
Condiciones de trabajo	Casado	105	14.31	3.60	0.918	0.340
	Soltero	15	15.27	3.58		
	Total	120	14.43	3.60		
Reconocimiento	Casado	105	14.10	4.08	0.007	0.934
	Soltero	15	14.20	4.81		
	Total	120	14.12	4.16		
Logro	Casado	105	17.18	2.61	0.094	0.759

	Soltero	15	17.40	2.41		
	Total	120	17.21	2.58		
Compensación	Casado	105	15.17	3.59	0.689	0.408
	Soltero	15	14.33	4.13		
	Total	120	15.07	3.65		

---

\* $p \leq .05$

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, la comparación de medias no muestra diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral con el estado civil de los trabajadores de esta empresa.

Tabla 5.- Comparación de las medias poblacionales de cada dimensión con relación a la edad.

Dimensión	Edad	N	Media	Desv. típ.	F	Sig.
Satisfacción con la supervisión	Menor a 30	11	15.82	3.25	1.048	0.386
	Entre 31 y 40	43	14	3.70		
	Entre 41 y 50	43	15	3.16		
	Más de 50	22	15.64	4.55		
	Total	120	14.83	3.66		
Condiciones de trabajo	Menor a 30	11	12.82	4.12	1.651	0.166
	Entre 31 y 40	43	13.77	3.96		
	Entre 41 y 50	43	14.98	2.45		
	Más de 50	22	15.45	4.23		
	Total	120	14.43	3.60		
Reconocimiento	Menor a 30	11	14.27	3.61	2.318	0.061

	Entre 31 y 40	43	12.67	4.59		
	Entre 41 y 50	43	14.77	3.34		
	Más de 50	22	15.50	4.49		
	Total	120	14.12	4.16		
Logro	Menor a 30	11	17.73	2.49	0.311	0.870
	Entre 31 y 40	43	17.33	2.03		
	Entre 41 y 50	43	17.16	1.79		
	Más de 50	22	16.77	4.43		
	Total	120	17.21	2.58		
Compensación	Menor a 30	11	13.91	2.30	1.968	0.104
	Entre 31 y 40	43	14.40	3.66		
	Entre 41 y 50	43	15.21	3.83		
	Más de 50	22	16.45	3.49		
	Total	120	15.07	3.65		

\* $p \leq .05$

Fuente :elaboración propia.

La tabla 5 demuestra que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral con la edad de los trabajadores.

**Tabla 6.-** Comparación de las medias poblacionales de cada dimensión con relación a la rama de trabajo.

Dimensiones		N	Media	Desv. típ.	F	Sig.
Satisfacción con la supervisión	Operación	89	14.96	3.44	0.38	0.5389
	Mantenimiento	31	14.48	4.26		
	Total	120	14.83	3.66		
Condiciones de trabajo	Operación	89	14.34	3.43	0.245	0.6216
	Mantenimiento	31	14.71	4.08		
	Total	120	14.43	3.60		

Reconocimiento	Operación	89	13.89	4.05	1.045	0.3087
	Mantenimiento	31	14.77	4.46		
	Total	120	14.12	4.16		
Logro	Operación	89	17.16	2.73	0.134	0.7148
	Mantenimiento	31	17.35	2.12		
	Total	120	17.21	2.58		
Compensación	Operación	89	15.08	3.61	0.004	0.9517
	Mantenimiento	31	15.03	3.83		
	Total	120	15.07	3.65		

\* $p \leq .05$

Fuente:elaboración propia.

El análisis de varianza muestra que no hay diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral y la rama de trabajo a la que pertenecen los sujetos de estudio (tabla 6). Tampoco se encontraron diferencias con las categorías desempeñadas por los trabajadores, por lo que la satisfacción o insatisfacción laboral no está en función de estas variables.

**Tabla 7.-** Comparación de las medias poblacionales de cada dimensión con relación a la situación laboral del trabajador.

Dimensiones		N	Media	Desv. típ.	F	Sig.
Satisfacción con la supervisión	Puesto Base	33	14.55	3.79	1.193	0.307
	Ascenso	46	15.48	3.68		
	Transitorio	41	14.34	3.50		
	Total	120	14.83	3.66		
Condiciones de trabajo	Puesto Base	33	14.39	4.04	1.664	0.1938
	Ascenso	46	15.11	3.21		
	Transitorio	41	13.71	3.59		
	Total	120	14.43	3.60		

Reconocimiento	Puesto Base	33	14.12	4.61	2.617	0.0773
	Ascenso	46	15.07	3.79		
	Transitorio	41	13.05	4.01		
	Total	120	14.12	4.16		
Logro	Puesto Base	33	16.82	3.50	0.777	0.4623
	Ascenso	46	17.54	1.99		
	Transitorio	41	17.15	2.29		
	Total	120	17.21	2.58		
Compensación	Puesto Base	33	15.42	3.91	1.233	0.2951
	Ascenso	46	15.46	3.61		
	Transitorio	41	14.34	3.45		
	Total	120	15.07	3.65		

\* $p \leq .05$

Fuente:elaboración propia.

La tabla 7 señala que no existen diferencias estadísticamente significativas con respecto a la media entre las dimensiones de satisfacción y la situación laboral de los sujetos estudio.

### Análisis de correlación

Tabla 8.- Correlación de las dimensiones de satisfacción laboral con la edad y la antigüedad de los trabajadores en perforación.

Dimensiones	Satis.	Superv.	Cond. Trab.	Reconocimiento	Logro	Compensación	Edad	Antigüedad
Satis. superv.	1		.454(**)	.667(**)	0.155	.288(**)	0.078	0.096
Cond. trab.			1	.656(**)	.312(**)	.287(**)	.216(*)	0.157
Reconocimiento				1	.451(**)	.307(**)	.183(*)	0.097
Logro					1	.191(*)	-0.101	-0.044
Compensación						1	0.176	0.023

Edad	1	.407(**)
Antigüedad		1

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

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente:  
elaboración  
propia

En el análisis de correlación entre las variables sociodemográficas de edad de los trabajadores y la antigüedad que tienen laborando en perforación, solo se encontró una relación positiva entre la edad y las condiciones de trabajo de .216(\*) y el reconocimiento de .183(\*) .

### Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la distribución y la escala de la prueba (20-100), se concluye que el 26% de la población bajo estudio se encuentra no satisfecha y el 48% se encuentra satisfecha.

En el análisis de la estadística descriptiva se encontró que la dimensión de logro presenta la media más alta (17.21), lo cual indica que los sujetos de estudio están satisfechos con los logros que obtienen cuando hacen bien su trabajo, perciben oportunidades de hacer algo que consideran vale la pena y consideran tener en el trabajo la oportunidad de desarrollar su potencial, este resultado demuestra que el logro es un factor motivante que influye en la satisfacción laboral de la población estudiada. El promedio para la dimensión de compensación fue de 15.07 este resultado muestra que los trabajadores de esta empresa se sienten a gusto con su salario ya que consideran que es igual o mejor que el de otras compañías y está acorde con el trabajo que llevan a cabo; resultado contrario al obtenido por Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) en el que concluyeron que el salario era la fuente de insatisfacción principal. La media más baja se encontró en reconocimiento (14.12), lo que sugiere que los trabajadores pueden sentirse no satisfechos en esta dimensión.

El análisis de variabilidad no mostró diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de satisfacción laboral con el estado civil, la edad, la rama de trabajo y la categoría de los trabajadores, por lo que se puede concluir en este sentido, que la satisfacción laboral no se da de acuerdo estas variables. En lo referente al análisis de correlación, las dimensiones de reconocimiento y condiciones de trabajo mostraron una correlación con la edad, lo cual se interpreta que a mayor edad, los trabajadores sienten mejor sus condiciones de trabajo y mayor reconocimiento a su labor.

En general, los resultados del estudio muestran que un porcentaje importante de los trabajadores de esta empresa petrolera se encuentran satisfechos en su ámbito laboral, lo que puede deberse a la actividad de la misma que le permite obtener ingresos suficientes para satisfacer las necesidades de los empleados, este supuesto queda abierto para

futuras investigaciones al respecto. Por otra parte, es importante resaltar que no hay que perder de vista el porcentaje de la población que de acuerdo a los resultados de este estudio se encontró como no satisfecha.

## Referencias

- Aguilar, N., Sandoval, M.C. y Guzmán, C. (2013). Satisfacción laboral. En Magaña, D.E. (Coord.), *Factores organizacionales y psicosociales que inhiben el desempeño académico* (pp. 85-112). México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Anaya, D. y Suárez J. (septiembre, 2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*. (344), 217-243. Recuperado de: [http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344\\_09.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re344/re344_09.pdf)
- Chiang, M.M., Salazar, C.M., y Núñez, A. (noviembre, 2007). Clima organizacional satisfacción en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Teoría*, 16 (2), 61-76.
- Chiang, M.M., Salazar, C.M., y Huerta. P.C. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 23 (2), 66-85. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext)
- Enciclopedia del Management (1990). España: Grupo Editorial Océano.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ª. Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (12ª. ed.). México: McGrawHill.
- University of Minnesota (1977). Cuestionario de satisfacción laboral. Vocational Psychological Research.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional conceptos controversias aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Salgado, J.F., Remeseiro, C., Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Revista Psicothema*, 8, (2), 329-335.
- Terry, G. Stephen, F. (1987). *Principios de Administración*. México: CECSA.
- Parra, S. y Paravick, T. (diciembre, 2002). Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). *Ciencia y*

## **LA PERSPECTIVA HUMANISTA DE LAS ORGANIZACIONES: UN ENFOQUE HUMANISTA EN LA CADENA DE AUTOSERVICIO WALMART EN MEXICO.**

**Maria De La Luz Rechy Moreno**

Universidad Salazar Narvaez.

[lulrechy@live.com.mx](mailto:lulrechy@live.com.mx)

### **Resumen**

Los orígenes de un enfoque humanista de la administración, se remonta hacia las consecuencias que generó la Revolución Industrial en el mundo y a las teorías que se enfocaban hacia el incremento de la productividad en las industrias en el mundo sin importar el factor humano, lo que trajo como consecuencia que se diera un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y la necesidad de incrementar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para mejorar su rendimiento y hacer frente a la competencia que día a día se incrementaba con pasos acelerados. Dirigir empresas no es solo administrar cosas sino principalmente gobernar personas. El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX. Para Marshall McLuhan, el nuevo enfoque humanista es la expresión de un proceso que ha encontrado su camino en el nuevo modelo social que se ha ido conformando en la sociedad del siglo XXI llamada “la Sociedad de la información”

### **ANTECEDENTES Y ORIGEN.**

Después del estallido de la primera guerra mundial en Estados Unidos, surge un repudio generalizado hacia el sistema de Taylor (taylorismo) según el cual el trabajo y quienes intervenían en él, eran solo piezas del enorme engranaje que servía de base para la producción en cadena en las industrias, estandarizando las operaciones y sin tomar en cuenta al trabajador. Esto aunado a las consecuencias de la guerra que generaron un enorme desempleo y que a la larga condujeron a condiciones de explotación de los trabajadores en las industrias, estos acontecimientos desarrollaron reacciones sociales que culminaron con conquistas laborales en el mundo entero y lo cual trajo como consecuencia el desarrollo de una nueva conciencia sobre la importancia del ser humano en la producción. Surgen así en Estados Unidos, empresas que se preocuparon por iniciar estudios sobre el factor humano, su motivación y su relación con la productividad.



En este clima, nació la escuela de las relaciones humanas o humano relacionista, de la cual, Mary Follett y Elton Mayo fueron los autores más significativos. Más tarde se difundieron los primeros estudios sobre la dinámica de grupo o equipos de trabajo de Kurt Lewin, base de las técnicas de equipo de trabajo. (Hernandez y Rodriguez, quinta edición, 2011). Los estudiosos caracterizan dicha fase en razón de los movimientos que han llamado el “enfoque en el elemento humano” (psicología) y el “enfoque en el comportamiento colectivo” (sociología). (Silva.)

La teoría de dichos movimientos, parte del entendimiento de que la escuela clásica, hace hincapié en los principios y los métodos formales de la administración que considera al ser humano solo como uno de los diversos elementos necesarios para alcanzar a la eficiencia administrativa, entendida como *productividad o rendimiento*, donde la mayor motivación era de orden económico y técnico. En razón de la interpretación de los postulados de la escuela clásica, y como una reacción a su espíritu mecanicista nace la escuela de las relaciones humanas la cual hace énfasis en el elemento humano y en las motivaciones de todo género y naturaleza, no solo la motivación económica pues consideraban que dichas motivaciones impulsan, estimulan e influyen en el elemento humano, sobre todo las que tienen su origen en el medio sociocultural dentro y fuera del entorno laboral. La sociología y la psicología, juntas empezaron a captar el interés de los estudiosos de la administración de organizaciones. Mary Parker Follett fue una crítica abierta al Taylorismo pues afirmaba que solo tomaba en cuenta aspectos mecanicistas y olvidaba los temas psicosociales. También fue la primera mujer con estudios profesionales en psicología y/o sociología que estudió el factor humano en la empresa y aseguro que es parte de la naturaleza humana formar parte de grupos sociales: Familia, religión, empresa y por tanto ninguna persona puede sentirse completa a no ser que pertenezca a un determinado grupo social. Estableció que el ser humano genera una fuerza gracias a que combina en los equipos de trabajo sus diferentes talentos para alcanzar algo mayor y que está dispuesta a discutir sus puntos de vista sobre las soluciones que su perspectiva y capacidad técnica le proporcionan por lo que la empresa debe permitir este tipo de confrontaciones a efecto de dar solución a los problemas sin permitir agresiones de tipo personal. Fue la primera en señalar que la dirección general de las empresas y cualquier otro puesto directivo, requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de dichos puestos necesitan estudios especializados en Management (dirección) con fundamentos científicos y no solo basarse en la experiencia de la persona, considerando que lo esencial del trabajo directivo está en el uso de la autoridad y en su forma de coordinar al grupo humano y que las organizaciones y su dirección están en conflicto permanente, lo cual a su juicio era bueno porque el conflicto es una fuente importante de información de las diferentes visiones de cómo resolver problemas y que si el jefe sabe cómo usarlas en juntas de trabajo, la ejecución de todos será coordinada. En su opinión, la coordinación era el núcleo central de la disciplina administrativa y por ello llamo la atención sobre el tema mediante cuatro principios: 1.- coordinar por medio de un contacto directo.- a los diversos niveles de la organización; 2.- coordinar el proceso de planeación.- lo cual significa involucrar a los miembros de la organización desde que se inicia el proceso; 3.-

coordinar por medio de relaciones reciprocas.- en cuyo caso una parte influye en todas las otras partes y es influida por ellas y 4.- coordinar en forma de proceso continuo.- como función administrativa, la coordinación no debe tener fin en las organizaciones.

Desde el punto de vista cronológico, Mary Follett perteneció a la época de la administración científica, sin embargo, filosófica e intelectualmente fue parte de la era del llamado “ser social” siendo el nexo entre la visión mecanicista de la administración científica y la perspectiva humanista. Por su parte George Elton Mayo fue el autor más destacado en el campo científico de las relaciones humanas, nació en Australia en 1880 y murió en 1949. era experto en psicología, factores sociales y relaciones industriales. Una de sus principales obras se titula “Los problemas humanos de una civilización industrial” escrita en 1933. Fue el encargado de coordinar y realizar los experimentos de Hawthorne en la empresa Western Electric ubicada en un pueblo industrial de Illinois, Estados Unidos, que desencadenaron una serie de descubrimientos acerca del comportamiento humano en el trabajo efectuados entre 1923 y 1944. El estudio fue el realizado en la fábrica de Hawthorne la cual se convirtió en la más famosa de todas debido a que durante el desarrollo de los mismos, se comenzó a percibir que el trabajo de los grupos y las actitudes y las necesidades de los empleados, afectaban su motivación y su comportamiento y en segundo lugar porque durante el programa se investigó y se puso en evidencia la enorme complejidad del problema de la producción y su relación con la eficiencia (productividad). Los estudios de Hawthorne comprendieron dentro de sus fases estudios sobre la iluminación, las teorías de la época consideraban racionalmente los aspectos económicos de los trabajadores y suponían que estos eran motivados única y exclusivamente por factores externos por lo que se dieron a la tarea de investigar el grado de iluminación óptima para lograr que la productividad creciera. se llevaron a cabo estudios en dos grupos uno de prueba y otro de control. En el grupo de prueba se incrementó la intensidad de la luz y la producción aumento por lo que concluyeron precipitadamente que la luz era determinante, no obstante al revisar los resultados del segundo grupo de control que había sido expuesto a cambios variables de luz se encontró que la productividad también había aumentado. Al encontrarse ante esta disyuntiva, la empresa solicito los servicios de la escuela de comercio de Harvard institución que designo a Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson para continuar las investigaciones. Al observar los resultados de la investigación sobre la iluminación, Mayo opino que el verdadero motivo del aumento de la productividad no fue la iluminación sino que para hacer el experimento, los trabajadores fueron invitados a colaborar infundiéndoles en su conducta un sentimiento de participación y de ser tomados en cuenta en la productividad lo que influyo y no el cambio en la luz. Dando como resultado La Importancia de la Participación Humana. El segundo experimento llevado a cabo por Mayo y sus colaboradores fue evaluar la importancia de la comunicación para lo cual elaboro a más de 22000 operarios un cuestionario cerrado acerca de la empresa y sus supervisores con preguntas cerradas. Al concluir la investigación se descubrió que los empleados abrigaban profundos rencores contra la organización y más que nada contra sus supervisores debido a que estos no sabían escuchar por lo que a partir de sus estudios concluyo que: 1.- Los sentimientos, estados

de ánimo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad; 2.- Los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y por tanto, durante la entrevista es necesario ayudarles a determinarlas pues tendían a confundir las relaciones de trabajo con problemas de tipo personal; 3.- Se descubrió que la entrevista servía de terapia porque la gente la utilizaba para desahogarse y con esto lograba una descarga emocional que calmaba sus tensiones emocionales y 4.- El experimento descubrió que junto a los sentimientos personales, existen actitudes grupales.

Los estudiosos e investigadores llegaron a la conclusión de que los aumentos de productividad no se debían a eventos físicos sino más bien a una compleja reacción emocional en cadena. El llamado efecto de Hawthorne se debió a la posibilidad de que los individuos seleccionados para los experimentos, simplemente hubieron mejorado su desempeño más que por factores externos, debido a que por primera vez estaban siendo tomados en cuenta como personas. (Mayo, 1933)

**ORÍGENES DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.-** Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son: Necesidad de humanizar y democratizar la administración: liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas: en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época. Las conclusiones del experimento de Hawthorne llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

**PRINCIPALES APORTES A LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA.-** Lo que enfatiza la teoría humanista es fundamentalmente la experiencia subjetiva, la libertad de elección y la relevancia del significado individual. Esta surgió como un movimiento de protesta a la que Maslow llamó la “Tercera Fuerza”. Uno de los conceptos más importantes de este enfoque es “El Rol activo del Organismo”. Según este, desde la infancia los seres son únicos, tienen patrones de percepción individuales y estilo de vida particulares. La Creencia de que las personas son capaces de enfrentar adecuadamente los problemas de su propia existencia, y que la más importante es llegar a descubrir y utilizar todas las capacidades en su resolución. Un mayor énfasis en la Libertad Humana de elegir y ser

responsable. Su gran virtud es que responde a las impresiones intuitivas de las personas sobre lo que es ser humano. Llama la atención sobre la importancia de considerar aspectos afectivos en la educación y ofrece un marco de trabajo flexible en el cual se puede estudiar y observar la conducta humana.

ENFOQUE HUMANISTA EN LA EMPRESA WALMART.-En este sentido, y en teoría, las empresas de autoservicio como es el caso de Wal-Mart, contienen lineamientos muy específicos en cuanto a seguir en sus políticas la teoría humanista .de acuerdo a su Informe de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable 2010, para Wal-Mart, México y Centroamérica, la aplican a través de su declaración de ética, política anticorrupción y de responsabilidad social entre otras. La Declaración de Ética, promovida por la Oficina de Ética Global, rige su comportamiento y protege a sus asociados. Es el pilar sobre el cual se fundamenta su cultura y constantemente se refuerza su contenido y el compromiso de todos los asociados. Presenta las actitudes y conductas que crean un lugar de trabajo íntegro, e incluye temas como acoso, discriminación, conflicto de intereses, competencia justa, integridad financiera, anticorrupción, salud y seguridad, entre muchos otros. Dicha declaración se encuentra alineada a la legislación vigente y es revisada anualmente. En esta declaración se estipula claramente la cero tolerancia a comportamientos no éticos de cualquier tipo, de cualquier persona asociada o afiliada; incluyendo asociados, agentes, accionistas, proveedores, consultores y otros representantes. Provee diversos mecanismos para reportar incidencias y otras preocupaciones, incluyendo una línea anónima y sin costo; y una Línea de Ayuda a nivel mundial atendida por una organización independiente de Wal-Mart de México y Centroamérica, disponible las 24 horas y habilitada para manejar varios idiomas. Contiene lineamientos claros especificando que está prohibida la represalia contra los asociados que reportan inquietudes. (Mexico, 2010)La Oficina de Ética mantiene archivos de los reportes éticos, supervisa las investigaciones, planes de acción y procesos de sanción; todo bajo estándares de confidencialidad estricta. La comunicación constante con los asociados a través de pláticas, cursos de capacitación y reuniones para revisar políticas clave y otras actividades de mitigación de riesgos, forma parte básica de la estrategia de cumplimiento. La Declaración de Ética es difundida a través de un modelo en línea y capacitación remota. Todo el personal de nuevo ingreso recibe la Declaración de Ética y Wal-Mart de México y Centroamérica cuenta con un Programa Global Anticorrupción con acciones para prevenir situaciones de soborno o corrupción en todos sus procesos. Tanto la Declaración de Ética como la Política Global Anticorrupción prohíben específicamente pagos de cualquier tipo o dar y recibir sobornos o regalos, tanto a servidores públicos o del sector privado, y por lo tanto excede los estándares legales aplicables. Ambos documentos establecen la expectativa de que todos los asociados y prestadores de servicios como consultores, proveedores, despachos legales y contratistas conozcan y apliquen las responsabilidades, lineamientos y prohibiciones en cuanto a corrupción y sobornos detallados en las políticas y declaran que se tomarán acciones disciplinarias, incluyendo la Política anticorrupción capacitado en ella. Cada asociado registra electrónicamente sus datos afirmando su compromiso para el cumplimiento de la misma en todo momento. Los

ejecutivos reciben seguimiento personal sobre la declaración, firman una carta comprometiéndose a cumplir con ella y llenan un cuestionario sobre posibles conflictos de interés. Adicionalmente, difunden su contenido a través de pósters y correos electrónicos en sus oficinas con el fin de compartirlo también con sus proveedores y ofrecerles información de contacto ante cualquier posible violación. Así también Wal-Mart cuenta con un Comité de Responsabilidad Social creado en 2008 integrado por los más altos ejecutivos de la empresa, estando al frente el Presidente Ejecutivo y Director General de Wal-Mart de México y Centroamérica. Dicho comité participa en el diseño de la estrategia de responsabilidad social y vigila la implantación y el desempeño de la misma. Este comité analiza áreas de oportunidad y detecta áreas de mejora a partir de los procesos de identificación de riesgos, necesidades e inquietudes de sus grupos de interés, define la estrategia de responsabilidad social, aprueba el plan de acción y establece esquemas de medición con indicadores claros a alcanzar para cada formato de negocio. Una de sus funciones principales es vigilar y dar seguimiento a su desempeño en responsabilidad social enfocándose principalmente en temas relacionados con reforzar programas que impulsen las oportunidades para el crecimiento de sus asociados y mejoren su balance de vida-trabajo. Fortalecer programas de eficiencia operativa que incluyan el desarrollo de prototipos más eficientes y amigables con el ambiente. Los resultados de esta estrategia están incluidos en este documento de manera cualitativa y cuantitativa, especificando sus compromisos, logros y metas en el año.

Políticas y Procedimientos de Wal-Mart con sus Asociados.-Wal-Mart de México y Centroamérica cuenta con una serie de políticas y procedimientos orientados a asegurar una relación positiva y abierta con sus asociados. Las políticas les permiten moldear aspectos de la relación de trabajo que buscan el desarrollo, calidad de vida, salud, seguridad, equidad y una comunicación abierta. Las políticas de atracción de talento y de equidad de género establecen los lineamientos necesarios para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así como evitar la discriminación en cuanto a sexo, edad, religión, preferencia sexual o ideología política para el acceso al empleo, las condiciones de trabajo, el desarrollo profesional y la capacitación, a fin de asegurar un trato equitativo en la organización. Wal-Mart de México y Centroamérica maneja cero tolerancia ante la aplicación inadecuada de estas políticas. Al momento de las contrataciones, aplican las legislaciones laborales vigentes de cada uno de los países donde operan y siguen un proceso incluyente de reclutamiento y selección. Wal-Mart de México y Centroamérica es una empresa en continuo crecimiento que realiza un esfuerzo permanente por apoyar el crecimiento de su gente a través de programas de desarrollo y capacitación cuyos objetivos y estrategias son ser una empresa líder donde los asociados puedan crecer e identificar talento interno y ejecutar programas de desarrollo acelerado, así como implementar tecnología avanzada para mejorar procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo que permitan fortalecer su oferta de empleo y la cobertura de vacantes para nuevas aperturas. Con el objetivo de contar con asociados de alto desempeño, implementaron un Modelo de Liderazgo que define los comportamientos que cada líder debe mostrar y cómo prepararse para un siguiente nivel de responsabilidad, ayudando a su equipo a desarrollarse. El programa Semillero de

Talento, a través del cual se integraron a la organización egresados de maestrías en administración de empresas y becarios, a fin de participar en proyectos relevantes para la empresa. Los cursos de auto capacitación CBL (Computer Based Learning) que fortalecen el desarrollo de habilidades, principalmente en el personal no ejecutivo, basados en el modelo de competencias humanas y técnicas, así como en la detección de necesidades de la compañía. La Academia de Compras, creada en 2010 en México, representa el interés de la compañía por mejorar las capacidades y potenciar el desarrollo de toda la gente del área de compras. A través del aprendizaje técnico y de liderazgo, se pretende formar mercaderes que trabajen para enriquecer la propuesta de valor hacia los clientes. Se Desarrollan mujeres ejecutivas a través de cursos, diplomados con universidades extranjeras y círculos de mentoría con los principales líderes de la empresa para impulsar su desarrollo. Para favorecer la equidad de género en la contratación de trainees, se implementó el proyecto Woman power. El programa de Desarrollo de Altos Potenciales permitió que asociados de diversas áreas y países trabajen en proyectos específicos para impulsar su crecimiento y desarrollo de habilidades. En Centroamérica, se ofreció capacitación en temas de liderazgo, comunicación, gestión de proyectos y operación de tiendas a través de programas como el de Desarrollo de Mandos Medios. La primera generación de asociados centroamericanos enviados a Estados Unidos a capacitarse a través de las becas Walton dio frutos y ahora ya son gerentes de tienda en entrenamiento. Cuentan con un Consejo Consultivo de Equidad de Género e Inclusión, creado en 2009, para lograr que exista un equilibrio en puestos de mayor liderazgo entre hombres y mujeres. Este consejo coordina iniciativas de capacitación y difusión de temas de género e igualdad de oportunidades, y se continúa trabajando en la Iniciativa de Talento Femenino, encaminada a acelerar el desarrollo de mujeres para que puedan acceder a posiciones de mayor responsabilidad, por último, se fortaleció el portafolio de alternativas de formación para mujeres ejecutivas a fin de garantizar el desarrollo de habilidades críticas y lanzar el programa de mentoría individual y grupal para ayudarlas a avanzar en sus carreras y se cuenta con un tabulador salarial que mantiene la igualdad entre los sueldos por sexo, edad, religión, preferencia sexual o ideología política. Las diferencias que pudieran existir se deben únicamente al desempeño individual, mismo que se evalúa anualmente con base en comportamientos de éxito.

La verdadera cara de Wal-Mart en México.-Sin embargo al parecer la realidad es otra, La empresa Wal-Mart desde su llegada a México en 1985, con su política neoliberal, deja muy claro que lo único que les interesa es aumentar su capital dejando de lado el factor humanista, esto se puede comprobar por el número considerable de la diversas tiendas que ha establecido en todo el país, (Aurrera, Bodega Aurrera, Suburbia, Vips, por mencionar algunas), más la institución bancaria (Banco Wal-Mart); pero en cuanto a los derechos de sus trabajadores; los viola; al no garantizarlos ni cumplirlos, pasando por alto la Constitución y la LFT. (Ley Federal del Trabajo) Atenta contra la vida, contra la privacidad familiar, contra la estabilidad económica y emocional de sus trabajadores; al desconocer o negarles sus derechos fundamentales y hasta los obliga mediante intimidación psicológica a renunciar a ellos. Por cuestión metodológica la universalidad

del Derecho del Trabajo se divide en tres partes: Derecho Individual el cual se ocupa de los fenómenos que ocurren entre los sujetos de la relación laboral; trabajadores y patronos en sus conciernas individuales tales como condiciones generales de trabajo, así como de sus respectivos derechos y obligaciones, Derecho Colectivo; el cual se ocupa de las coaliciones, sindicatos, contratación colectiva, de la suspensión y terminación de las actividades de las empresas, del ejercicio del derecho a la huelga entre otros y Derecho Procesal. Cabe precisar que el derecho individual del trabajo, regula jurídicamente las condiciones de la prestación del trabajo y la protección de los trabajadores entendidos como “personas” (las relaciones comerciales pretenden tratar al trabajador como una simple mercancía), en la relación laboral. El Estado debe de mantener y fomentar la producción, pero ante todo, debe mantener en todo momento y ante todo, su responsabilidad social; es decir obligar ante todo que estas empresas cumplan con la ley, para salvaguardar la integridad de los trabajadores, esto es lo que dará el tan buscado equilibrio entre el capital y el trabajo Esta empresa al contratar a sus trabajadores los engaña al hacerles creer que son asociados, no sus trabajadores, para eximirse de cualquier responsabilidad social, que implique la categoría de trabajador y que el derecho del trabajo establece como garantía para los trabajadores, de esta manera hace una miserable, vergonzosa y condenable explotación del trabajo de sus empleados. Pero tampoco como supuestos “asociados” tienen derechos, porque la mayoría de veces que despiden a algún “supuesto asociado” (trabajador) injustificadamente, no disuelven la sociedad para darle la parte proporcional del capital de la empresa que como “asociado” le corresponde, como lo determina la ley. Simplemente los despiden cuando llegan a considerar que un trabajador ya no es útil para la empresa por atentar contra alguno de sus intereses, es decir querer exigir algún derecho que por ley les corresponde por ejemplo: el derecho a asociarse para la defensa de sus intereses, el derecho a la capacitación y adiestramiento, el derecho a que se les garantice su salario, es decir que no se les descuente lo que falte en efectivo de la caja, así como también que el salario sea pagado totalmente en efectivo y no en parte con vales de la misma tienda, que se respete tanto el horario como el día de descanso fijo, ya que la política de estas empresas es variar constantemente el horario y los días de descanso, sin estar estipulado en el contrato y sin acordarlo previamente con el trabajador, dejando a este sin la posibilidad de poder disponer del tiempo en el que no labora para llevar a cabo otras actividades (por la incertidumbre de no saber que horario o que día de descanso se les va asignar); por ejemplo ingresar a una institución educativa para continuar sus estudios, en la cual desde luego no van a consentir que un día asista por la mañana y al siguiente por la tarde, dependiendo del horario que les de la gana asignarle para la siguiente jornada de labores en estos centros de trabajo, puesto que para cualquier otra actividad que desee realizar necesita tener un horario de labores y un día de descanso certero, pero al no tenerlo es una violación a la intimidad personal y familiar de los trabajadores. Por lo tanto debemos exigir a las autoridades que exijan el cumplimiento de las normas laborales, para que a estos trabajadores no les sigan siendo violados sus derechos por la referida empresa. En cuanto a los principios (ideales de justicia) que se señalan tanto la Constitución como la LFT deben regir en la relación laboral y estrictamente se deben respetar, Wal-Mart no respeta esos

principios pues se rige únicamente por intereses puramente económicos. Estos principios que rigen en las leyes mexicanas son los siguientes: principio de preeminencia; toma al hombre como fuente, centro y fin del derecho del trabajo, principio de dignidad; el trato entre trabajadores y patrones debe darse considerando la dignidad de ambos (art. 3 de la LFT), principio de vitalidad; es dar la oportunidad a toda persona de ganarse la vida mediante su trabajo (art. 123 Constitucional fracciones VI, XIV, XV, XXIX, y el artículo 3 de la LFT), principio de libertad; permite al trabajador y patrón elegir su ocupación (artículo 5 Constitucional y artículo 3 de la LFT) y la libertad de asociarse (artículo 123 Constitucional fracción XVI), principio de dotación; este le permita al trabajador adquirir una vivienda así como el satisfacer las necesidades básicas de él y sus dependientes (artículo 123 Constitucional fracciones XII y XXX), principio de igualdad; en cuanto a que los patrones y los trabajadores son personas humanas, y respecto al salario; a trabajo igual deberá corresponder salario igual (artículo 123 Constitucional fracción VII y artículo 3, 53 y 182 de la LFT), principio de desigualdad; el derecho del trabajo a diferencia del Derecho civil, no reconoce la igualdad de las partes (trabajador y patrón) en esta materia (artículo 123 Constitucional fracciones II, III, V, XI XXVII), principio de producción; va dirigido a promover el desarrollo de la producción mediante la coordinación, disciplina y rendimiento (artículo 123 Constitucional fracciones XVII y XX y artículos 11 y 47 fracción XI de la LFT), principio de protección; conlleva el deber de proteger al trabajador basado en el ideal de justicia (en todas las fracciones del artículo 123 Constitucional encontramos este principio y se reafirma con lo que establece la fracción XXVIII del mismo precepto el cual establece la irrenunciabilidad de los derechos o prerrogativas consignadas en las normas de trabajo por parte del trabajador), el artículo 5 de la LFT dispone; las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta ley, también el artículo 18 de la LFT establece el principio “in dubio pro operario” al establecer: en casos de duda en la interpretación de las normas de trabajo, prevalecerá la más favorable para el trabajador. Son algunos de los principios que rigen a los preceptos legales en materia laboral que protegen la dignidad de la persona del trabajador, sus derechos, y la subsistencia de este y su familia, sobre los intereses económicos que persiguen las empresas y los patrones a través de las relaciones comerciales. Estos principios, la política neoliberal que impera en este momento los revierte, anteponiendo los intereses económicos de los grandes capitales sobre la integridad de la persona del trabajador y sus derechos laborales. Debemos reflexionar a que gran costo pretenden enriquecerse unas cuantas personas y con ello no permitir que se violen estos principios de justicia establecidos en las normas laborales, tenemos que reivindicar estos ideales de justicia, para que el trabajo se siga considerando como una virtud de quien lo presta, que protege nuestro sistema jurídico. Las relaciones laborales tienen diversa duración, el artículo 35 de la LFT establece que pueden ser por obra o tiempo determinado, o por tiempo indeterminado, siendo la regla general que sea por tiempo indeterminado. Otra violación a la ley que encontramos por parte de empresa, es que al contratar a sus trabajadores lo hace inicialmente con un contrato por tiempo definido de 3 meses; el cual vuelve a ser celebrado consecutivamente, hasta por tres veces más. Para posteriormente pasado casi un año de estar el trabajador contratado bajo esas



circunstancias (tiempo definido), y obviamente sin estabilidad en el empleo sin hacer antigüedad en el trabajo durante este tiempo, Posteriormente pasados estos nueve meses y si consideran que el trabajador sirve para los intereses de estas empresas ,se celebra un contrato individual de trabajo por tiempo indefinido, en el cual todo lo estipulado se fija de manera unilateral por parte de la empresa, sin pactar los días de descanso y el horario en que prestara sus servicios trabajador, y no se le explica el alcance del mismo, no se explican sus derechos, solo las obligaciones que adquiere a partir de ese momento con la empresa.

La Figura del Asociado Wal-Mart.- La figura de asociado que maneja esta empresa transnacional denominada Wal-Mart es una figura engañosa, porque sustituye la palabra trabajador, por la de asociado para que psicológicamente el trabajador (propriadamente dicho), tenga en cuenta que por esta simple denominación, no tiene los mismos derechos de un trabajador. Pero al no ser en realidad asociado, tampoco cuenta con la liquidación de la parte proporcional que le correspondería como asociado al momento de separarse de la empresa. Esta relación que establece con sus trabajadores le conviene a la empresa; no está permitida la asociación de los trabajadores para la defensa de sus intereses ya que no la necesitan, porque la misma empresa vela por esos intereses comunes y la defensa de estos los representa la misma empresa, también coacciona a los trabajadores a tener cuidado extremo de velar ante todo por los intereses de “su empresa”, así como de no exigir los derechos que tienen como trabajadores ante las autoridades del trabajo, ya que al ser “asociados” no pueden estar en contra de los intereses de “su empresa”. Resulta interesante ver como esta empresa no despide a sus trabajadores, curiosamente ellos siempre renuncian. Renuncias que la empresa les obliga a firmar bajo amenazas y en los términos que esta les impone. A lo cual casi siempre terminan accediendo los trabajadores que son despedidos, por miedo a que se cumplan las amenazas inferidas a su persona y por la por ignorancia de sus derechos que como trabajadores les reconoce y protege la ley. En el caso de la empresa denominada Wal-Mart y la relación laboral que establece con sus trabajadores, encontramos que no hay las condiciones generales de trabajo que establece la ley, puesto que como se ha venido exponiendo, las políticas neoliberales que aplica esta empresa con sus trabajadores no coinciden, con lo que la ley establece para regular las relaciones entre el capital y el trabajo al otorgarle esta protección a los trabajadores. Las condiciones de trabajo que esta empresa impone a sus trabajadores son en los siguientes términos; te vamos a negar el derecho de asociarte para la defensa de tus intereses, te vamos a negar la estabilidad en tu empleo, te vamos a negar el derecho a un salario remunerador e integral porque merma la acumulación del capital para la empresa, te vamos a negar el derecho a la seguridad social porque lo consideramos una carga muy costosa para la empresa, en resumen las condiciones de trabajo que te vamos a imponer son contrarias a las que reconoce la ley por las razones expuestas. En cuanto al salario, el artículo 84 de la LFT, establece que: “el salario se integra por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”. Las vacaciones, las aportaciones que tiene el

patrón obligación de hacer al Infonavit, así como las horas extras no forman parte del salario. La empresa Wal-Mart paga parte del salario con vales, violando las normas protectoras al salario establecidas tanto en la Constitución como en la LFT; art. 101.- El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con el que se pretenda sustituir la moneda. Sobre la capacitación de la que tanto habla y se enorgullece Wal-Mart en la práctica no se otorga. La capacitación y el adiestramiento a los trabajadores es otro derecho que establece tanto la Constitución como algunos Tratados Internacionales ratificados por nuestro país, así como también en la LFT.(Ley Federal del Trabajo). los trabajadores refieren que la única capacitación que reconocen haber recibido es por medio de un video que los hace ver la empresa, en el cual les reitera que al cliente hay que darle la razón ante todo, y como deben ofrecer los productos para venderlos. La verdadera capacitación debe tener por objetivo: I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; III.- Prevenir riesgos de trabajo; IV.- Incrementar la productividad; y V.- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En Conclusión: termino esta ponencia con el desagradable sabor de boca de comprobar una vez más los estragos que la avaricia humana y el afán de acumular riquezas, ha hecho en la economía de países como México y Latinoamérica, pues a raíz de su política neoliberal, de libre mercado de trabajo en su expresión más radical, la condición de vida de los trabajadores empeora al ser disminuidos, ignorados e incluso aniquilados sus derechos. El sistema en el marco del capitalismo, busca desarrollo económico a como dé lugar y para ello tiene de lado la justicia social, por considerarla un obstáculo costoso para sus intereses. El neoliberalismo funda la mayor parte de su política estructural en la liberación de responsabilidades político-sociales a las grandes organizaciones que contienen el poder económico mundial, la explotación del trabajo de millones de seres humanos, se hace evidente en la expresión de miseria y hambre que se nutre en la desigualdad de las sociedades contemporáneas. Para las empresas denominadas Wal-Mart, esto es parte de lo cotidiano, en la práctica aplican las políticas del libre mercado neoliberal negando los derechos a sus trabajadores; por tomar un ejemplo: la estabilidad en el empleo, la protección al salario, la jornada laboral, la seguridad social, la asociación profesional para el estudio, defensa y mejoramiento de sus intereses, entre otros son expresiones desafortunadas en una realidad que las contrasta. Los derechos consagrados en la constitución y en la Ley Federal del Trabajo vigente en nuestro país es letra muerta. Aquí en México emplean a miles de trabajadores con condiciones laborales inferiores a las que establece la ley, lo cual está prohibido por nuestra Constitución. En EU emplean a miles de inmigrantes ilegales la mayoría de origen latino al grado de que casi los esclavizan por que no respetan la jornada laboral establecida y el pago que hace de su fuerza laboral es también por debajo de lo establecido en las leyes, si alguno desea quejarse del trato recibido en la cadena de tiendas Wal Mart, es entregado fuera de las instalaciones al servicio de

migración de EU para su deportación. Por lo que se puede concluir que la teoría humanista no se lleva a cabo en la práctica pues no se protegen los derechos de los trabajadores de la empresa aunque esta diga lo contrario. Estamos ante la ruptura del respeto hacia la persona del trabajador y ante la desdignificación del trabajo. La sociedad tiene que asumir una actitud de interés ante esta grave situación, para seguir salvaguardando la dignidad y los derechos que los trabajadores se han ganado a base de lucha, es nuestra obligación como sociedad reivindicar la efectividad de esos derechos fundamentales. La sociedad tiene que construir los mecanismos que en estos tiempos den certidumbre a los derechos laborales, para evitar que los trabajadores sigan expuestos a perderlo todo. Hay que reivindicar también a las autoridades laborales, exigiéndoles que cumplan con su deber, que utilice la facultad coercitiva que le concede la ley para obligar a que esta empresa Wal-Mart, y todas aquellas que pretenden desconocer los derechos de los trabajadores e imponer sus reglas del juego, a respetar estos derechos y evitar que sigan transgrediendo su dignidad y sus derechos. (Pastrana Castillo)

### **Referencias.**

Hernandez y Rodriguez, S. (quinta edición, 2011). *Introducción a la Administración* "Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia. México: Mc Graw Hill.

Mayo, E. (1933). *"The human problems of an Industrial Civilization"*. Nueva York: MacMillan.

Mexico, W. d. (2010). *Informe de Responsabilidad Social y Desarrollo Sustentable 2010*.

Pastrana Castillo, E. (s.f.). *Nuevas formas del liberalismo Walmart vs. garantías laborales*. Obtenido de <http://www.tuobra.unam.mx/vistaObra.html?obra=4064>

Silva., R. O. (s.f.). *Teorías de la Administración*. Obtenido de <http://books.google.com.mx>