

MODELOS E INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

**para el desarrollo de las
organizaciones en México**

Felipe de Jesús Bonilla Sánchez
Pablo Guerrero Sánchez
Belem Gabriela Hernández Jaimes
Augusto Renato Pérez Mayo
[Editores]



Religación Press

Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México

Felipe de Jesús Bonilla Sánchez, Pablo Guerrero Sánchez, Belem Gabriela Hernández
Jaimes, Augusto Renato Pérez Mayo
[Editores]



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global

Religación Press

Equipo Editorial

Eduardo Díaz R. Editor Jefe
Roberto Simbaña Q. Director Editorial
Felipe Carrión. Director de Comunicación
Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial
Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra | Mateus Gamba Torres
| Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina Sosa

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN.

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México

Organizational models and intervention for the development of organizations in Mexico

Modelos organizacionais e intervenção para o desenvolvimento organizacional no México

Derechos de autor: Religación Press© Autores© Autoras© Editores© Editoras©

Primera Edición: 2024

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 352.14 - Administración local

Clasificación Thema: KJU - Teoría y comportamiento organizativos / KJV - Propiedad y organización de empresas

BISAC: BUS093000

Público objetivo: Profesional / Académico

Colección: Administración

Soporte/Formato: PDF / Digital

Publicación: 2024-06-07

ISBN: 978-9942-664-00-6

ISBN: 978-9942-664-00-6



APA 7

Bonilla Sánchez, F. J., Guerrero Sánchez, P., Hernández Jaimes, B. G., y Pérez Mayo, A. R. (2024). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.164>

[Revisión por pares]

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos (doble-ciego). Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

[Peer Review]

This book was reviewed by an independent external reviewers (double-blind). Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los editores

Felipe de Jesús Bonilla Sánchez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos en México

<https://orcid.org/0009-0001-8674-8209>

fbonilla@uaem.mx

Actualmente director de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática (FCAel) de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Doctor en Administración Internacional con una especialidad en Gestión de recursos humanos. En el 2021 obtuvo el reconocimiento Doctorado Honoris Causa “Benito Pablo Juárez García”, otorgado por el claustro Doctoral Global.

Pablo Guerrero Sánchez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos en México

<https://orcid.org/0000-0003-2701-8393>

pablo.guerrero@uaem.mx

pablodbk@gmail.com

Licenciatura en Psicología por la UAM X México, maestría y Doctorado por la UAM I México, Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría Administración e Informática, coordinador de la Maestría en Administración de Organizaciones de la FCAel de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos perteneciente al Sistema nacional de Posgrados del CONAHCYT.

Belem Gabriela Hernández Jaimes

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos en México

<https://orcid.org/0000-0002-3866-3593>

belem.hernandezjai@uaem.edu.mx

gabyhj24@gmail.com

Doctora en Dirección de Organizaciones por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México). Obtuvo la maestría en Administración de Negocios con una especialidad en Recursos Humanos y la licenciatura en Contador Público en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. En la actualidad es Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Augusto Renato Pérez Mayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos en México

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

renato.mayo@uaem.mx

renatomayo@hotmail.com

Profesor Investigador de Tiempo Completo del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAel. Epistemólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Resumen:

El libro ofrece un análisis exhaustivo de diversas ideas, paradigmas y metodologías para comprender y mejorar el funcionamiento de las organizaciones en México. Se centra en teorías y metodologías que abordan factores organizacionales clave, como el aprendizaje organizacional en las Pymes para cumplir con la NOM 035 y el modelo PERMA de Seligman para estudiar la felicidad laboral en organizaciones universitarias. También examina temas como el liderazgo en las Pymes, la cultura organizacional en la hotelería de la Riviera Maya, y la corrupción en los servicios públicos. Concluye explorando la mejora de la calidad y el desempeño del recurso humano, así como la adopción de prácticas empresariales sostenibles en México a través de incentivos fiscales.

Palabras clave: Pymes mexicanas; Modelos de intervención; Factores organizacionales; Aprendizaje organizacional; Corrupción.

Abstract:

The book offers a comprehensive analysis of various ideas, paradigms and methodologies to understand and improve the functioning of organizations in Mexico. It focuses on theories and methodologies that address key organizational factors, such as organizational learning in Pymes to comply with NOM 035 and Seligman's PERMA model to study workplace happiness in university organizations. It also examines topics such as leadership in Pymes, organizational culture in the hospitality industry of the Riviera Maya, and corruption in public services. It concludes by exploring the improvement of human resource quality and performance, as well as the adoption of sustainable business practices in Mexico through tax incentives.

Keywords: Mexican Pymes; Intervention models; Organizational factors; organizational learning; Corruption.

Resumo:

O livro fornece uma análise abrangente de várias ideias, paradigmas e metodologias para entender e melhorar o funcionamento das organizações no México. Ele se concentra em teorias e metodologias que abordam os principais fatores organizacionais, como a aprendizagem organizacional em PMEs para cumprir a NOM 035 e o modelo PERMA de Seligman para estudar a felicidade no trabalho em organizações universitárias. Também examina tópicos como liderança em PMEs, cultura organizacional no setor hoteleiro da Riviera Maya e corrupção em serviços públicos. Conclui explorando a melhoria da qualidade e do desempenho dos recursos humanos, bem como a adoção de práticas comerciais sustentáveis no México por meio de incentivos fiscais.

Palavras-chave: PMEs mexicanas; modelos de intervenção; fatores organizacionais; aprendizagem organizacional; corrupção.

Contenido

[Peer Review]	6
Sobre los editores	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Prólogo	18
Introducción: nuevas realidades, formas de análisis intervención diagnóstico de una diversidad de realidades organizaciones y modelos de aproximación	22

Capítulo 1

Aspectos metodológicos para el estudio de las organizaciones

Pablo Guerrero Sánchez, Ximena Hernández Navarro, Héctor Gómez Peralta, Karen Ramírez González 27

Capítulo 2

La indagación apreciativa: un cambio de paradigma en los modelos de intervención y desarrollo organizacional

Javier Reyes Hernández 48

Capítulo 3

Aprendizaje y creación del conocimiento de las Pymes en Morelos para afrontar los requerimientos de la NOM 035

Brandon Xavier Guadarrama Moreno, Augusto Renato Pérez Mayo, Nohemí Roque Nieto, Irene Sánchez Guevara 64

Capítulo 4

La importancia de estudiar los niveles de felicidad laboral del recurso humano con base en el modelo PERMA de Seligman en las organizaciones universitarias

Akaschenka Parada Morán, Augusto Renato Pérez Mayo, Nohemí Roque Nieto 81

Capítulo 5

Modelo de gestión organizacional para el retiro organizacional productivo (NFOGROP) en una organización universitaria de Cuernavaca, México

Nohemí Roque Nieto, Augusto Renato Pérez Mayo, Joseline Isabel Ceballos Pech, Claudia Rodríguez Leana 91

Capítulo 6

Metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional

Francisco Xavier García Jiménez, Ladislao Adrián Reyes Barragán, Francisco Rubén Sandoval Vázquez 110

Capítulo 7

Mobbing en las Instituciones de Educación Superior: un análisis desde el discurso social de las mujeres profesionistas en Morelos

Karen Ramírez González, Mauricio Guardiola García Gómez 131

Capítulo 8

Formalización de los modelos de gestión organizacional estructural y los procesos de institucionalización de la FEUM–UAEM

Daniela Sofía López Rivera, Pablo Guerrero Sánchez 155

Capítulo 9

Liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas en las Pymes Mexicanas

Sergio de la Rosa Montiel, Belem Gabriela Hernández Jaimes 173

Capítulo 10

La cultura organizacional en la hotelería de la Riviera Maya en México

Avelina Velasco Ocampo, Felipe de Jesús Bonilla Sánchez, Pedro Israel Moreno Torres 182

Capítulo 11

Capacidad de respuesta y capacidad de absorción (Aprendizaje Organizacional) ante siniestros de una organización universitaria

Augusto Renato Pérez Mayo, Nohemí Roque Nieto, Carlos Cabrera Casarrubias 196

Capítulo 12

Mejora de la calidad y desempeño del recurso humano en la industria tortillera

Eloísa Rodríguez Vázquez, Adriana Gutiérrez Díaz, Miguel Ángel Montero Roldán 212

Capítulo 13

Corrupción asociada a los servicios públicos y confianza en las instituciones

Francisco Rubén Sandoval Vázquez, Lorena López Torres 225

Capítulo 14

Análisis administrativo y jurídico para el diseño de reglas de operación en la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Morelos

Diana Isabel Ortiz Ortiz 246

Capítulo 15

Adopción de prácticas empresariales sostenibles en México a través de incentivos fiscales

Juan Manuel Ortega Maldonado, Beatriz Monrroy López 263

Tablas

Capítulo 1

Aspectos metodológicos para el estudio de las organizaciones

Tabla 1. Posturas epistemológicas	32
Tabla 2. Paradigmas de la empresa	35

Capítulo 2

La indagación apreciativa: un cambio de paradigma en los modelos de intervención y desarrollo organizacional

Tabla 1. Sesiones del programa de entrenamiento desde la IA.	57
--	----

Capítulo 4

La importancia de estudiar los niveles de felicidad laboral del recurso humano con base en el modelo PERMA de Seligman en las organizaciones universitarias

Tabla 1. Exponentes teóricos de las características y condiciones del ser humano	85
--	----

Capítulo 7

Mobbing en las Instituciones de Educación Superior: un análisis desde el discurso social de las mujeres profesionistas en Morelos

Tabla 1. Comportamientos frecuentes para identificar el <i>mobbing</i>	136
--	-----

Capítulo 8

Formalización de los modelos de gestión organizacional estructural y los procesos de institucionalización de la FEUM–UAEM

Tabla 1. Detalle de la Población (cuadro N1)	161
Tabla 2. Técnicas e Instrumentos de Investigación (cuadro N2)	162
Tabla 3. Hoja de Observaciones (cuadro N3)	162
Tabla 4: Encuesta aplicada	164
Tabla 5. Encuesta Presidente de la FEUM–Relaciones Internas (cuadro N5)	165
Tabla 6. Encuesta Presidente de la FEUM – Relaciones Externas (cuadro N6)	166
Tabla 7. Encuesta Presidente de la FEUM – Funciones o Responsabilidades (cuadro N7)	167

Capítulo 13

Corrupción asociada a los servicios públicos y confianza en las instituciones

Tabla 1. Tipo de trámite	234
Tabla 2. De las veces que realizó el trámite ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?	235
Tabla 3. ¿Cuál fue la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron en dinero, regalos o favores al realizar durante 2021?	236
Tabla 5. Correlaciones	238
Tabla 6: Confianza	240

Figuras

Capítulo 3

Aprendizaje y creación del conocimiento de las Pymes en Morelos para afrontar los requerimientos de la NOM 035

Figura 1. Número de establecimientos a nivel nacional	67
Figura 2. Proporciones con respecto al personal ocupado total en 2018	67
Figura 3. ¿Qué proporción de establecimientos que murieron eran formales e informales?	67
Figura 4. Promedio de personas Físicas del 2019 al 2023	68
Figura 5. Promedio de asalariados del 2019 al 2023	69
Figura 6. Promedio de régimen relacionados al emprendimiento del 2019 al 2023	69

Capítulo 5

Modelo de gestión organizacional para el retiro organizacional productivo (NFOGROP) en una organización universitaria de Cuernavaca, México

Figura 1. Sexo de las personas que participaron en la investigación	100
Figura 2. Estado civil de las personas que participaron en la investigación	100
Figura 3. Tipo de personal	100
Figura 4. Grado de instrucción	101
Figura 5. Actitud de aceptación o rechazo hacia la jubilación	101
Figura 6. Sentimiento predominante ante el proceso de jubilación	102
Figura 7. Contribución de la planeación en los efectos derivados del proceso	103
Figura 8. Apoyo institucional para la planificación e la jubilación	103
Figura 9. Sobre la asesoría que se les podría brindar a través del PPP-UAEM	104

Capítulo 8

Formalización de los modelos de gestión organizacional estructural y los procesos de institucionalización de la FEUM-UAEM

Figura 1. Presidente de la Feum relaciones internas	165
Figura 2. Presidente de la Feum relaciones externas	166
Figura 3. Presidente de la Feum funciones o responsabilidades	167

Capítulo 10

La cultura organizacional en la hotelería de la Riviera Maya en México

Figura 1. Resultados de investigación	189
---------------------------------------	-----

Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México

Prólogo

Sergio Avalos Magaña
Augusto Renato Pérez Mayo

*“... ya que la Intervención de las Organizaciones (IO) es eminente práctica, pues su objetivo radica siempre en la explícita búsqueda de la transformación de las organizaciones.”.
“el corazón de toda organización no está en la tecnología que utiliza en sí misma –de vanguardia o tradicional-, o en los recursos financieros con los que cuenta –escasos o suficientes- o en su posicionamiento en el mercado. La esencia de toda organización está en las personas (actores) que, interactuando, crean y recrean todos los días a la organización, es decir, se encuentra en las relaciones sociales”.*

Etkin, 2009

Las experiencias de implementación de los paradigmas y metodologías que estudian las organizaciones constituyeron el principal argumento para construir este libro en donde aparecen experiencias sumamente valiosas en el marco de la participación académica de alumnos y profesores del Posgrado en Administración de Organizaciones en espacios de praxis dentro de organizaciones privadas y públicas de diferentes giros.

Uno de los aspectos centrales de aplicación de los procesos de diagnóstico en una organización es el diseño e implementación de planes, programas y actividades de intervención que, en coherencia con las problemáticas identificadas, aporten al mejoramiento desde una visión preventiva y correctiva organizacional. Estas acciones de diagnóstico e intervención desde las diferentes perspectivas que integran a la administración y a la teoría de las organizaciones contemplan cuatro niveles para su análisis: el individuo, el grupo, la organización y el contexto y justamente en este libro se atienden problemáticas de estas naturalezas.

Este libro que nos toca prologar se ha constituido en el espacio de presentación, discusión teórica y metodológica más importante en materia de Intervención Organizacional, por lo que aparecen reflexiones y avances en los más diversos temas de la vida de las organizaciones de nuestro Estado de Morelos y de México: Marcos Jurídicos Organizacionales, prácticas organizacionales, Aprendizaje Organizacional, Felicidad Organizacional, Modelos de Gestión de Retiro Productivo, Mobbing, Calidad y desempeño, corrupción organizacional, Liderazgo y toma de decisiones, Modelos de Gestión, Conocimiento o Cultura Organizacional, MIPYMES y Empresa Familiar, y por supuesto Intervención Organizacional, siendo este tema, la columna vertebral de la propuesta plasmada en el libro.

Es un honor para nosotros dar la bienvenida al libro que compilaron las investigadoras e investigadores Augusto Renato Pérez Mayo, Pablo Guerrero Sánchez, Felipe Bonilla Sánchez y Belem Gabriela Hernández Jaimes Modelos e intervención Organizacional para el desarrollo de las Organizaciones en México. El texto, representa el esfuerzo individual y colectivo de académicos y estudiantes de la Maestría en Administración de Organizaciones de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos que permita sumar aportes de investigación que realizan en el campo del análisis de las organizaciones, facilitando el intercambio y la construcción de conocimiento, el libro reúne a especialistas y estudiantes del análisis de las organizaciones.

El contenido de este libro también manifiesta el compromiso de los autores por el conocimiento y por desmenuzar las relaciones y conexiones teórico-metodológicas entre todas y cada una de las teorías de las organizaciones.

Las autoras y autores utilizan todo su expertis y su esmerado compromiso con su institución, fundamentando cada una de sus aseveraciones. Ya sean ensayos teóricos o practicas empíricas, cada capítulo tiene un argumento coherente, y con lógica.

En el libro "Modelos e intervención Organizacional para el desarrollo de las Organizaciones en México", se encuentran diferentes temáticas importantes para discutir y reflexionar. Los elementos principales que definen el lenguaje unificador y su axiomática general son la teoría de las organizaciones y la intervención organizacional. En donde el nivel de intervención es deliberado desde fuera para comprender y transformar integralmente la organización a través de la intervención organizacional, pero no alejándonos de la consultoría empresarial, ni de la administración ni de los Estudios Organizacionales.

La obra comprende en primer momento, reflexiones que presentan a la Intervención como herramienta de diseño y diagnóstico de las organizaciones, después su relación de desarrollo y aplicación de metodologías para definir las dinámicas que imponen los cambios contextuales al generar nuevas formas organizacionales que en consecuencia demandan para su transformación de una perspectiva organizacional innovadora.

Es por ello que el texto se estructura en tres partes. Primera parte denominada Parte I. Ideas, paradigmas y metodologías para el análisis de las Organizaciones, donde desarrollan temas como Aspectos metodológicos para el estudio de las organizaciones, La indagación apreciativa: un cambio de paradigma en los modelos de intervención y desarrollo organizacional.

La segunda parte le denominaron Teorías y metodologías de intervención en las Organizaciones. El caso de los Factores Organizacionales, donde desarrollan los temas Aprendizaje organizacional y creación del conocimiento de las Pymes en el Estado de Morelos para afrontar los requerimientos de la NOM 035, La importancia de estudiar los niveles de felicidad laboral del recurso humano con base en el modelo PERMA de Seligman en las organizaciones universitarias, Modelo de gestión organizacional para el retiro organizacional productivo (NFOGROP) en una organización universitaria

de Cuernavaca, México, Metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional, Mobbing en las IES: un análisis desde el discurso social de las mujeres profesionistas en Morelos, Formalización de los modelos de gestión organizacional estructural y los procesos de institucionalización de la FEUM de la Universidad Autónoma del Estado Morelos, caso de estudio: FEUM 2021 – 2024, Liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas en las Pymes Mexicanas, La cultura organizacional en la hotelería de la Riviera Maya en México y El aprendizaje organizacional y creación del conocimiento de las Pymes en el Estado de Morelos para afrontar los requerimientos de la NOM 035.

Por último la tercera parte llamada Calidad, desempeño, corrupción y marco jurídico en las Organizaciones, en donde desarrollan temas como Mejora de la calidad y desempeño del recurso humano en la industria tortillera, Corrupción asociada a los servicios públicos y confianza en las instituciones, Análisis administrativo y jurídico para diseño de reglas de operación Dirección General de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Morelos y Adopción de prácticas empresariales sostenibles en México a través de incentivos fiscales.

Como resultado de la argumentación desarrollada en los apartados anteriores, podemos señalar que, el proceso de intervención, como un acto humano consiente que pretende transformar integralmente a las organizaciones; por lo que se puede entender, en su sentido práctico, como un método o técnica que requiere de una conceptualización teórica, de metodologías generales, pero también de rango medio, pero también específicas y de técnicas y herramientas para llevarla a cabo a como lo presentan en este libro.

Desde luego, toda intervención en una organización va a impactar en las relaciones sociales de la organización donde se va a llevar a cabo, y dependerá como, ya se mencionó líneas arriba, de la concepción teórica de organización de los actores involucrados en el proceso de intervención, tanto internos como externos. Los intereses valores, expectativas de dichos actores estarán siempre presentes en toda praxis interventora: es decir, la intervención en las organizaciones no es de ninguna manera neutral, inocua, eficientista, que se mida sólo con resultados numéricos.

Así pues, los autores discuten la teoría organizacional y sus aplicaciones metodológicas en el análisis e intervención de las organizaciones, en cuanto a sus implicaciones para las investigaciones, en especial en el ámbito micro y macro, lo que otorga sustancia a las especulaciones abstractas.

Así dependiendo de lo que se desearon hacer con problemas organizacionales sociales estaremos situados en un disciplina determinada a como lo expusieron cada uno de los autores, es decir, si abordamos el fenómeno desde varias disciplinas sentadas en cunas epistémicas de diferentes naturaleza, entonces intervienen para conocer o comprender las organizaciones entonces estaremos en el campo de los llamados Estudios Organizacionales; si lo que deseamos es actuar sobre las relaciones sociales desde adentro de la organización, lo haremos con ayuda de teorías y metodologías propias de la Administración; y si lo que

queremos es transformar a la organización con acciones que se observan y se solicitan desde afuera de la organización estaremos ejecutando una Intervención Organizacional a como se muestran en las aportaciones de cada autor.

Felicidades a los autores y bienvenido su texto. Invitamos a su lectura.

Cuernavaca, Morelos, México, 26 de abril de 2023.

Sergio Avalos Magaña

Investigador Asociado, Université de Paris Nanterre
| UPX · Centre de Recherche en Droit Public (CRDP EA 381), Francia

Augusto Renato Pérez Mayo

Profesor Investigador, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras
Líder del Cuerpo Académicos de “Estudios de las Organizaciones, Competitividad
Estratégica y Sociología de las Organizaciones” Universidad Autónoma del Estado de
Morelos, México

Introducción: nuevas realidades, formas de análisis intervención diagnóstico de una diversidad de realidades organizaciones y modelos de aproximación

Pablo Guerrero Sánchez

Irene Sánchez Guevara

El presente texto explora las dimensiones multidisciplinarias para establecer convergencias en el análisis y posibles vetas de intervención organizacional tanto para las organizaciones públicas como privadas. Se consideran fenómenos como la corrupción asociada a la calidad de los trámites en las organizaciones de tipo público, es decir, a través de una dinámica de interacción entre los elementos organizacionales que afectan de forma generalizada a las organizaciones de tipo público, pero con las particularidades de este tipo de organización. Como parte de las tendencias globales en las organizaciones, se establece la necesidad de atender fenómenos como el cambio climático y los temas de sostenibilidad, ya que estos afectan de forma transversal el quehacer humano y, por lo tanto, a las organizaciones, así como las regulaciones. Se aborda tanto desde la responsabilidad socioambiental corporativa como desde la regulación gubernamental organizacional, considerando los efectos de la falta de regulación, lo que desde lo local implica niveles de análisis tanto como de intervención pública y la necesidad de regulación.

Es dentro de la mirada de la regulación que se establece la necesidad de una visión jurídica de la administración para el diseño de reglas de operación, ya que desde esta perspectiva se establece la intervención organizacional a partir de necesidades y aproximaciones específicas que desde lo local se ha propuesto para intervenir en problemas globales. Como parte de la responsabilidad social, se requiere dar atención a problemáticas que afectan el desempeño de las empresas en México a través de la intervención y diseño de políticas públicas propias de las dinámicas de relación humana entre la organización y sus miembros. Se plantea un tipo de aprendizaje organizacional y creación de conocimiento como requerimiento de la aplicación de la NOM 035, para establecer condiciones más dignas y humanas en la realidad nacional en términos del burnout y el acoso laboral normalizado. Esto es debido a que los efectos de las organizaciones y direcciones no solo alteran el medio ambiente como externalidades, sino que también afectan la salud física y mental de los trabajadores. Según la Organización Internacional del Trabajo, México es el país que más horas trabaja, pero a la vez es el que menos productividad tiene, mientras que la Organización Mundial de la Salud establece que el 75% de los trabajadores padecen de burnout. Es decir, que es el peor país del mundo en términos de trabajo, lo que además no solo puede estar produciendo el peor clima organizacional a nivel mundial, sino que los efectos sobre los trabajadores en el país son únicos y generalizados, causando enfermedades cardíacas, vasculares y somáticas, las cuales pueden desencadenar en enfermedades crónicas y muerte a consecuencia del trabajo.

Es desde este enfoque que podemos tratar de intervenir en las organizaciones, pero a la vez se requiere de una definición de la intervención y análisis desde el plano ontológico, la naturaleza del ser de la organización, desde el plano epistemológico, es decir, la aproximación en función de la forma de conocer estas realidades, y finalmente en la aplicación de la metodología particular. Para ello, la identificación de los niveles de análisis, así como la construcción del conocimiento para la elección de los instrumentos analíticos y de intervención organizacional, fomentan, desarrollan y exponen retos para su identificación, elección e intervención. En este sentido, este libro expone asimismo los aspectos metodológicos para el estudio de las organizaciones, para dar un sustento científico a la visión de estas.

Entender los diferentes conceptos y principios de intervención implica establecer al mismo tiempo las dinámicas tanto de las escuelas que explican a las organizaciones, su funcionamiento, diseño y posible intervención y cambio. Para ello, se propone el aprendizaje organizacional como elemento estratégico, debido a que establece elementos que aportan adaptabilidad y estrategia ante elementos contingentes, en las organizaciones universitarias con las particularidades que una organización compleja de este tipo puede tener. Al mismo tiempo, en un mundo que establece una economía del conocimiento, es imperativo el reconocimiento de la innovación como forma de supervivencia, a partir del aprendizaje organizacional, que a la vez presenta retos para las organizaciones, como las universidades y sus particularidades y elementos constitutivos, así como una diferenciación entre las universidades de tipo público con respecto a las de tipo privado. Los modelos organizacionales y de gestión definirán el tipo de cambio que se pueden dar en unas con respecto a las otras, así como su capacidad de cambio y adaptación a las necesidades sociales. Las dimensiones de cambio organizacional trastocan los elementos propios del ser ontológico de la organización. En este sentido, la institucionalización y sedimentación de los valores, así como la asimilación como parte del comportamiento de los integrantes de las organizaciones, son parte del análisis, identificación y cambio de la cultura organizacional, en general para todas las organizaciones que están dentro de un contexto nacional como el de México, que son parte de dinámicas de climas organizacionales altamente tóxicos, en las dinámicas de trabajo, con alta rotación, renuncia silenciosa y otros elementos que se presentan en general en las organizaciones en nuestro país. Sin embargo, es de reconocer que la industria hotelera tiene sus particularidades. Establecer los elementos clave constitutivos de esta industria es necesario para la interpretación de los resultados organizacionales y las capacidades de cambio, basados no solo en el comportamiento sino en los valores y la sedimentación a las nuevas generaciones.

Considerando la necesidad de intervención en las organizaciones para la reformulación de sus identidades, no solo en el ámbito hotelero sino como ya se había comentado en el público, en particular en las universidades a través de sus actores constitutivos, se requiere entender las dinámicas de formalización de sus estructuras a través de la formalización de manuales, que muchas veces en las anarquías organizadas que son las universidades públicas establecen como dinámicas cotidianas entre sus actores, ya sea porque sus modelos de acción son modelos de botes de basura, o sistemas flojamente acoplados, o porque las

inercias de acción representan las relaciones internas políticas de grupos de poder. Por ello, se presenta una propuesta de formalización a través de la formalización de los modelos de gestión e institucionalización de una federación de estudiantes.

En el mismo tenor y considerando los problemas ya citados de deshumanización de las organizaciones en México, los problemas graves y retos en función del acoso laboral y las dinámicas de clima organizacional en general y en particular en las organizaciones públicas de tipo universitario, los autores del capítulo reconocen la importancia de estudiar los niveles de felicidad laboral del recurso humano, usando un modelo PERMA de Seligman para el análisis e intervención organizacional, a través de su factibilidad de uso y posible intervención y aplicabilidad para la gestión y construcción de organizaciones más humanas que no devoren a sus integrantes. Como retos de la intervención organizacional se establece una propuesta para intervenciones y aproximaciones humanistas hacia la organización, la cual, desde el punto de vista crítico de la teoría de la organización, se establece como más pragmático-utilitario, en contraposición a la indagación apreciativa como modelos emergentes de intervención y desarrollo organizacional. Considerando una aproximación de este tipo, al mismo tiempo se establece la necesidad de entender el impacto que tiene el estilo de liderazgo para la toma de decisiones en un sector para el cual no ha sido desarrollada la teoría general de las organizaciones y que, sin embargo, tiene la mayoría de la presencia en el mercado, como son las PYMES. Entender las formas de aplicación de estrategias, adaptación y resiliencia en momentos de alta turbulencia, así como de ambigüedad, es una capacidad que las pymes tienen en función de las variables de liderazgo, cambio adaptabilidad identidad, en función sobre todo de la capacidad de solución de problemas ambientales, considerando la ecología de población organizacional y la capacidad de resiliencia ante entornos altamente turbulentos y con contingencias generalizadas, a nivel global.

Uno de los retos que se presenta para la industria de las PYMES, altamente generalizado pero particular solo para México, es la industria de las PYMES basada en la producción de tortillas. Entender sus dimensiones específicas, así como establecer las dinámicas de calidad, estrategias, indicadores y dimensiones de la complejidad de la dinámica de su interacción con el medio, para establecer los requerimientos complejos del comportamiento organizacional del recurso humano de su industria, es importante. Esto se debe a que, si se consideran los retos a nivel nacional pero a la vez las contingencias locales en esta industria, se podrá comprender cómo la afectación en la variación de las importaciones, en las redes internacionales de grano, pero a la vez el problema regional de la violencia y la intervención del crimen organizado establecen dinámicas de sobrevivencia a estas empresas que para sobrevivir tienen que establecer diseños particulares, tanto locales como regionales, que presentan retos para los administradores minoristas de forma puntual, a nivel organizacional, local y regional. El reto de entender a este tipo de organizaciones, así como sus dinámicas y relaciones con realidades altamente cambiantes y complejas, implica que sus estrategias dependen de un sistema abierto de alta incertidumbre. Establecer las mecánicas de intervención de las organizaciones públicas y privadas, de forma particular como regional, que forman parte a su vez de entornos cambiantes y hostiles, con menor o

mayor capacidad de cambio y resiliencia ante las condiciones actuales, implica establecer una metodología para el diagnóstico adecuado y el diseño de estructuras organizacionales dinámicas y resilientes, pero que a la vez consideren los elementos estructurales de una sociedad como la nuestra, que presenta retos y una riqueza en las relaciones y complejidad en la interacción entre sus elementos con el medio. En particular, en México se desarrollaron dinámicas que han provocado y provocan, según la organización, realidades particulares con respecto de la región y culturas dentro de las organizaciones, a partir de culturas diferenciadas en cada área, departamento, y bajo estilos de liderazgo y dinámicas que hacen más o menos tóxico el clima laboral. Esto depende de múltiples factores como la cultura, la reglamentación, el ejercicio de poder, el estilo de liderazgo y la capacidad de resiliencia, así como de la estructura de la personalidad de los actores dentro de las organizaciones. Por lo cual, uno de los temas centrales que deben ser abordados en nuestras sociedades organizacionales y nuestras realidades, es el del acoso laboral, que en particular en México tiene características que están produciendo efectos nocivos en nuestros trabajadores en todos los niveles.

Finalmente, los modelos de gestión y cambio deben de analizar las tendencias, como el cambio climático, y cómo este afecta tanto la responsabilidad social como las regulaciones a nivel institucional gubernamental y la relación con las organizaciones de tipo social y las gestiones empresariales. Sin embargo, y además de ello, se considera que se deben establecer intervenciones organizacionales para reducir el riesgo del acoso laboral y el nivel de riesgo psicosocial en las organizaciones, considerando también como imperativo nuevos modelos de gestión más humanistas. En este sentido, y considerando las tendencias internacionales y nacionales, el cambio en la pirámide poblacional debe de analizar los retos de la gestión de presupuesto para el retiro. Por lo que se propone un modelo de gestión de retiro organizacional productivo para una organización universitaria.

Se entienden, por lo tanto, a las organizaciones como entes complejos que deben y son abordados en este trabajo colaborativo a partir de la multidisciplina, la convergencia de realidades, la multiplicidad de organizaciones y sectores, a través de las tendencias internacionales que afectan un entorno global pero con particularidades de un país, con múltiples problemas de violencia, diferencias económicas, problemas regionales y dinámicas internas organizacionales tanto en el ámbito público como en el privado. Las organizaciones, sin embargo, sobreviven a pesar de la violencia y la agresión interna, produciendo la riqueza necesaria para mantener el país y sus políticas públicas. Compiten con otras organizaciones a nivel regional pero también a nivel global mediante los tratados de libre comercio. Es en este mundo y estas múltiples realidades que se plantean los retos, amenazas, y análisis, así como las intervenciones de nuestros autores, a veces de forma participante y mediante un estilo metodológico de intervención, o mediante estudios más objetivos de sus realidades organizacionales, incluso a veces a través de la intervención teórico hemerográfica, para el diseño y propuesta de políticas públicas necesarias para la sobrevivencia de nuestras organizaciones, que tengan respeto al medio ambiente, a sus trabajadores, y la capacidad de aprendizaje e innovación necesarios para ser competitivos, y con liderazgos más humanos.

Aspectos metodológicos para el estudio de las organizaciones

Pablo Guerrero Sánchez, Ximena Hernández Navarro, Héctor Gómez Peralta, Karen Ramírez González

Resumen:

La transformación de las organizaciones en respuesta a la globalización y la era postmoderna, donde se destacan diversas formas de organización flexible. Se mencionan diversos paradigmas para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno. La pandemia ha destacado la fragilidad de las cadenas de suministro y ha cuestionado la hegemonía de enfoques como el J I T y Y Q M. Se enfatiza la necesidad de adaptación, con nuevas tecnologías y organizaciones virtuales, pasando de estructuras tradicionales a modelos flexibles y creativos. El papel del individuo como agente de cambio y conocimiento, donde la calidad se percibe subjetiva y ligada al comportamiento y las expectativas del cliente. Se menciona la evolución de las T O. Se mencionan debates ontológicos y epistemológicos, y corrientes de pensamiento en la comprensión de las organizaciones. Un panorama complejo en el contexto actual, donde la adaptación, la flexibilidad y la creatividad son clave para sobrevivir; prosperar.

Palabras clave:

Globalización; reflexibilidad organizacional; Postmodernidad.

Guerrero Sánchez, P., Hernández Navarro, X., Gómez Peralta, H., y Ramírez González, K. (2024). Aspectos metodológicos para el estudio de las organizaciones. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 27-46). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c184>



Introducción

Para una propuesta metodológica Gutiérrez et al. (2010), proponen que se requiere de un proceso analítico documental (Peña, 2007), en el trabajo de campo de Ramírez et al (2011), los instrumentos metodológicos como el estudio de caso Caicedo-Muñoz et al. (2023), y en su caso entrevistas etnográficas abiertas y semidirigidas. Si se requiere por la naturaleza del objeto de estudio el uso de la interpretación de la construcción social de la realidad organizacional, observación participante mediante el uso de una bitácora de notas de campo realizada dentro de la institución donde se lleve a cabo la práctica. Para la definición metodológica, resulta necesario la definición de las dimensiones y categorías de análisis que dependen de la delimitación teórica, así como la elección de instrumentos para la recolección de datos; en el caso de las organizaciones podrían ser las estrategias, el conflicto, el ejercicio de poder, los mecanismos de regulación, para ser observados en el campo a partir de la etnografía y un estudio de caso, en la organización para una interpretación hermenéutica.

En cuanto a la estrategia metodológica es importante recalcar el análisis de subsistemas del sistema abierto y complejo que representa una organización con las interconexiones tanto internas y relaciones externas de causa-efecto a partir del medio contingente y su ecología particular de población. En consecuencia, se deben definir las categorías y aproximaciones a partir de nuestra definición ontológico, epistemológica y metodológica de ciencia. Para Jeffrey Alexander (2000), existe diferencia entre ciencias naturales y sociales, aunque en ambos casos se construyen clásicos a través de comunidades científicas. La diferencia radica en la construcción del sujeto–objeto de estudio, si bien en ambas es una situación que se presenta, en las primeras se tiende a hacer una separación del sujeto que se estudia donde se crea una situación de construcción a priori del objeto de estudio, y es por lo tanto una postura epistemológica que representa una separación con respecto del sujeto y objeto de estudio.

En el construccionismo no se da tal separación; aquí el sujeto objeto de estudio está siempre siendo construido por el sujeto que estudia, rompiendo con ésta dicotomía, además de que si bien en las ciencias naturales los objetos de estudio como los astros, los átomos, etc., son objetos inanimados independientes de la voluntad del ser humano, en las ciencias sociales, los así llamados objetos, son los propios seres humanos que los analizan, así el objeto a la vez es sujeto y por tanto tiene voluntad y mientras que es relativamente fácil determinar dónde o hacia qué lugar y en qué momento es decir cómo es que se va a comportar un objeto, como un astro por ejemplo, no lo es así con los seres humanos, ya que estos pueden cambiar por una cantidad de razones indeterminables que incluso pueden estar escondidas para él mismo, en ese sentido los objetos de estudio tanto en unas disciplinas como en otras debería ser tratadas, en todo caso de manera distinta. Pierre Bourdieu (2008), en sus presupuestos epistemológicos nos habla de que el sujeto, así como el objeto de estudio, no están determinados de por sí y existen fuera de ese contexto del que se habla, es decir, que tanto uno como el otro son parte de una construcción social de la realidad, cada realidad, en consecuencia tiene un sinnúmero de distintas realidades

que se pueden descomponer en otras y con consecuencias teóricas, lo que para Saussure (Crisorio, 2015) se expresa como que “el punto de vista crea al objeto”, es decir, que el objeto a diferencia de lo que pensaban las corrientes griegas y occidentales, de que estaba dado de por sí de forma a priori, ahí en la naturaleza y sin tratar de caer en un relativismo dogmático. Es a través de una serie de filtros subjetivos estructurales que se nos condena a verlo de determinada forma, por lo tanto, lo que vemos no sólo es producto de una reacción biológica, sino de un complejo aprendizaje previo que permea nuestra visión sobre el objeto, lo cual se complica aún más si de lo que se trata es de un concepto abstracto como lo es por ejemplo las relaciones humanas dentro de una organización que no es tangible. Analizando las relaciones sociales del mercado y las relaciones internas y externas de la organización, que no se pueden ver y medir con base en esta argumentación lógica, no se podría analizar, en ese sentido, lo que se plantea es analizar sus (efectos) reales que son las consecuencias visibles, sin embargo se pierde de vista que se está tratando al ser humano, como algo que no es; como a una máquina, que recibe estímulos o insumos y, dentro no se sabe lo que pasa, ya que sólo genera respuestas. Sabemos que la estructura interna del sujeto sus divisiones inconscientes, preconscious, y conscientes que interactúan de forma dialéctica, con un ello, un yo y un superyo: generan una riqueza de interacciones complejas que pueden explicar, frente a las relaciones racionales de efectos entre personas y su comportamiento de lógicas económicas/oportunistas.

Bourdieu (2004), afirma que la ciencia no podría definirse por un factor de lo real, ya que a final de cuentas es una producción precisamente de esa caja negra que es la mente. Los hechos organizacionales se nos presentan y los aceptamos como ciertos, dependen de la forma en la que vemos y de las convenciones sociales entre comunidades científicas. En realidad, los hechos dependen de la teoría, o más explícitamente de la teoría con la que se les analice. Forma u horizontes teóricos son nuestros alcances como seres humanos para poder ver y a final de cuentas interpretar los hechos sociales/organizacionales que se nos presentan, como creencias, saberes o conocimientos, ya sean aprehendidos de manera tácita, por estar embebidos por éstos, o de forma explícita en su socialización. Convencernos, es estar confrontando lo que se nos presenta con los supuestos previos, parte de nuestra estructura como seres humanos y de la cual no podemos apartarnos porque si no dejaríamos de ser seres humanos; en consecuencia, la neutralidad ante lo que vemos, se nos presenta como una utopía, parte de la metodología positivista del hecho de que el sujeto analizando se convertirá en una especie de robot, o que dejará de ser humano al momento de analizar un fenómeno, y bien, si el sujeto logra aislar la realidad para poder manipularla y tratar de entender de forma más objetiva las interacciones que suceden y cómo es que éstas se afectan mutuamente, en consecuencia, se crea un situación totalmente artificial; como los estudios de E. Mayo, en la Hawthorne, es decir, que no es la realidad de todas formas, porque al ser artificial, no es la realidad tal cual es. Así la propia organización en tanto real es un experimento social creado con características particulares que comparte con la colectividad de organizaciones que la hacen ser como es y no de otra forma cualitativamente.

Existe un mundo ahí afuera—real y tangible y concreto-, y tiene que ser y es interpretado por los actores e investigadores constantemente. Se parte de la realidad tangible para hacer una abstracción de ella, y crear modelos para interpretarla, mientras que desde la postura deductiva, primero se crea un modelo teórico generalizante de la realidad, en el cual los sujetos-objetos-organizaciones y sujetos dentro de ellas son preconstruidos, son los que harán universal la interpretación de lo que se ve.

Cada uno de los elementos tendría que caer dentro del modelo, puesto que es teórico universal. Lo que sucede y se da como un hecho casi inalterable en las ciencias naturales o duras no puede ser de la misma forma en las ciencias sociales como ya se había comentado puesto que la naturaleza de los fenómenos sociales es distinta porque los que estudian y lo que estudian son los mismos sujetos o seres humanos. Mientras en las ciencias naturales se pueden crear modelos porque la naturaleza de los fenómenos y de los objetos normalmente no cambia, por ejemplo, la posición de la luna, a menos que sucediera algo en el universo que la cambiara de posición, es relativamente fácil predecir cual va a ser su comportamiento. Lo que un ser humano hace y prefiere un día, es mucho más difícil porque la cantidad de elementos que pueden alterar su forma de pensar sobre lo que va a hacer es más grande o desconocida por el propio sujeto, por lo tanto no podemos determinarlo tan fácilmente, es decir que los fenómenos en Ciencias Sociales, son distintos porque los propios seres humanos, pueden alterar su percepción con el tiempo, y es muy difícil de determinar su comportamiento de forma prescriptiva lo que convierte el comportamiento humano y organizacional en un comportamiento altamente complejo, más que de una forma probable. Existen tendencias más probables que otras, por ejemplo, que una persona se levante y en algún momento de la mañana coma, es algo probable, sin embargo, que decida, estudiar una carrera sobre otra ya no resulta tan nítido.

Sobre estas reflexiones epistemológicas y ontológicas, con respecto de un problema o hecho social a abordar en Ciencias Sociales, para De la Garza (2012), en los debates epistemológicos contemporáneos, y los criterios generales para una epistemología de las Ciencias Sociales se postula que:

Ha habido un desarrollo histórico de las Ciencias Sociales, desde los planos epistemológicos y metodológicos para evitar el sesgo de los datos, mientras que en la epistemología, que representa el punto de vista y actitud del investigador, la cual se puede dar desde una mirada a partir del exterior, el interior, desde arriba y desde abajo, lo cual representa la verdad de los grupos dominantes; y la elección de una metodología cualitativa, desde afuera o cualitativo desde adentro. En la primera existen tres tendencias, precisión, explicación y separación del objeto que se estudia, mientras que en la segunda se considera una visión desde donde lo que se trata es de incluir, y el sujeto no está separado de lo que estudia, por lo cual debe de realizar una investigación histórica para reducir el sesgo en la observación participante y la entrevista formal. Ya que, en las Ciencias Sociales, existen descubrimientos, que aparecen invisibles por el exceso de visibilidad a consecuencia del sentido común, ya que es el mundo humano el que estudia, a partir de la postura cualitativa que es desde dentro, es decir, sin la separación de objeto—sujeto, el sujeto es objeto, es una unidad a diferencia de la postura positivista, donde está dividido y es observable de forma real.

La naturaleza de los objetos desde esta postura es construida, ya que no parte de un objeto preconstruido, es decir de una deducción teórica, sino de una construcción social de los objetos, por lo tanto no es desde las organizaciones que se pre determina el objeto de estudio y su naturaleza, sino que se parte de que el conocimiento está allá en el campo; uno debe de ir ahí a ver cómo es la propia organización y su interacción con la sociedad, la que construye el objeto, puesto que esa es su naturaleza.

El objeto construido siempre se da, la construcción de un objeto disciplinario es la demarcación metodológica, ya que no todos lo que construyen un objeto son construccionistas, todos construyen su objeto de estudio, la cuestión es si el objeto se construye a priori o a posteriori, y qué relación tiene con el subjetivismo del que lo construye. Existen errores y deformaciones, pero no de la verdad, se puede generar una ruptura con el sentido común en las Ciencias Sociales, no se puede extirpar, en el saber científico y el saber vulgar que es socavado, mantener la idea de una ruptura, implicaría alejarnos para acercarnos a él, en la búsqueda de la verdad con la neutralidad y el prejuicio. Para buscar la lejanía sin el significado que dan los sujetos a el hecho social; es la idea del sentido que da el sujeto desde dentro, por lo tanto; los datos cualitativos representan la causalidad e interpretación ulterior. Se considera que los intereses influyen sobre los sujetos como fuente de información, analizando el sesgo para entender por qué es que ellos piensan, así como un ente flotante.

Existe una sola metodología, aunque existan dos enfoques, el término metodología designa una reflexión transteórica y transdisciplinaria, las técnicas de observación empírica y la naturaleza de los datos, cualitativos y cuantitativos tiene una autonomía relativa a los encuadramientos, cada forma de medición cualitativa o cuantitativa posee límites teóricos relativos a los diferentes aspectos y objetos, lo importante no es el tipo de datos sino la construcción de las investigaciones. Lo que determinará la pertinencia de una estrategia metodológica u otra es la naturaleza del fenómeno a estudiar y los objetivos.

En consecuencia y con respecto a el hecho social analizar en el trabajo, que es el análisis de la organización en sí por parte de otra organización, es decir la formación de grupos con intereses distintos en una organización dada, y cómo es que afectan estas confrontaciones tanto las decisiones y lógicas y procesos de la organización, y los grupos que se dan en las organizaciones y la construcción de sus acciones y significados, por ejemplo para sobrevivir, así como su interacción, con respecto de un contexto regional y mundial, desde una perspectiva holística o de totalidad, desde donde existen tanto influencias, dinámicas multidireccionales, y multicausales, desde la psique de los individuos, que influyen y desde donde son influidos por la dinámica de grupos y la presión social, la creación y consolidación de alienación forclusión y designación de roles grupales en un contexto organizacional que está dentro de una sociedad con una cultura específica que tiene valores sociales contruidos en ideales del yo, tanto individuales como colectivos, en contexto con relaciones ricas entre los individuos organizaciones y grupos de organizaciones, o ecología de poblaciones similares que compiten por recursos del estado o privados con relaciones de poder a nivel mezzo organizacional, micro a nivel de grupos de poder e individuos y a nivel macro en interacciones con grupos de organizaciones en

sus relaciones con el entorno cambiante y las contingencias. En un marco mundial a nivel macro donde existen transformaciones a nivel global como el tránsito a la era de la información y a la sociedad del conocimiento y la globalización, las contingencias de salud, geopolíticas, la guerra, las cadenas de suministro, la cultura y el cambio, pero a la vez la influencia de la tecnología; cada una de estas variables contingentes son en sí mismas categorías de análisis de la organización.

En cuanto a la relación de los grupos identitarios con respecto a su interpretación en función de las relaciones de poder ya sea por jerarquía o por división, cercanía en tiempo o espacio de interacción pueden o no generar distintos tipos de ambientes (Crozier y Friedberg, 1977, p. 50), ya sean conflictivos, o no, de conflicto abierto o latente, y en varios niveles de consciencia y de subjetividad interpretativa, los cuales son difíciles de detectar por la doble hermenéutica del investigador, es decir la interpretación de la interpretación en el campo la cual, incluso en las investigaciones de tipo instrumental positivista, son imposibles de evitar, ya que después de todo; el producto final siempre dependerá de una valoración subjetiva en cuanto a interpretación y valoración las cuales, ambas, dependen de un marco de referencia donde los niveles analíticos incluyen factores ideológicos, políticos, y valorativos tanto del investigador como parte de su estructura psíquica personal individual. Se puede encontrar que las relaciones entre los grupos de poder están permeadas por una fuerte carga emocional, que promueve la toma de decisión bajo la lógica de los sentimientos, es importante entender que se requiere por lo tanto un marco, ontológico de lo que es la organización, pero también de la forma de conocerla de forma epistemológico, para aterrizar una congruencia interna en la evaluación metodológica.

Frente a las posturas epistemológicas además se presenta las siguientes propuestas.

Tabla 1. Posturas epistemológicas

Karl Popper	
Falsación (la verdad científica es una verdad contingente)	Khun
No hay empirismo que llegue a ser en verdad ciencia	Revoluciones científicas, para la ciencia hay etapas donde todos trabajan sobre la ciencia (enfoque hegeliano), y existen pequeños descubrimientos cotidianos de parte de toda la comunidad científica, y eso es lo que no se ve, y con todos esos aportes se llega a un punto de acumulación que llega a una revolución y se cambia de paradigma, porque hubieron muchos casos donde la explicación ya no alcanzaba a explicar el fenómeno
Siempre hay una hipótesis (que es una construcción mental que se pone a prueba) detrás.	
No por más pruebas estadísticas se llega a verdades, leyes, universales, etc.	

En el sistema de Ptoloméico la tierra era el centro, mientras que para Copérnico esto no era correcto, creando un nuevo sistema donde el sol es el centro.

Para Newton (en el nuevo paradigma) ya no importa dónde está el centro.

Y para Einstein (nuevo paradigma) también resulta irrelevante, pero las reglas del modelo anterior ya no resultan universales, sino que sólo están circunscritas al nivel de la tierra.

Es decir, un no postulado, o un yo postulo

Vs.

Un teorema, que significa probar que no es un postulado sino un teorema

Euclides, propone que por un punto fuera de una recta sólo puede pasar otra recta que nunca toca a la primera, lo que crea el paradigma de la geometría euclideana,

Mientras que la geometría no euclideana, trata de probar que esto no es cierto, eso se constituye en un nuevo teorema

Gaston Bachelard

Desde esta postura; se determina la formación del espíritu científico, los avances de la ciencia se fundan en rupturas epistemológicas la filosofía del no, como ejemplos de rupturas, entre Ptolomeo, Copérnico, Newton, y Einstein, etc.

Fuente. Elaboración propia.

Los paradigmas o modelos que dan sentido y dirección a las ciencias observan un trazado a la implícita historia griega occidental, cuna del positivismo con supuestos ontológicos, donde la realidad está dada, y sólo había que quitarle el velo de velar la verdad escrita a priori. La ciencia era como ellos veían la realidad; como en el oráculo de Delfos, ya todo estaba escrito y nada podía cambiar. El positivismo observa la idea estructural funcionalista en las ciencias sociales, de que hay, así como en las ciencias naturales una realidad axiomática dada, que puede ser modificada en su estructura si se encuentran sus leyes causales fundamentales y las relaciones que se dan entre éstas para modificar la realidad social organizacional ya siendo conocidos sus hechos y sus leyes ahora alterables. Las ciencias que están al servicio del hombre se han vuelto prescriptitas y se les busca un uso, ya no por el amor –filos- al conocimiento, sino en el sentido de utilidad del conocimiento, en una sociedad o economía del conocimiento basada en el valor agregado que el conocimiento le produce.

Gareth Morgan (1980), indica que las metáforas del conocimiento parten desde formas de ver la realidad, y de los supuestos de los cuales se analiza, de esos ojos y de la posición que se coloca sobre el objeto/organización de estudio, realizando una crítica radical humanista; a través del uso de metáforas, y haciendo un uso de éstas en función

de los paradigmas que lo representan, y que muestran cómo; la Teoría de la Organización está y ha sido colocada sobre una red de supuestos que dan por sentado una forma de ver la realidad. En este sentido y como se encuentra en muchos autores que predominan una visión más de tipo postmoderna y crítica de análisis de una realidad que ha resultado ser mucho más compleja que la que se trata de simplificar para ser explicada por investigadores clásicos ortodoxos, estructuro funcionalistas, para los cuales se les asigna la categoría o metáfora mecánica, debido a las propiedades de la misma, ya que para los weberianos, tayloristas, y seguidores de Fayol, la organización es como un sistema de engranes que están interconectados y trabajan de forma como una máquina donde cada uno de los elementos está relacionado con el otro en mayor o menor grado, y tienen estímulos y respuestas en la caja negra llamada organización, y ocupan una función identificable, así los que los analizan desde esta forma de ver el mundo o paradigma resultarán ser funcionalistas.

Ya que para Kuhn (1962), citado por Buzai (2001), el paradigma es una forma de ver y de interpretar el mundo, bajo ciertos supuestos teóricos preconcebidos, o modelos heurísticos que tratan de dar sentido al mundo en el que estamos, es o trata de ser una mirada completa a la realidad, pero es a la vez una forma de organizar las ciencias.

El recorrido para el estudio de las organizaciones ha sido largo, complejo y dinámico. En sus inicios se presentó con una connotación estructural funcionalista en el sentido de que los estudios llevados a cabo se realizaban con la finalidad última de eficientar los procesos productivos y maximizar las ganancias. De ahí el desarrollo de teorías de corte racional como la Administración Científica (AC) de Taylor, y al comienzo, el experimento de corte positivista de la Hawthorne Western Electric de las relaciones humanas, la estructura formal legal de la burocracia, la relación entre la variable racional limitada y la toma de decisiones, la relación causal para definir la estructura en relación de la tecnología y el ambiente de la contingencia. Dados los cambios en el contexto global o nuevos requerimientos para hacer frente a las deficiencias que el modelo de la AC comenzaba a presentar apareció en escena el individuo como un ser que piensa y siente gracias a la escuela de las Relaciones Humanas. Esta visión empero no dejó de ser en esencia una teoría instrumentalista donde la satisfacción de los individuos en tanto se cree reconocidos por la empresa motiva su desempeño en ella.

Cada una de las propuestas que forman el cuerpo de la Teoría de la Organización (TO), tienen escenarios y necesidades diversas; uno de los sucesos de mayor relevancia que parece trastocar la sutil línea entre lo que se ha denominado TO entendida como una respuesta a las problemáticas de la gran empresa a través de un esfuerzo multidisciplinario en tanto que en ella han participado estudiosos de diversas disciplinas entre las que podemos destacar la administración, ingeniería, sociología, antropología, psicología, etc. para la empresa moderna; y los Estudios Organizacionales (EO) en tanto un esfuerzo complejo, multidisciplinario que intenta mediante análisis críticos y mediante nuevas perspectivas el abordaje de la organización a través de metáforas, el simbolismo, el análisis del discurso, etc. la comprensión de la empresa postmoderna y las nuevas formas de organización que surgen de ella para resolver contingencias que difícilmente pueden

superadas con las propuestas anteriores valiéndose además de la propia TO en particular a que representaban sobre todo un sistema cerrado, no complejo. Resulta un cambio drástico desde la sociedad en tanto que conceptos como la globalización, la innovación en tecnologías, el desarrollo en las telecomunicaciones, etc. propició cambios en la forma de organizar las empresas, esto en razón de que las nuevas tecnologías dieron pie a la aparición de la organización virtual y a la integración de los procesos de información en tiempo real (Barba, 2000, p. 12, 13), en donde el espacio físico representaba una barrera para la realización de transacciones a nivel global. Hablando en términos técnicos en la manera en cómo se desarrolla el funcionamiento en las empresas, las nuevas tecnologías requieren de la participación colectiva de los miembros de la organización en donde conceptos como el aprendizaje, conocimiento, calidad total y cultura organizacional comienzan a ejercer fuerte influencia en el quehacer empresarial, pero a la vez la interconexión que existe entre las empresas a nivel global lo que incrementa su complejidad y cantidad de partes involucradas en el sistema abierto y complejo.

En términos generales podemos decir que el cambio paradigmático en la TO que a la vez es el puente hacia los EO se da en esta transición entre lo que reconocemos como empresa moderna y postmoderna para asimilar rápida y fácilmente el cambio. En el siguiente recuadro se intenta mostrar cómo es que este cambio se ha llevado a cabo en algunos paradigmas abordados por el estudio de las organizaciones entre lo que ha caracterizado a las organizaciones modernas de las postmodernas:

Tabla 2. Paradigmas de la empresa

Paradigmas de la empresa moderna	Una visión diferente en la empresa postmoderna
Control de la calidad. Incluye la intervención e inspección estadística de la calidad, se consideraba únicamente el producto final.	Calidad total. El cambio en el paradigma se da en el sentido de que tanto el trabajador como el cliente son considerados como partes fundamentales del proceso. Las normas de calidad por tanto son flexibles.
Cultura.	Cultura corporativa. La cultura es vista como una variable a manejar por los directivos para eficientar y mejorar el desempeño. Las organizaciones poseen una cultura propia, si esta posee una fuerte identidad y posee valores que están interiorizados por los integrantes de la misma el funcionamiento de la misma será satisfactorio y por lo tanto redundará en el éxito para ella.
Organización científica del trabajo. Se busca la mejor forma de hacer las cosas (one best way), la medición de tiempos y movimientos, estímulos económicos para eliminar la vagancia, entre los más importantes.	Reingeniería de procesos. No hay una única forma de hacer las cosas, se requiere la participación de los trabajadores, así como una estructura plana y flexible.
Planeación Estratégica. Se da a nivel interno de la organización como una manera de enfrentar los problemas de desempeño a través de técnicas racionales.	Pensamiento Estratégico. Considerada como un proceso de construcción social en donde directivos y empleados son considerados para enfrentar las contingencias que el ambiente volátil les impone.

Paradigmas de la empresa moderna	Una visión diferente en la empresa postmoderna
Organización racional. Caracterizada por una lógica de control a través de la racionalidad instrumental manifestada en las organizaciones burocráticas modernas. Adecuación de los medios a los fines.	Organización que aprende. La lógica corresponde a la información entre los integrantes de la organización a través de estructuras flexibles en donde el conocimiento a través del aprendizaje es fundamental.

Fuente: elaboración propia.

Podemos reconocer que los cambios en los paradigmas de la administración observan relación con la necesidad de satisfacer las problemáticas surgidas en ellas en un momento determinado de su historia. En este sentido, el contexto marca una pauta fundamental para ello, puesto que dota a las teorías o estudios de ciertas connotaciones o líneas de interés. El cambio es fundamental no sólo por la supervivencia en las organizaciones, sino en términos académicos porque denota nuevas herramientas de análisis para su comprensión.

En el mundo material (la realidad), de alrededor, no es más que posibles movimientos del estado consciente, yo elijo momento tras momento de entre esos movimientos, para lograr la materialización de mi experiencia, la tendencia es que el mundo ya está ahí, independientemente de mi existencia...la realidad, está constituida por átomos, los cuales no son cosas, sólo son tendencias, en vez de pensar en cosas tienes que pensar en posibilidades, todas son posibilidades de la consciencia, Heisenberg-Física Cuántica. (Ayllón, 2023)

La sociedad, la globalización que nos envuelve y que convive con las regiones en el mundo, ha generado múltiples formas de organización, entre las que se destaca la flexible, distintos modos de enfrentar la problemática organizacional se nos han presentado quizá como el paradigma o la técnica perfecta que va a venir a resolver todos nuestros problemas porque se ha demostrado que funciona en otras latitudes; la calidad total, la cultura corporativa, la reingeniería de procesos, el aprendizaje organizacional y la constitución de las organizaciones postmodernas que nacen para dar una alternativa a un mundo cada vez más cambiante, a una realidad cada vez más heterogénea. Sin embargo, la forma en la que se construía el conocimiento para la organización estaba basado en un mundo que ha cambiado, otras realidades nos convocan a estudiar realidades postpandemia, con ruptura de la cadena de suministro, y problemas con la postura hegemónica de la calidad total y el justo a tiempo donde todo el mundo está conectado como si el mundo no tuviera rupturas geopolíticas que alteran las cadenas de suministro.

En este contexto se da el cambio necesario para la adaptación y la supervivencia. Existe un contexto plagado de nuevas tecnologías que cambian la forma de los procesos, la forma de consumo y de comunicación social que requiere de otras estrategias adaptativas. Se integra información en tiempo real para la gestión a distancia creando las organizaciones virtuales, así las organizaciones adquieren nuevas formas que otrora eran disciplinarias,

rutinarias, y enajenantes, ahora en la postmodernidad son flexibles, polivalentes y creativas, aquí la organización ha cambiado, pero a la vez nuestra forma de verlas, y los sujetos dentro de ellas y sus procesos.

En las organizaciones modernas, por ejemplo; había una tendencia tradicional, una sola unidad operativa dirigida por una sola persona o grupo reducido, una sola línea de productos etc. En las nuevas realidades que trascienden las naciones y producen más complejidad, existe un conjunto de mandos directivos y medios, muchas unidades de operación, jerárquica de ejecutivos, asalariados, diversas actividades, lugares de operación, producción de bienes y/o servicios, se internalizan las actividades, y las transacciones entre unidades y se controlan o coordinan los costos de transacción, más que los mecanismos del mercado en las burocracias modernas, que se transforman con el postmodernismo con lo que surgen nuevos modelos interpretativos y de intervención.

Los modelos emergentes. Después de la segunda guerra mundial había que reconstruir la industria de los países devastados para que estos tuvieran con que comerciar, así que una serie de individuos como Deming trasladaron de los EUA a Japón que era lo único que podía hacer porque no le quedaba de otra más que tener eco con personajes como Ishikawa y modificaron sus formas organizacionales llegaron a la modernidad que para el mundo occidental era ya la postmodernidad convirtiendo a sus organizaciones en entes más flexibles y que por lo tanto podían adaptarse mejor al cambio con lo cual producían entre otras cosas mayor eficiencia, Barney & Ouchi (1986), hace la comparación entre las organizaciones del Japón con las de EUA, y en Inglaterra Clegg (1990), hecha al horno el concepto de las organizaciones postmodernas, que para él no es más que una forma distinta en comparación con la moderna, y Parker (1993), un homólogo interpreta estos cambios desde otra perspectiva ontológica, social y filosófica de significado epistémico, siendo (Heydebrand, 1989), el que explica la diferencia entre la burocracia y la postburocracia; (Drucker, 1994) explica entre la sociedad capitalista y la postcapitalista, y (Bennis & Mische, 1996), entre la organización del siglo XXI reinventada ante la obsolescencia. Entre estas nuevas formas de ver el mundo lo que está en el trasfondo es quizá formas distintas de percibir la calidad ya que en la burocracia queda a un nivel específico separado de la producción; del departamento de calidad lo cual genera una forma rígida y de tipo estadístico, mientras que en las organizaciones de tipo flexible queda a cargo del que tiene el saber, el obrero que está directamente involucrado con el proceso de creación y ejecución y que además es polivalente, desarrollando un producto útil de calidad pero además estético, aquí la noción de la calidad es subjetiva, ya no está más en el objeto sino en el sujeto y el comportamiento del empleado y el cliente.

La cultura corporativa es un instrumento para alcanzar la excelencia organizacional pero depende ahora de la perspectiva en la que se aborde este ideal ya que en la cultura americana preexiste la cultura del management que preexiste con una cultura informal que convive con una estructura formal, y la cultura que se desarrolla dentro de las paredes de la organización puede ser moldeada, creada y formada por los managers para alcanzar los objetivos dentro de la organización a través de la manipulación de las ideologías y las creencias, con lo que se constituye una cultura utilitarista, con aspectos simbólicos

creados para el servicio del management. Si consideramos que las organizaciones son construcciones sociales, los análisis de los procesos que se dan entre los seres humanos que están dentro y que tienen las características inherentes de complejidad de los propios seres humanos que creamos nuestra realidad a cada paso que damos y es por eso que nosotros como investigadores tenemos que tener cuidado en saber en dónde estamos pisando y ser críticos en pensar que los sujetos son individuos y no personas, es decir que en sí mismos somos construcciones sociales que interactúan con el medio que los estimula constantemente y no que son variables frías o mecánicas que carecen de sentimientos y que no tienen otras lógicas motivacionales más que las organizaciones científicas del trabajo de aumentar el rendimiento de la producción a partir de la aplicación de una serie de medidas disciplinarias en la separación de concepción ejecución, que además del control psicológico para combatir la vagancia sistemática se implementa un sistema de remuneración condicionante en un sistema de evaluación de estímulo respuesta, con una lógica económica de maximización de ganancias y minimización de costes.

Dentro de estos nuevos marcos de acción nace la reingeniería de procesos con (Hammer y Champú, 1994), que trataba de rescatar el conocimiento, la creatividad del individuo y enriquecer el trabajo en grupos semi autónomos, que se ocupen de los procesos más que de las funciones, coleccionando las actividades y creando resultados. La flexibilización se basa en una estructura más horizontal tanto de poder como de información en donde se delega la autoridad en un ambiente estimulante pero que persigue el mismo fin instrumental que las otras perspectivas paradigmáticas, donde la estrategia, la escuela gerencial, la planeación y el pensamiento estratégico tienen el objetivo común de la maximización de las ganancias; en la primera mitad del siglo pasado la escuela de los managers fungía dentro de las limitaciones del concepto ontológico sistémico cerrado y por tanto la estrategia era interorganizacional del control de la producción, la metodología era la administración científica de Taylor, el proceso administrativo de Fayol, las relaciones humanas de Mayo, así como el comportamiento administrativo de Simon. De la segunda mitad a los años 80 dominó la planeación estratégica con la incorporación de las probabilidades, los riesgos, la teoría de juegos con (Newman & Morgensen, 1976), aquí la estrategia era interorganizacional, las organizaciones eran el medio de las organizaciones y había que adaptarse al medio en una postura de un sistema abierto, con lo que se consolidó la investigación de operaciones a partir de la corriente de la contingencia, y la planeación estratégica parte de esta nueva forma de ver el mundo para producir técnicas racionales formales para dirigir los negocios en cambios ambientales. Desde la década de los 80 llega el pensamiento estratégico que ya considera a los procesos no racionales, la construcción social y el proceso estratégico como político inclusive multifactorial que puede afectar a la organización y a sus individuos de formas múltiples y a diversos niveles, así, Mintzberg (1997), introduce el proceso estratégico, (Pettigrew, 1998), el cambio estratégico y (Kagono, 1983), de las dimensiones estratégicas. Se sigue comparando a la estructura burocrática en la racionalidad instrumental de adecuación de medios afines con orden y rigidez a unas burocracias japonesas que tenía la capacidad no sólo de aprender sino de generar conocimiento y difundirlo en un contexto laboral

específico, estas empresas que aprendían implantaban dispositivos que proporcionaban el desarrollo de nuevos conocimientos.

Si se parte de que la organización tiene la capacidad de ser ontológico que conoce con una forma particular de conocer epistemológicamente y de apropiarse de ese conocimiento, de la misma forma lo tenemos los investigadores que nos aproximamos al objeto por conocer, desde un punto de vista ontológico de supuestos que conciernen con la esencia (que es) el fenómeno investigado, que puede ser una realidad externa al individuo o producto de la consciencia humana en una construcción social subjetiva, o de naturaleza objetiva, o producto de la cognición humana, o el mundo está dado ahí, o es producto de la mente.

En la dimensión epistemológica nos involucramos al cómo conocemos y comunicamos este conocimiento, que es verdadero y que es falso;

verdadero<————**conocimiento**————>**falso**

subjetivo, espiritual, trascendental, basado en **la experiencia** de naturaleza personal y única.

La naturaleza humana no es sólo los seres humanos sino su ambiente. Pensar que lo único que influencia a los seres humanos es su ambiente es pensar que están condicionados por este y por sus circunstancias; lo que implicaría la dicotomía: DETERMINISMO VS. VOLUNTARISMO es decir que tienen los seres humanos, voluntad propia más allá de la estructura de la organización sus reglas, normas formales legales, analizadas a través del positivismo lógico bajo la idea de la realidad del mundo organizacional. Si existen distintos tipos de concepciones de sujetos-objetos-organizaciones y sus naturalezas ontológicas; y de cómo conocemos (epistemológicas) por tanto existen distintas formas de aproximarnos a ellos; distintas metodologías, técnicas e instrumentos e intereses.

El individuo crea, modifica e interpreta el mundo, lo cual es considerado como relativismo extremo o creacionismo; y la interpretación de la naturaleza de lo que se estudia:

SUBJETIVISMO interpretación del mundo OBJETIVISMO

NOMINALISMO ————**ONTOLOGÍA**—————**REALISMO**

ANTIPOSITIVISMO-EPISTEMOLOGÍA——**POSITIVISMO**

VOLUNTARISMO-NATURALEZA HUMANA-DETERMINISMO

IDEOGRÁFICO—————**METODOLOGÍA**—————**NOMOTÉTICA.**

En cuanto al debate ontológico entre el subjetivismo y el objetivismo tenemos que;

- El Nominalismo: el mundo es externo a la cognición individual no está hecho más que de; nombres, conceptos y etiquetas, que son usadas para estructurar la realidad -convencionalismo (llegamos a una convención social de qué es la realidad) a lo que nos ponemos de acuerdo.
- El Realismo: el mundo social es externo a la cognición individual, está hecho del mundo real, tangible, relativamente de estructuras inmutables, a pesar de que conozcamos o percibamos o no las estructuras Para ellos el mundo social existe y es concreto como el mundo natural.
- El Positivismo: busca y predice qué pasa en el mundo social, a través de regularidades y relaciones causales entre elementos constitutivos (sistémico) se parte de hipótesis a probar o desechar. –desde fuera- HAY OBSERVADOR.
- El Anti-Positivismo: está en contra de buscar leyes y regularidades en el mundo social es RELATIVO y sólo puede ser entendido a través de los ojos de que está observando o directamente involucrado -uno entiende desde dentro -NO HAY OBSERVADOR.
- El Voluntarismo: el sujeto es totalmente autónomo y tiene libre voluntad, como lo expresa el psicoanálisis, es subjetivo y es particular.
- El Determinismo: Él está determinado por el ambiente conductismo positivismo y Gestalt
- El Método Ideográfico: (Cualitativo) Sólo se puede entender el mundo social obteniendo conocimiento de primera mano del sujeto investigado. hay implicaciones y transferencia se analiza nuestra propia subjetividad. (no hay SUJETO-OBJETO)
- El Método Nomotético: (Cuantitativo)
- Protocolo sistemático y técnico
- Probar hipótesis con rigor científico
- Test de personalidad

Los modelos planteados comenzaron a tener limitaciones con relación a problemas que no habían sido considerados, por ejemplo, con respecto a la naturaleza de la sociedad luego otro nuevo debate; el de orden vs. conflicto, o equilibrio vs. cambio. Este último se genera por el conflicto, la coerción en estructuras sociales y produjo dos posturas:

Parsons (1974), se inclinó la dimensión sistémica, positivista, con la teoría de integración de la sociedad estructural funcional;

1. Donde cada sociedad es relativamente persistente, y de estructura estable
2. Está bien integrada

3. Tiene una función ej. rinde contribuciones para el mantenimiento del sistema
4. Cada estructura funcional social está basada en el consenso de valores entre sus miembros

Pero:

5. En algún punto por crisis puede cambiar
6. Puede disentir y conflictuar
7. Cada elemento de la sociedad puede rendir contribución a su desintegración y cambio
8. Cada sociedad está basada en la coerción de algunos de sus miembros por otros

Dahrendorf (citado en Menezes, 1977), por su parte nos menciona, que no existe un consenso sino un sistema de poder legitimizado mientras que: Mills (1961), enfatiza la dominación y valores compartidos no como; grado de integración, sino como reflejo del éxito de las fuerzas de dominantes en una sociedad, pero con la posibilidad de una forma de cohesión que es producto de un sistema de valores.

Merton (2002), indica funciones manifiestas y latentes. En este sistema social la regulación es expresada como unidad, cohesión de una entidad frente al cambio radical con modos de dominación. Se puede mostrar como complementarios subjetividad y objetividad donde las escuelas positivistas de Comte (Leccardi, 2011), Stuart Mill (Rivera, 2006), Spencer (Díaz, 2010); Durkheim (Moncunill, 2013), en cuanto a la integración en la Sociología desarrollan los sistemas sociales, (Comte, 1965), desarrolla el positivismo sociológico, y los principios de la incertidumbre empírica, en su tesis el mantiene que hay tres estados de la mente humana desde el teológico, metafísico hasta el positivista científico, y donde sólo podemos inquirir en el conocimiento en lo que podemos ver con sus relaciones entre fenómenos que pasan, lo cual representa el empirismo, o pragmatismo de conocimiento práctico y objetivo, que ejerce el control sobre los estados físico y social, siendo la ciencia positiva la que tiene la habilidad de influenciar los cambios en nuestras creencias básicas, y organización social. Comte menciona que la racionalidad científica razona y observa combinando los significados del conocimiento, mientras que Stuart Mill (Alaminos, 2005), enfatiza que los hechos son reales, aún los sociales y se pueden medir en estadísticas y dinámicas sociales, y que nada puede ser objeto de conocimiento más que nuestras propias experiencias directas usando la lógica de la inducción–deducción de lo individual a lo general factico y de las generalidades a los casos analíticamente.

Esta es una visión atomista del mundo mediante una interpretación individualista de las ciencias sociales. Spencer (Pérez, 2009), realiza una analogía orgánica del proceso de evolución entre el cuerpo social y el organismo humano, por un principio de sobrevivencia en un proceso evolutivo donde las leyes de las ciencias se derivan de una ley superior de evolución – disolución, siendo las sociedades super organismos y la evolución de las sociedades la evolución de las especies, mientras que Lamarck (García & Scaglia, 2020), analiza como las sociedades humanas son el producto de la interacción mutua entre varias instituciones de control social y las características individuales, aunque en su evolución

puede haber conflicto social. Por último, Durkheim (1985), como científico racionalista delimita el objeto, como susceptible de observación como una cosa, aunque este sea un sujeto y así se puede analizar científicamente, viendo las leyes externas que a partir de una inferencia se pueden determinar, es decir las reglas naturales sociales o las morales de la sociedad que sustraen su base empírica.

Tenemos finalmente la sociología del cambio radical vs la sociología de la regulación; la subjetivo vs lo objetivo; la teoría de la anti organización o la escuela de los humano radicales; donde se considera que puede existir un cambio radical, es subjetivista, nominalista (el mundo se crea a partir de los nombres que le damos a las cosas sociales) es antipositivista, voluntarista (el hombre puede cambiar debido a su voluntad su propia realidad social) el método de estudio es ideográfico, se estudian los modos de dominación, la capacidad de emancipación, la privación, la potencialidad y no se considera que exista conflicto y contradicción. En contraposición tenemos a los estructuralistas radicales, que hablan de la capacidad de un cambio radical, con una postura objetivista ontológica, pero con capacidad de emancipación, potencialidad y conflicto, en un mundo social estructural (las organizaciones son estructuras) donde hay modos de dominación, contradicción, privación, consideran a la realidad real, usando una postura positivista; y por lo tanto son deterministas.

Desde la postura de la sociología de la regulación, tenemos la postura de los interpretativistas; para ellos el mundo social y organizacional es subjetivo, dado que el mundo es como es, el mundo debido a que están del lado subjetivo, es nominalista, las cosas existen debido a la concepción humana del significado que le damos a ello, por ejemplo las relaciones sociales, los puestos organizacionales, pero también los objetos están cargados de significados, en este sentido son antipositivistas, y voluntaristas, su método es ideográfico, porque busca el conocimiento del individuo a partir de los significados en sus discursos, y en la relación subjetiva entre las cosas que hace y el significado que le da en el contexto organizacional donde se encuentre, por ello se considera que el mundo es social, y por lo tanto es un proceso emergente, y es creado mediante las relaciones de los individuos y sus subjetividades involucradas, así la realidad social no puede estar fuera de la mente individual y es una red de supuestos y significados. Finalmente en contraposición tenemos el funcionalismo; como es de esperar está del lado de la objetividad, por lo que el estudio de las organizaciones se realiza a través del método nomotético, es decir mediante la formulación de el método científico riguroso, cuantitativo donde el sujeto está alejado del objeto que analiza, mediante instrumentos, como las encuestas, y los datos numéricos, estudia la objetividad, busca el orden social y el consenso, en los procesos de crisis y conflictos políticos políticos y económicos, a través de la integración social, la solidaridad y la necesidad de satisfacción, es por lo tanto realista, positivista, determinista mediante leyes que pueden ser reguladas ya que su método es nomotético, mediante el método científico riguroso es a través de este que estudia el mundo social, los artefactos, de forma empírica, concreta con relaciones identificables y por lo tanto no explica el cambio social.

Conclusión

Es dentro del estudio de las organizaciones que encontramos no sólo la multidisciplinar para la interpretación, la posibilidad de integración entre posturas ontológicas opuestas, así como epistemológicas, y metodológicas, tanto para su comprensión e interpretación como diseño, y posible intervención, es finalmente deber del investigador establecer tanto el interés de la investigación, la construcción del objeto- sujeto de estudio y el estatus de la validez de sus categorías según la comunidad científica ante la que se presenten dichos resultados.

Referencias

- Alaminos, A. (2005). *El análisis de la realidad social: modelos estructurales de covarianzas*. Observatorio Europeo de Tendencias Sociales.
- Alexander, J. C. (2000). *Las teorías sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial: análisis multidimensional*. Editorial Gedisa.
- Álvarez, A. B. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (48), 11-34.
- Ayllón, J. R. (2023). *En torno al hombre: introducción a la filosofía*. Ediciones Rialp, SA.
- Barney J., B., & Ouchi W., G. (1986). *Organizational Economics*. Jossey-Bass.
- Bennis, W., & Mische, M. (1996). *La Organización del siglo XXI. Reinventando la empresa a través de la reingeniería*. Panorama.
- Bourdieu, P. (2004). *Arte medio*. Editorial Gustavo Gili.
- Bourdieu, P. (2008). *¿Qué significa hablar?* Ediciones Akal.
- Buzai, G. D. (2001). Paradigma Geotecnológico, Geografía Global y CiberGeografía, la gran explosión de un universo digital en expansión. *GeoFocus. International Review of Geographical Information Science and Technology*, (1), 24-48.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. SAGE Publications Ltd.
- Comte, A. (1965). *Discurso sobre el espíritu positivo*. Aguilar.
- Crisorio, R. (2015). El punto de vista crea el objeto: actividad (es) física (s) y prácticas corporales. *Revista Fundación Arcor*, 24-30.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Alianza.
- De la Garza T. E., & Leyva, G. (2012). *Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales*. Fondo de cultura económica.
- Díaz Z, H. A. (2003). El positivismo mexicano en la educación: Aportes de Manuel Flores, entre Comte y Spencer. *Revista de Pedagogía*, 24(70), 321-334.
- Drucker, P. F. (1993, 1994). *Sociedad Post-Capitalista*. Grupo Editorial Norma.
- Durkheim, E. (1985). *Las reglas del método sociológico*. Ediciones Akal.
- García, R., & Scaglia, H. (2020). *Psicología. Fenómenos sociales*. Eudeba.

- Gutiérrez, H. A., Martínez, M. L. D. L. F., & Reza, M. N. B. (2010). Propuesta metodológica para evaluar la gestión de la innovación tecnológica (GIT) en pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Mexicana de Agronegocios*, 26, 226-238.
- Hassard, J. (1993). *Sociology and Organization*. Cambridge University Press.
- Hammer M., y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Editorial Nava.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, 16(3), 323-357.
- Kagono, T., Nonaka, I., Sakakibara, K., & Okumura, A. (1983). Strategic Adaptation to Environment: Japanese and US Firms Compared. *Japanese Economic Studies*, 12(2), 33-80.
- Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última década*, 19(34), 11-32.
- Menezes, D. (1977). Poder, autoridad e vis normativa. *Revista de Ciência Política*, 20(3), 103-107.
- Merton, R. K. (2002) *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Mills, C. W., Germani, G., & Torner, F. M. (1961). *La imaginación sociológica*. Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Moncunill, E. P. (2013). *Emile Durkheim el Positivismo Sociológico*. Premia. <https://lc.cx/bKhOyu>
- Morgan, G. (1980). Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización. *Administrative Science Quarterly*, 605.
- Morgenstern, O. (1976). The Collaboration Between Oskar Morgenstern and John Von Neumann on The Theory of Games. *The Economic Journal: STOR*. 3(14), 805-816.
- Parsons, T. (1974). *El sistema de las sociedades modernas*. Trillas.
- Peña V. T., & Pirela Morillo, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, (16), 55-81.
- Pérez, J. L. M. (2009). La ideología del “darwinismo social”: la política social de Herbert Spencer (I). *Documentación Laboral*, (87), 11-80.
- Pettigrew, A. M. (1998). Acerca del estudio de las élites gerenciales. *Gestión y Política Pública*, VII(2), 313-352.
- Ramírez, M. A., Gouveia, E. L., & Lozada, J. M. (2011). El trabajo de campo estrategia metodológica para estudiar las comunidades. *Omnia*, 17(3), 9-22.
- Rivera, V. (2006). El autócrata liberal. Riva Agüero y John Stuart Mill. *Escritura y pensamiento*, 9(19), 23-49.

Methodological aspects for the study of organizations **Aspectos metodológicos para o estudo de organizações**

Pablo Guerrero Sánchez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-2701-8393>

pablo.guerrero@uaem.mx

pablodbk@gmail.com

Lic. en Psicología por la UAM X México, maestría y Doctorado por la UAM I México, PITC de la FCAel, coordinador de la Maestría en Administración de Organizaciones de la FCAel de la UAEM SIN I, Perfil deseable Prodep, CA Consolidado.

Ximena Hernández Navarro

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0005-2545-5698>

ximenaathn@gmail.com

Licenciatura en Administración en la Universidad Lucerna; actualmente estudiante de la Maestría de Administración de Organizaciones de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Héctor Gómez Peralta

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-5344-3185>

hector.gomez@uaem.mx

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales. Máster en Política Criminal. Maestro en Estudios Políticos y Sociales. Licenciado en Ciencia Política y Administración Pública. SNI 2. Perfil Deseable PRODEP. Ha sido investigador visitante en la Universidad de Buenos Aires, Argentina, y en la Universidad Complutense de Madrid, España.

Karen Ramírez González

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México <https://orcid.org/0000-0003-0279-0491>

[org/0000-0003-0279-0491](https://orcid.org/0000-0003-0279-0491)

ramirezgkn@gmail.com

Doctora en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid, y Máster en Ciencia Política. Se licenció en Ciencias Políticas y Administración Pública en la UAEH. Título homologado por el Ministerio de Educación del Reino de España como Licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración. SNI "C".

Abstract:

The transformation of organizations in response to globalization and the postmodern era, where various forms of flexible organization stand out. Various paradigms are mentioned to face the changing challenges of the environment. The pandemic has highlighted the fragility of supply chains and has questioned the hegemony of approaches such as J I T and Y Q M. The need for adaptation is emphasized, with new technologies and virtual organizations, moving from traditional structures to flexible and creative models. The role of the individual as an agent of change and knowledge, where quality is perceived subjective and linked to the behavior and expectations of the client. The evolution of TO is mentioned. Ontological and epistemological debates, and currents of thought in the understanding of organizations, are mentioned. A complex panorama in the current context, where adaptation, flexibility and creativity are key to survival; thrive.

Keywords: Globalization; organizational reflexivity; Postmodernity

Resumo:

A transformação das organizações em resposta à globalização e à era pós-moderna, destacando várias formas de organização flexível. São mencionados vários paradigmas para lidar com os desafios em constante mudança do ambiente. A pandemia destacou a fragilidade das cadeias de suprimentos e questionou a hegemonia de abordagens como J I T e Y Q M. A necessidade de adaptação é enfatizada, com novas tecnologias e organizações virtuais, passando de estruturas tradicionais para modelos flexíveis e criativos. O papel do indivíduo como agente de mudança e conhecimento, em que a qualidade é percebida como subjetiva e ligada ao comportamento e às expectativas do cliente. A evolução da TDO é mencionada, assim como os debates ontológicos e epistemológicos e as correntes de pensamento na compreensão das organizações. Um quadro complexo no contexto atual, em que a adaptação, a flexibilidade e a criatividade são fundamentais para sobreviver e prosperar.

Palavras-chave: Globalização; reflexividade organizacional; pós-modernidade.

La indagación apreciativa: un cambio de paradigma en los modelos de intervención y desarrollo organizacional

Javier Reyes Hernández

Resumen:

Tradicionalmente, la práctica del desarrollo organizacional ha puesto el énfasis en el concepto de déficit, problema o conflicto, con la creencia de que una organización podía retornar a un estado saludable, si eliminaba ese déficit. Nuevos modelos de intervención sugieren poner el foco en realzar las mejores contribuciones que los individuos pueden hacer a la organización. El artículo que se presenta ofrece, por una parte, una reflexión crítica sobre los principios teóricos y metodológicos que sustentan la Indagación Apreciativa como modelo de intervención y cambio organizacional positivo, y por la otra, un estudio de caso concreto en una empresa. El trabajo se enmarca en un diseño mixto de investigación, de dos etapas por derivación. Pasado un año de implementado el programa de entrenamiento, se muestran indicadores de cambio positivos, objetivos y subjetivos, en cuanto a los patrones de la cultura organizacional estudiados, en la empresa donde se desarrolló la investigación.

Palabras clave:

Indagación Apreciativa; intervención organizacional basada en fortalezas; desarrollo organizacional.

Reyes Hernández, J. (2024). La indagación apreciativa: un cambio de paradigma en los modelos de intervención y desarrollo organizacional. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 48-62). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c185>



Introducción

Los procesos de cambio organizacional se han convertido en unos de los desafíos más interesantes en el amplio campo del Desarrollo Organizacional. Ajustar los modos de funcionamiento actuales a dinámicas que generen mayor productividad, crecimiento económico y competitividad en un escenario cada vez más complejo para las organizaciones, unido a propiciar un aumento de la satisfacción de los empleados, y una motivación de logro más sostenida, es un imperativo de muchas organizaciones.

En esa misma dirección, resulta altamente innovador los modelos que se basan en la Indagación Apreciativa (IA), porque rompen con los paradigmas propios de abordaje en las organizaciones, los cuales están anclados al problema, y la búsqueda compulsiva por encontrar los responsables del mismo, unido al deseo inminente de solucionarlo. Tal pareciera que la noción de que, en ocasiones, un problema actual tiene su raíz en otras problemáticas que no siempre son develadas, no es plenamente percibido y, por tanto, estudiado. Los procesos de intervención basados en la IA, rescatan una narrativa basada en experiencias de éxito a nivel organizacional, se centra en reflexionar desde preguntas que te invitan a extraer todo el potencial positivo de individuos y grupos, y en aquellos factores organizacionales que inspiran a dar lo mejor de sí, impulsando, en esa dirección, procesos participativos, generadores de compromiso, de empoderamiento y de innovación. En definitiva, de lo que se trata es de volver al pasado, recrear lo mejor de lo que fue, y a partir de ahí cimentar el futuro, un futuro que depende de las aspiraciones, expectativas, y realidades, no sólo de la organización, sino, también, de los miembros que la componen.

Como decía Krattemaker (2005), cuanto más nos focalizamos en los problemas más se ralentiza el proceso. Esta noción se percibe como un punto de inflexión en la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a los rápidos y acelerados cambios del entorno en que se insertan.

Esta panorámica inicial de lo que constituyen modelos de intervención desde la IA, es el punto de partida que impulsó la investigación que se describe en el presente capítulo, y que es el resultado de un programa de entrenamiento sociopsicológico en una Empresa de Reciclaje, y que toma como antecedentes un diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional de dicha empresa. La situación problemática surge de la necesidad expresada por los directivos de la institución de fortalecer la cultura organizacional, especialmente en áreas donde se observan niveles elevados de disfuncionalidad. Además, se busca abordar estos desafíos mediante un modelo de intervención flexible y dinámico, que se adapte a las demandas de la empresa, y a las expectativas de los individuos involucrados, enfocando dicho procedimiento en el diálogo, la construcción colectiva y la participación.

Dado lo anterior, se ha planteado como problema de investigación: ¿cómo transformar patrones disfuncionales de la cultura organizacional, a través de un proceso de IA?

Acerca de la IA como metodología de cambio positivo

La IA se enfoca en estudiar y explorar lo que impulsa a los sistemas humanos a funcionar de manera óptima. Este enfoque hacia el cambio personal y organizacional se fundamenta en la premisa de que las preguntas y el diálogo sobre las fortalezas, patrones de éxito, valores más sólidos, y expectativas de logro, generan por sí mismos un proceso de transformación. Las creencias subyacentes sobre la naturaleza y organización humanas que respaldan la IA, a decir de Whitney y Trsten-Bloom (2010, p. 35), son las siguientes:

- Las personas tienen individual y colectivamente dones, habilidades y contribuciones únicas que hacer a la vida.
- Las organizaciones son sistemas sociales humanos, fuente de ilimitada capacidad relacional, que se crean y viven en el lenguaje.
- Las imágenes que poseemos del futuro son socialmente construidas y una vez articuladas, sirven para guiar las acciones individuales y colectivas.
- A través de la comunicación humana (indagación y diálogo) las personas pueden desviar su atención y acción desde el análisis de problemas hacia la promoción de ideales honorables y posibilidades productivas para el futuro.

La aplicación de la IA como una estrategia para el cambio y la transformación organizacional, se fundamenta en marcos teóricos y prácticos que superan las críticas generadas por diferentes enfoques en intervenciones grupales. Las corrientes de pensamiento que respaldan esta metodología se centran en la idea de que el cambio y la organización humana son procesos altamente interactivos y dinámicos, caracterizados por conexiones positivas que orientan los comportamientos individuales hacia el logro de metas y objetivos compartidos. A continuación, se ofrece una panorámica general de estas corrientes de pensamiento:

Construccionismo Social

La intervención apreciativa toma como marco referencial los postulados filosóficos, epistemológicos y metodológicos del construccionismo social, argumentando, a decir de Gergen (2004), que el conocimiento y nuestra visión de la realidad se crean colectivamente a través del lenguaje. Por tanto, la construcción y creación colectiva de los miembros de una organización, va a determinar la forma en que se percibe.

Según Whitney y Trosten-Bloom (2010, p.83), el construccionismo social pone el énfasis en que la comunicación humana es el proceso central que crea, mantiene y transforma las realidades en las organizaciones y en todos los ámbitos de la interacción humana. Lo más distintivo de esta corriente es el supuesto de que:

La idea fundamental de la construcción social parece bastante sencilla, pero es a la vez profunda: todo lo que consideramos real ha sido construido socialmente. O lo que es más radical, nada es real hasta que la gente se pone de acuerdo en que lo es. En un sentido amplio, se podría decir que, al comunicarnos unos con otros construimos el mundo en el que vivimos. (Gergen, 2004)

Teoría de la Imagen

Otro de los referentes de los que parte la IA es la Teoría de la Imagen, la cual sostiene que:

Las imágenes que mantenemos sobre el futuro influyen en las decisiones y acciones que tomamos en el presente. Esto implica que uno de los recursos más inexplorados para el cambio organizacional es la imagen colectiva contenida en las historias y sueños de los miembros de una organización. (Boulding, 1995)

Para los autores que abogan por el uso del lenguaje apreciativo, la conexión entre una imagen y una acción positivas es esencial, ya que se considera que esta relación funciona como una profecía autocumplida. En este sentido, la tesis de Cooperrider afirma que: las organizaciones humanas exhiben una tendencia observable y automática de evolucionar en la dirección de las imágenes positivas, anticipatorias del futuro (Cooperrider, 1990). Esta idea ilustra la tendencia heliotrópica de los sistemas humanos en diferentes niveles de funcionamiento, como se ha explorado en áreas de investigación tales como: el efecto Pigmalión, las emociones positivas y el diálogo interior, las cuales hacen referencia a postulados que forman parte de la teoría de la imagen.

La cultura organizacional: piedra angular para los procesos de cambio y desarrollo en las empresas

El concepto de cultura organizacional ha sido un tema de amplio debate en diversas corrientes de pensamiento y perspectivas disciplinares, tales como la Antropología Social, la Sociología y la Psicología. Su principal precursor, y quien acuñó por primer vez dicho concepto fue Edgar Schein, el cual lo define como:

Patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Schein, 1988, pp. 25-26)

En esta investigación, el modelo de cultura organizacional que se toma como referente teórico es el de Hartasánchez, cuyo modelo configura cuatro tipos de cultura que fundamentan las diferentes formas estructurales que alcanza la organización (Hartasánchez, 2002).

- *Cultura de función*: Su principal característica es el cumplimiento de las normas y el acatamiento de las definiciones de perfiles de puestos, sustentándose en una clara y detallada descripción de las responsabilidades los mismos. También se reconoce como una cultura burocrática.
- *Cultura de poder*: La gestión de la organización está a cargo de individuos clave que ocupan posiciones de autoridad. Se destaca la lealtad como la cualidad más apreciada para formar parte de la organización, y las directrices se ejecutan con notable eficacia. La comunicación sigue una dirección vertical descendente. Los inconvenientes de este modelo organizativo surgen de la dependencia generada hacia la cúpula directiva, donde recaen todas las decisiones fundamentales.
- *Cultura de desempeño*: Para este tipo de cultura lo más significativo es cumplir con los parámetros de eficiencia, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos y metas organizacionales. Se permite a las personas más libertad, lo cual incrementa la innovación. Los diversos medios orientan la acción hacia el incremento de la productividad. Asegura la eficiencia y el bienestar de los integrantes de la organización, aunque puede crecer el individualismo, dando paso a una lucha interna por el éxito individual.
- *Cultura de apoyo*: Tendencia a motivar más a las personas y reconocerle sus aportes a la organización. Exaltan la coincidencia de visiones, objetivos y metas. Posibilita que los individuos se sientan bien en el trabajo que realizan y se potencian las relaciones interpersonales. Como elemento negativo se señala que los sujetos tienden a preocuparse por las causas, por encima de las consideraciones sobre la eficacia.

Según Hartasánchez (2002), toda organización tiene un perfil combinado de cultura. No existe ninguna que contenga de manera absoluta alguna de ellas. Lo que existe es una cultura dominante o la combinación de dos que lo son. Cuando una empresa entiende su cultura organizacional predominante, obtiene una mejor comprensión de diversos aspectos, como los procesos internos de toma de decisiones, comunicación, criterios de progreso individual, evaluación del desempeño y control, entre otros. Sin embargo, la dinámica de la gestión del cambio no se inicia hasta que se establece una clara distinción entre la cultura predominante actual y la cultura deseada.

Materiales y método

Problema de investigación.

¿Cómo transformar patrones disfuncionales de la cultura organizacional, a través de un proceso de IA?

Objetivo general.

Diseñar un programa de entrenamiento, desde la IA, para fortalecer patrones culturales en una Empresa de Reciclaje.

Objetivos específicos.

- Identificar patrones relevantes de la cultura organizacional, en una Empresa de Reciclaje.
- Evaluar los resultados del programa de entrenamiento, al cierre y transcurrido un año de su implementación.

Tipo de investigación

La investigación es de un diseño mixto, donde la etapa cuantitativa, aplicada a la fase de diagnóstico y a las fases de evaluación y validación del programa, corresponde a un modelo no experimental transeccional descriptivo, mientras que la etapa cualitativa, que corresponde al diseño e implementación del programa de entrenamiento, se sustenta en un diseño de investigación-acción participativo.

Selección de la muestra.

La muestra seleccionada para la fase inicial de diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional estuvo conformada por los 32 sujetos que componen la casa matriz de la Empresa de Reciclaje, de los cuales 14 son hombres y 18 mujeres, todos con más de cinco años de experiencia en la empresa. Del total, 22 son profesionales, siete son técnicos medio y 3 con nivel preuniversitario. Además, 10 ocupan cargos directivos, 14 son reservas de dichos puestos y 8 no ocupan cargo de dirección ni son reservas. Finalmente, están representadas 10 de las 12 áreas que componen la empresa.

Por su parte, para el programa de entrenamiento desde la IA, se seleccionaron 17 sujetos, que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión:

- Que participaran directivos de primer nivel y jefes de área.
- Líderes, formales e informales, de la empresa, ya sea por su jerarquía funcional dentro de la empresa, o por su capacidad movilizativa y de influencia.
- Que estuvieran representadas las áreas claves de la empresa.

Instrumentos utilizados.

Los instrumentos utilizados en esta investigación son los siguientes:

- *Cuestionario de Normas y Valores Organizacionales*: Este instrumento explora varias características que constituyen normas y valores inherentes a las organizaciones laborales. Cada sujeto deberá seleccionar 10 características que definen, según su criterio, la cultura actual, y posteriormente, seleccionar otras 10 que consideran debería fomentarse en la organización.
- *Perfil Dinámico de la Cultura Organizacional*: Esta técnica, desarrollada por Hartasánchez, J. en México en 1996, consiste en un cuestionario compuesto por 15 preguntas que se aplica en dos ocasiones. En la primera instancia, se utiliza para analizar el perfil de la cultura organizacional actual, mientras que en la segunda se emplea para identificar la cultura organizacional preferida.
- *Entrevista Apreciativa*: Este instrumento revela las principales fortalezas de las personas dentro de la organización, al brindarles la oportunidad de expresarse y ser escuchadas. Estas entrevistas no se limitan a la recopilación de datos; buscan más bien experiencias y relaciones. Por ello, su principal característica es invitar a las personas a compartir sus historias y participar en un nivel genuinamente humano. Esto resulta esencial para el análisis narrativo, ya que facilita el acceso a las creencias y valores que definen los significados que guían y determinan una forma particular de sentir, pensar y actuar de los miembros dentro de la organización (Whitney y Trosten-Bloom, 2010, p. 186).

Procedimiento.

El procedimiento seguido en la presente investigación consta de las siguientes fases:

Fase 1: Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional.

El propósito de esta etapa es identificar los principales patrones de la cultura organizacional que los empleados consideran necesarios de fortalecer, ya que son fundamentales para alcanzar los objetivos y metas tanto individuales como organizacionales.

Fase 2: Diseño e implementación del programa de entrenamiento desde la IA.

Se diseña a partir de los resultados previos del diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional, donde se determinó que la comunicación, las relaciones interpersonales y la dirección son los patrones culturales que los trabajadores vivencian de una manera negativa, y sobre la base de ellos, poder intervenir para lograr el fortalecimiento de los mismos.

Análisis de los resultados

Resultados del Diagnóstico Sociopsicológico de la Cultura Organizacional.

La intención metodológica de este diagnóstico es identificar los patrones culturales que los miembros de la organización reconocen como disfuncionales. Estos patrones se toman en consideración durante la fase de diseño e implementación del programa de entrenamiento. Tras analizar la información recopilada a través de las técnicas empleadas, en la organización sujeta a estudio se observa, en un nivel práctico, una integración de tipos de culturas centradas en las funciones y el poder (81.02%). No obstante, los miembros expresan la urgencia de transitar hacia una cultura que ponga énfasis en la correlación entre desempeño y apoyo (74.01%).

El diagnóstico también reveló que, los individuos consideran como patrones fundamentales para fortalecer la cultura organizacional la dirección, comunicación y relaciones interpersonales, lo cual se refleja en las diferencias entre los altos puntajes obtenidos en estos aspectos en la cultura ideal, en comparación la que ellos experimentan como real. Además, otro aspecto que muestra una alta demanda es el de las condiciones externas de trabajo, el cual trasciende la posibilidad de cambio de los sujetos, por lo que no se toma en consideración para las siguientes fases del proceso. En este sentido, lo más distintivo de los patrones culturales que tienen una expresión disfuncional en los sujetos, y a partir de la triangulación de instrumentos, es lo siguiente:

Acerca del patrón cultural *dirección*:

Que la cultura de función sea la que marca la dinámica organizacional, implica que existe un enfoque operativo muy anclado al cumplimiento de normas y procedimientos, lo cual contribuye de manera positiva a generar un funcionamiento interno más dirigido hacia el logro de objetivos y metas. Sin embargo, este resultado final es trascendido por las particularidades del proceso para alcanzar las metas, caracterizado por experiencias negativas derivadas de la cultura de función, que este estudio devela como:

- Escasa posibilidad de innovación y creatividad que este tipo de cultura trasmite a los sujetos.
- La participación, como proceso, se ve limitada, resultado de un proceso de dirección centralizado y que otorga pocas posibilidades de contribuciones individuales y colectivas más allá de lo preestablecido.
- Los rasgos de una cultura de poder se hacen visibles. La aspiración de muchos sujetos de descentralizar ciertos procesos y estimular nuevas formas creativas en la gestión, se ve limitada.

Acerca del patrón cultural *comunicación*:

- Las políticas y procedimientos de la empresa hacen que los canales de comunicación entre las diversas áreas se encuentren enfocados en las normas y procedimientos que no da margen al cambio.
- Los estilos de comunicación se sustentan desde lo pautado por las estructuras de poder, lo que limita el desempeño de las funciones y se vivencia con una fuerte carga negativa por parte de la mayoría de los trabajadores.
- Debido a lo anterior, se ha instalado el rumor como parte de la dinámica organizacional, reconociendo el efecto negativo que esto genera en los individuos y grupos de trabajo.

Acerca del patrón cultural *relaciones interpersonales*:

- En el análisis realizado se destaca que, la cultura ideal a la que aspiran estos sujetos implica una combinación de una cultura de desempeño y apoyo, donde se integre el cumplimiento de las normas con la colaboración y la creación de estructuras cooperativas. Esta combinación permitirá un cumplimiento más comprometido de los procedimientos, aumentará la motivación y el sentido de pertenencia, y llevará a la organización a alcanzar niveles más altos de eficiencia en la gestión. Se insta a enfocar los procesos desde una perspectiva sistémica, donde cada área contribuya a la empresa de manera interconectada.
- Se presenta una organización donde sus miembros comparten valores muy sólidos, pero tienen la aspiración de que los modos de funcionamiento de la empresa sean más cooperativos y colaborativos, estimulándose la integración en los procesos y dando mayor importancia a la inteligencia colectiva.

Diseño e implementación del programa de entrenamiento desde la IA

El programa diseñado se sustenta en los principios teóricos y metodológicos de la IA, y tiene como propósito estimular el pensamiento crítico de los sujetos, en relación con los patrones disfuncionales de la cultura organizacional develados en la fase de diagnóstico, y construir una propuesta colectiva de cara a la transformación de los patrones culturales estudiados. La IA hace un giro en la reformulación de los modelos y prácticas tradicionales, avanzando hacia procesos generativos, como alternativa de gestión en las organizaciones laborales. Además, ofrece al individuo la posibilidad de formular cómo desea cambiar su situación, a partir de decisiones participativas, la búsqueda de alternativas y de acciones concretas que impulsen el compromiso común.

A pesar de reconocer el impacto que esta metodología ha tenido a nivel internacional (Basté, 2015; Whitney y Trosten-Bloom, 2010; Varona, 2007), así como desde las experiencias aisladas en el contexto de las organizaciones laborales en Cuba (Reyes, 2016;

Valladares, 2015; Arenas y Casañas, 2015; Tacoronte y Benítez, 2015), se ha considerado diseñar el programa haciendo ajustes metodológicos para su implementación, teniendo en cuenta el contexto macroeconómico y social en el que está insertada la organización objeto de estudio. El programa quedó diseñado en nueve sesiones, de dos horas de duración cada una, desde metodologías participativas, dialógicas y de construcción colectiva. El programa se estructura de la siguiente manera, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Sesiones del programa de entrenamiento desde la IA.

Sesión	Sesiones del programa	Objetivos
1	Sesión 1 (Fase 1). Descripción positiva de los patrones culturales seleccionados. Elección de los tópicos afirmativos que serán parte del proceso.	Presentar las invariantes del programa de entrenamiento. Reflexionar sobre la metodología de la IA, la cual guiará todo el proceso. Compartir los resultados del diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional, con énfasis en los patrones culturales disfuncionales, resultado del proceso.
2	Sesión 2 (Fase 1). Descripción positiva de los patrones culturales seleccionados. Elección de los tópicos afirmativos que serán parte del proceso.	Enunciar, desde una visión positiva, lo que se aspira en relación a los patrones comunicación, relaciones interpersonales y dirección. Dado que los sistemas humanos se mueven en la dirección de lo que estudian, la elección de los tópicos afirmativos permite qué estudiar y sobre qué focalizar la atención organizacional.
3	Sesión 3 (Fase 2). Descubrimiento de las principales fortalezas y potencialidades del grupo.	Implicar una exploración pasada de los principales patrones de éxito, lo mejor de lo que es y de lo que ha sido en la organización, en relación con la comunicación.
4	Sesión 4 (Fase 2). Descubrimiento de las principales fortalezas y potencialidades del grupo.	Implicar una exploración pasada de los principales patrones de éxito, lo mejor de lo que es y de lo que ha sido en la organización, en relación con las relaciones interpersonales.
5	Sesión 5 (Fase 2). Descubrimiento de las principales fortalezas y potencialidades del grupo.	Implicar una exploración pasada de los principales patrones de éxito, lo mejor de lo que es y de lo que ha sido en la organización, en relación con la dirección.
6	Sesión 6 (Fase 3). Ideales de futuro en relación a los patrones culturales estudiados.	Constituye una exploración energizante de lo que podría ser, de los ideales y expectativas de futuro que tienen en relación a la comunicación, relaciones interpersonales y dirección, dentro de la empresa.
7	Sesión 7 (Fase 4). Construir la organización que se aspira	En esta sesión se formulan proposiciones generativas, de elevado impacto que guiarán la proyección estratégica hacia el logro de las expectativas propuestas en la fase anterior.

Sesión	Sesiones del programa	Objetivos
8	Sesión 8 (Fase 5). Diseño de un plan de acciones sociopsicológicas a implementar en la organización.	Diseñar un plan de acción estratégico a partir de las proposiciones generativas y que serían los compromisos asumidos por los sujetos para su implementación.
9	Sesión 9 (Fase 6). Evaluación del efecto del programa de entrenamiento.	Compartir las vivencias y principales aprendizajes durante el proceso de implementación del programa.

Fuente: elaboración propia

Evaluación del programa de entrenamiento

Evaluación al cierre del programa

Esta evaluación refleja el análisis realizado por los participantes en cada sesión de trabajo que tuvo lugar durante la implementación del programa de entrenamiento. Se pone énfasis no solo en los comentarios expresados por los participantes, sino también en las dinámicas relacionales que emergieron, las experiencias vividas, las resistencias y otros aspectos relevantes que surgieron como resultado de la observación participante llevada a cabo por el equipo coordinador.

Se considera en el análisis la interrelación entre los patrones culturales estudiados y los vínculos apreciativos que se fortalecen en el grupo como consecuencia del programa de entrenamiento.

A continuación, se presentan algunas consideraciones que emergieron en el discurso de los participantes, así como de la observación realizada por la coordinación:

- El programa de entrenamiento fomenta un cambio en los enfoques tradicionales de análisis de la relación causa-efecto de los problemas organizacionales, priorizando en su lugar un proceso que promueve la construcción colectiva a partir de las contribuciones más significativas y efectivas de cada individuo y grupo.
- A través de la comunicación que se generó durante las sesiones del programa, se facilitó la integración entre individuos, lo que estimuló las competencias grupales y el aprendizaje, orientando las acciones actuales hacia un futuro que se vislumbra como innovador y repleto de oportunidades altamente efectivas para el éxito empresarial.
- Las personas se conectaron a través de la sinergia generada por el hecho de ser altamente valoradas en las relaciones establecidas, en lugar de ser etiquetadas por sus roles dentro de la empresa. Los directivos desempeñaron un papel activo en el proceso de construcción colectiva a partir de la horizontalidad en su integración grupal.

- Se abrieron canales de comunicación que permitieron que cada individuo fuera escuchado en función de sus contribuciones.
- Se creó un ambiente propicio en el que todos se sintieron partícipes, al tener la oportunidad de elegir cómo contribuir al éxito de la tarea. Además, se tuvieron en cuenta las expectativas y aspiraciones de los beneficiarios directos del programa. El proceso de cambio fue liderado por los propios actores, y el destino deseado fue una decisión del grupo, construida a través del diálogo facilitado por el enfoque metodológico utilizado.
- En sentido general, al hacer un análisis de contenido de la evaluación dada por los participantes arrojó que: consideran oportuno la implementación del programa de entrenamiento, los trabajadores se mostraron resistentes en las sesiones inicial y después evolucionaron hacia una participación activa y comprometida, alcanzan una mayor capacidad crítica de la realidad organizacional en relación a los patrones culturales estudiados, la mirada apreciativa a partir del rescate de las experiencias cumbres en relación a la comunicación, las relaciones interpersonales y la dirección se reconoció como altamente innovador. Finalmente, los directivos de la empresa que participaron en el programa expresaron compromisos de cambio, lo cual abre la posibilidad de modificar patrones de comportamiento percibidos como disfuncionales.

Evaluación de los resultados del programa transcurrido un año de implementado

Llegado este punto, se analizó el efecto del programa de entrenamiento desde la IA, transcurrido un año de su implementación. Para ello se aplicó la Entrevista Individual Semiestructurada y el Cuestionario de Normas y Valores a los 32 sujetos de la muestra inicial. Como resultado del análisis de contenido, derivado de las técnicas implementadas, se puede determinar que, pasado un año de implementado el programa de entrenamiento desde la IA, en la Empresa de Reciclaje, los efectos apuntan a:

- Se observa un incremento en la motivación de los trabajadores hacia el logro, lo cual indica una mejora en los indicadores de eficiencia en la ejecución de tareas, así como un mayor compromiso y responsabilidad hacia las metas de la organización.
- Los principales valores que se reconocen como orientadores del comportamiento en la empresa, se asumen desde una perspectiva grupal más que individual, se comparten y aceptan aquellos que tributan a apuestas colectivas más que a la sumatoria de esfuerzos individuales.
- Las relaciones sociales se muestran más fortalecidas, se valora la importancia de establecer relaciones colaborativas para el logro de procesos generativos que incrementen el desempeño laboral y la coincidencia de visiones, objetivos y metas, elementos típicos de una cultura de apoyo.

- El programa de entrenamiento influyó positivamente en el mejoramiento de la comunicación interpersonal y grupal. Se aprecia un discurso mucho más apreciativo, valorativo y de reconocimiento de una individualidad y grupalidad positiva que tributa al desarrollo de la organización.
- Se considera que el programa de entrenamiento impacta de manera positiva en los modelos de ejercicio del poder. Se logra la cooperación de los directivos para la implementación de este, se reconocen los intentos de lograr un modelo más participativo para la toma de decisiones, no obstante, aún se percibe un estilo de dirección centralizado, donde el poder que le otorga la posición formal dentro del organigrama se ejerce de manera unidireccional.
- Se aprecia una mayor cohesión de las diferentes subculturas que existen al interno de esta.
- Se logran mover los esquemas mentales desde modelos condicionados por el modo de funcionamiento habitual, hacia aquellos más abiertos, dinámicos, conectados con una nueva visión de la organización y de sus miembros, lo que resulta en sí mismo un elemento de cambio favorable para la empresa.

Conclusiones

Las conclusiones que se detallan a continuación vienen a reforzar los efectos que un modelo de intervención organizacional basado en la IA puede tener en las subjetividades individuales y colectivas de los trabajadores, y cómo ello tributa al logro de los objetivos y metas de la organización.

- El cambio de mentalidad, es decir, hacer una ruptura con los modelos mentales y modos de funcionamiento tradicionales, es posible lograrlo cuando los procesos se encaminan a estimular el pensamiento crítico de los sujetos sobre su realidad en la organización.
- El compromiso de los trabajadores, el sentido de identidad, la apuesta colectiva se alcanza en una organización cuando se sienten que participan en el proceso de toma de decisiones, y tienen claridad de cuáles son las mejores contribuciones que pueden hacer a la misma.
- La estructura metodológica del programa de entrenamiento, que se integró desde dinámicas participativas y de integración grupal, logró generar un ciclo reflexivo, que partió de develar las percepciones que tienen los sujetos de los patrones culturales estudiados, cuestionarlos desde las experiencias y vivencias pasadas, y volver sobre ellos con un sentido transformador y de cambio a partir de las expectativas de futuro generadas.

- Se demuestra una vez más que, para poder instalar en la organización cualquier estrategia de cambio organizacional, los directivos deben formar parte de ese proceso, integrarse de manera activa y horizontal y generar compromiso de cambio desde la posición formal que ocupan en el organigrama.
- Poner en diálogo la cultura organizacional con la realidad económica, política y social en la que se inserta la organización, es un aprendizaje que demuestra la necesidad de estudiar este fenómeno desde una mirada sistémica y compleja de la realidad organizacional.

Referencias

- Arenas, P., y Casaña, A. (2015). Cambio apreciativo de una organización. En: CENESEX (Eds). *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan* (pp. 79-98). Editorial Félix Varela.
- Basté, D. (2015). *Repensar la Indagación Apreciativa desde la perspectiva de su plasticidad* [Tesis Doctoral, Universitat Ramon Llull].
- Boulding, E., y Boulding, K. E. (1995). *The future: Images and Process*. Sage Publications.
- Cooperrider, D. (1990). *Appreciative management and leadership: The power of positive thought and action in organizations*. Jossey-Bass Publishers.
- Hartasánchez, J. (2002). Perfil dinámico de la cultura organizativa de los directivos públicos en México. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD. Lisboa, Portugal.
- Gergen, K. J., y Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Taos Institute Publications.
- Krattemaker, T. (2005). *Change through Appreciative Inquiry*. Harvard Business School Publishing.
- Reyes, J. (2016). Proceso de indagación apreciativa en un contexto universitario. Apuntes de una experiencia práctica. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 19(4), 1523-1547. <https://revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/57963>
- Rodríguez, Y. (2012). *Cultura de Aprendizaje: Un Programa de Entrenamiento Sociopsicológico* [Tesis de Maestría, Universidad de La Habana].
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza & Janes S.A.
- Tacoronte, Y., y Benítez, L. (2015). Indagación apreciativa en la formación de un grupo para gestión ambiental en la Bahía de La Habana: experiencias desde la facilitación. En: CENESEX (Eds). *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan* (pp. 99-108). Editorial Félix Varela.
- Valladares, A. (2015). Entrevista apreciativa: una experiencia para la definición del Proceso de Gestión de Riesgos en SOFTEL. En: CENESEX (Eds). *La indagación apreciativa en Cuba: experiencias que atrapan*. Editorial Félix Varela.
- Varona, F. (2007). La investigación apreciativa: una nueva manera de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en las organizaciones. *Revista del Centro de Investigaciones en Desarrollo Humano*, 15(2), 394-419.
- Whitney, D., y Trosten-Bloom, A. (2010). *El poder de la Indagación Apreciativa. Una guía práctica para el cambio positivo*. Editorial CENESEX.

Appreciative Inquiry: A Paradigm Shift in Intervention and Organizational Development Models

Investigação apreciativa: uma mudança de paradigma nos modelos de intervenção e desenvolvimento organizacional

Javier Reyes Hernández

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<http://orcid.org/0000-0003-0726-1097>

reyeshernandezjavier@gmail.com

Doctor en Ciencias Psicológicas por la Universidad de La Habana. Investigador Titular de la Academia de Ciencias de Cuba. Miembro de la Sociedad Cubana de Psicología. colaborador del Grupo Cambio Humano del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas de La Habana, Consultor de Empresas en Inspiring-Partner Barcelona y Miembro de la Red Iberoamericana de Practicantes y Académicos del Paradigma Apreciativo. Colabora como profesor en diversos programas de maestría, especialidad y otras modalidades de posgrado en varias universidades. Ha sido autor de múltiples publicaciones en revistas especializadas. Actualmente cursa una estancia de investigación posdoctoral en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Abstract:

Traditionally, the practice of organizational development has emphasized the concept of deficit, problem, or conflict, with the belief that an organization could return to a healthy state if that deficit was eliminated. New intervention models suggest focusing on enhancing the best contributions that individuals can make to the organization.

The presented article offers, on one hand, a critical reflection on the theoretical and methodological principles that support Appreciative Inquiry as a model of positive organizational intervention and change, and on the other hand, a concrete case study in a company. The work is framed within a mixed research design, consisting of two stages by derivation. A year after the training program was implemented, positive objective and subjective change indicators are shown regarding the patterns of organizational culture studied in the company where the research was conducted.

Keywords: Appreciative Inquiry; strengths-based organizational intervention; organizational development

Resumo:

Tradicionalmente, a prática de desenvolvimento organizacional tem enfatizado o conceito de déficit, problema ou conflito, com a crença de que uma organização poderia retornar a um estado saudável eliminando esse déficit. Novos modelos de intervenção sugerem um foco no aprimoramento das melhores contribuições que os indivíduos podem fazer para a organização. Este artigo oferece, por um lado, uma reflexão crítica sobre os princípios teóricos e metodológicos que sustentam a Investigação Apreciativa como um modelo de intervenção e mudança organizacional positiva e, por outro lado, um estudo de caso concreto em uma empresa. O trabalho está enquadrado em um projeto de pesquisa misto, com duas etapas por derivação. Um ano após a implementação do programa de treinamento, são mostrados indicadores de mudança positiva, tanto objetivos quanto subjetivos, em termos dos padrões de cultura organizacional estudados na empresa onde a pesquisa foi realizada.

Palavras-chave: Investigação Apreciativa; intervenção organizacional baseada em pontos fortes; desenvolvimento organizacional.

3

Aprendizaje y creación del conocimiento de las Pymes en Morelos para afrontar los requerimientos de la NOM 035

Brandon Xavier Guadarrama Moreno, Augusto Renato Pérez Mayo,
Nohemí Roque Nieto, Irene Sánchez Guevara

Resumen:

En el capítulo se teoriza sobre el nivel de aprendizaje y utilización de prácticas administrativas en las PYMES para afrontar los requerimientos de la NOM-035. Actualmente no visualizan de manera correcta la importancia de los factores psicosociales en el trabajo y su impacto para el éxito empresarial y bienestar de sus colaboradores, llevando en ocasiones prácticas administrativas limitadas que parten de una preconcepción también limitada o equivoca del tema, o con el único interés (en algunos casos) de palomear un requisito más que dicta la NOM (Norma Oficial Mexicana), a fin de evitar alguna demanda o multa que derive de la misma; en el peor de los casos aun nos encontramos con empresas que no llevan a cabo ninguna practica administrativa para el cumplimiento de la NOM-035. Nuestro propósito es dar a conocer las mejores prácticas administrativas tomando los antecedentes que nos brindan los estudios de administración.

Palabras clave:

PYMES; Administración; Aprendizaje; Factores psicosociales; Modelo de gestión.

Guadarrama Moreno, B. J., Pérez Mayo, A. R., Roque Nieto, N., y Sánchez Guevara, I. (2024). Aprendizaje y creación del conocimiento de las Pymes en Morelos para afrontar los requerimientos de la NOM 035. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 64-79). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c199>



Introducción

El presente trabajo se encuentra dividido en cuatro apartados “Nom-035 antecedentes y actualidad” donde se hace un breve recorrido por los antecedentes de la Norma, “Panorama de las MiPymes” donde se exponen los retos a afrontar por las MiPymes para el cumplimiento correcto de la norma, así como las limitaciones de la norma, “Información y conocimiento” donde se hace una revisión a la teoría de creada por Nonaka y Takeuchi referente a las organizaciones Japonesas como creadoras de conocimiento, complementando un poco con la teoría de Edgar Schein y finalmente se presenta en el apartado titulado “Aprendizaje y prácticas administrativas en las PYMES respecto a la NOM-035” donde se realizamos un análisis de las principales características de adaptación y aprendizaje de las Pymes relacionando sus capacidades con las prácticas administrativas pertinentes para dar a luz nuevas propuestas.

Nom-035 antecedentes y actualidad

La NOM-035 es una norma que comenzó a plantearse desde el 2016 como “PROYECTO de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016 Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención.” publicada el 26 septiembre en el DOF, pero no fue hasta 2018 que se establecieron sus lineamientos a través del Diario Oficial de la Federación y finalmente entro en vigor en el mes de octubre del 2019, esta norma tiene por objetivo el identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo, siendo una norma que en términos generales busca el bienestar organizacional, ya que aborda los siguientes ejes para su cumplimiento:

EJE 1.1 Variables Factores de Riesgo Psicosocial:

- Ambiente.
- Carga de trabajo.
- Falta de control sobre el trabajo.
- Jornada de trabajo y rotación.
- Liderazgo y relaciones negativas en el trabajo.
- Violencia laboral.
- Interferencia en la relación trabajo-familia.

EJE 1.2 Entorno Organizacional:

- Sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa
- La formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas
- La definición precisa de responsabilidad para los trabajadores

- La participación proactiva y comunicación entre el patrón, sus representantes y los trabajadores.
- La distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales.
- Evaluación y reconocimiento del desempeño.

EJE2 Medidas de Acción y Control:

- Primer nivel: Políticas internas.
- Segundo nivel: Acciones grupales (manejo de conflictos, trabajo en equipo, comunicación asertiva).
- Tercer nivel: Intervenciones de tipo clínico o terapéutico.

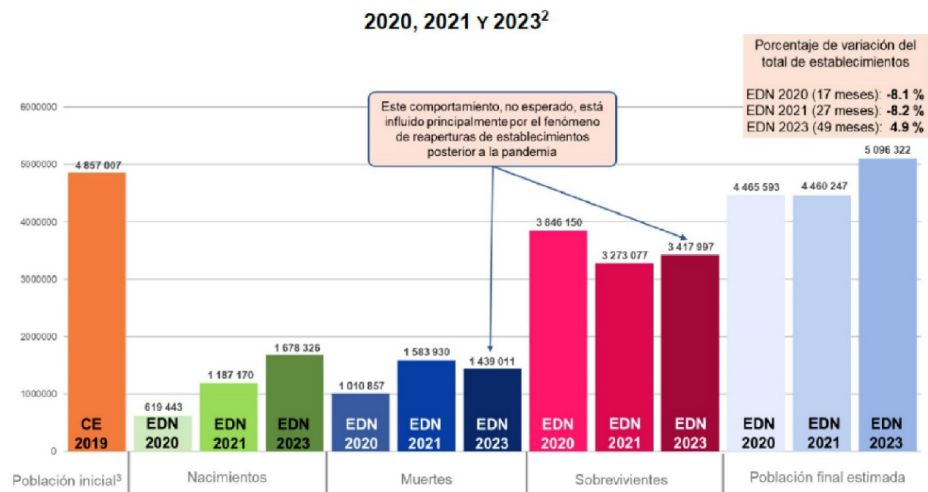
Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2019). Guía Informativa - NOM 035

Como medida preventiva y correctiva la NOM-035 es una iniciativa espectacular y muy necesaria a nivel económico y de bienestar organizacional, es así que la OMS estimo en 2020 que “cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, lo que cuesta a la economía mundial casi un billón de dólares.” (Noticias, 2022), y a nivel de salud y bienestar organizacional ya que el panorama actual de México hoy en día es que el 75% de los trabajadores mexicanos padecen estrés laboral, colocando el país por encima de países como China (que representa el 18.25% de la población mundial) con un porcentaje del 73% y de Estados Unidos con un 59% de estrés laboral. Como podemos ver a 7 años del planteamiento de la propuesta de NOM 035 y a 5 años de haber entrado en vigor de carácter obligatorio, en términos de salud organizacional México no ha mejorado mucho desde entonces.

Panorama de las MiPymes

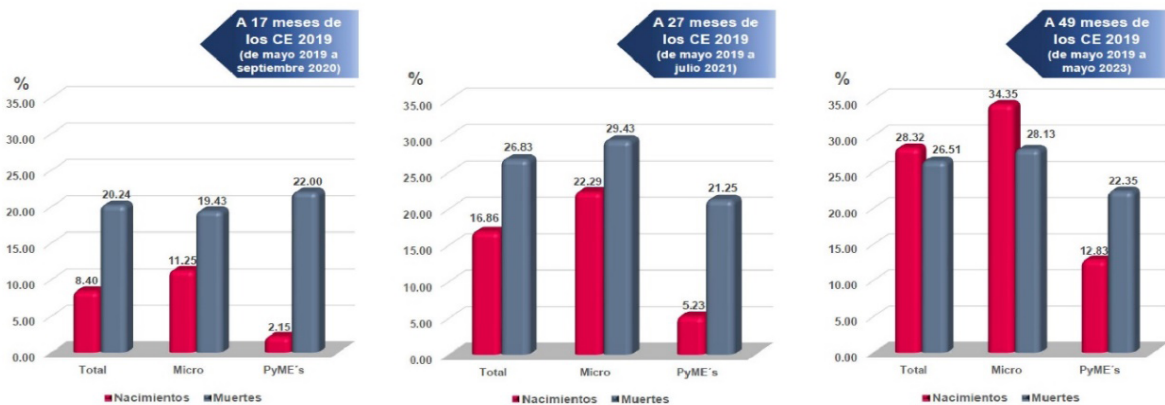
Aunado a esto el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) recientemente presento los resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023 con información sobre los establecimientos micro, pequeños y medianos que realizan actividades manufactureras, comerciales y de servicios privados no financieros que sobrevivieron, nacieron y murieron en el país a 49 meses de concluidos los Censos Económicos (CE) 2019 entregando los siguientes datos estadísticos:

Figura 1. Número de establecimientos a nivel nacional



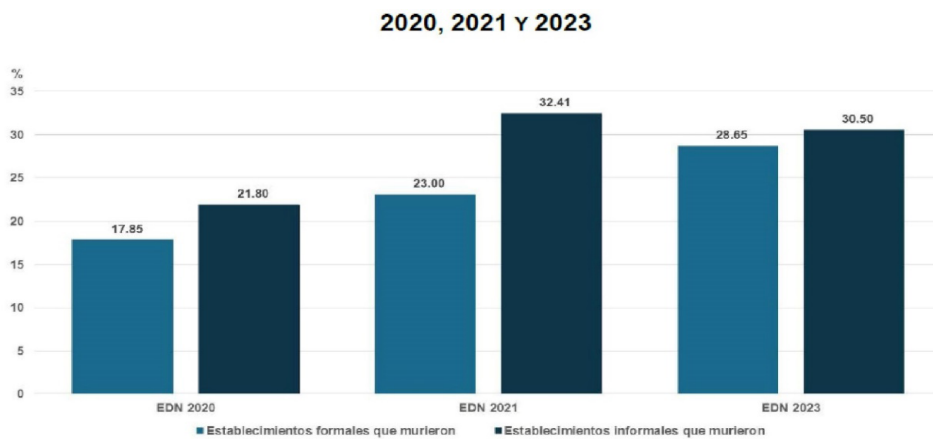
Fuente: INEGI, CE 2029 y EDN 2020, 2021 y 2023.

Figura 2. Proporciones con respecto al personal ocupado total en 2018



Fuente: INEGI, 2019.

Figura 3. ¿Qué proporción de establecimientos que murieron eran formales e informales?

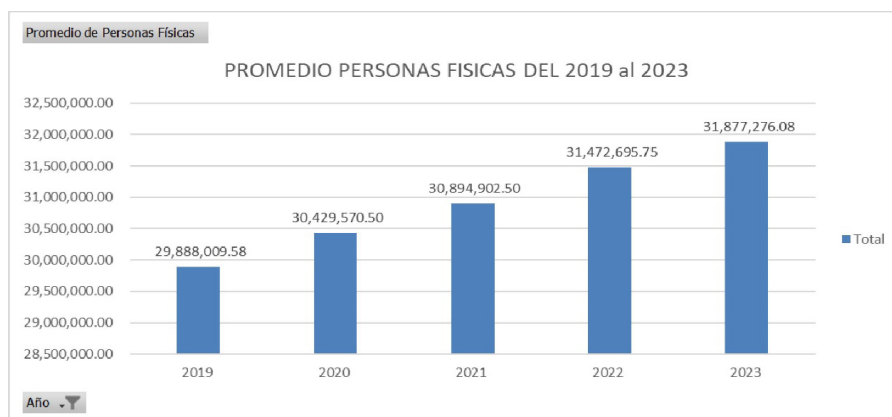


Fuente: INEGI, EDN, 2020, 2021 y 2023.

En la gráfica 1 se muestra claramente como las empresas MiPymes en un histórico del 2019 al 2023 entre un 30% y un 40% de estas empresas han desaparecido. Sin embargo, hay dos factores influyentes que refleja la tabla, ya que en el 2020 dio inicio la pandemia del COVID-19 en México, razón por la que el pico más grande de muerte de empresas se observa en el año 2021, sin embargo, también se muestra un aumento significativo de nacimiento de nuevas empresas entre el 2021 y el 2023, es curioso este fenómeno, ya que en el 2021 el SAT también redoblo esfuerzos para la inscripción y regulación de los contribuyentes.

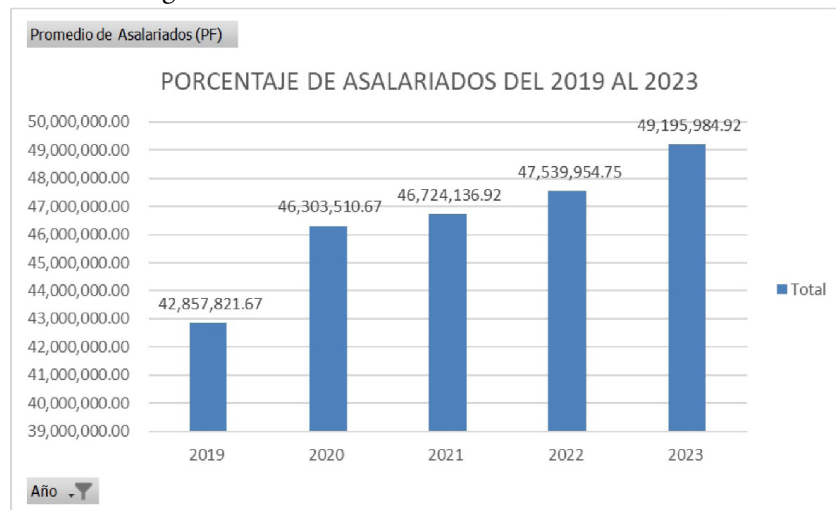
Por lo que contemplando estas dos variables podríamos interpretar que debido a la falta de estrategias de creación de conocimiento y aprendizaje organizacional para una correcta adaptación a la contingencia, muchas de estas empresas MiPymes cerraron y a falta de opciones laborales en el mercado, es probable que muchas de estas personas que perdieron el trabajo decidieron emprender por sí mismos, lo cual se refleja en los datos del Servicio de Administración Tributaria SAT, en un aumento entre el 2020 y 2021 de personas inscritas en el régimen de sueldos y salarios, un incremento del Regímenes de Incorporación Fiscal (RIF), Personas físicas con actividades empresariales, Régimen Simplificado de Confianza (RESICO) y Actividades empresariales con ingresos a través de plataformas tecnológicas como muestra la gráfica 4, 5 y 6.

Figura 4. Promedio de personas Físicas del 2019 al 2023



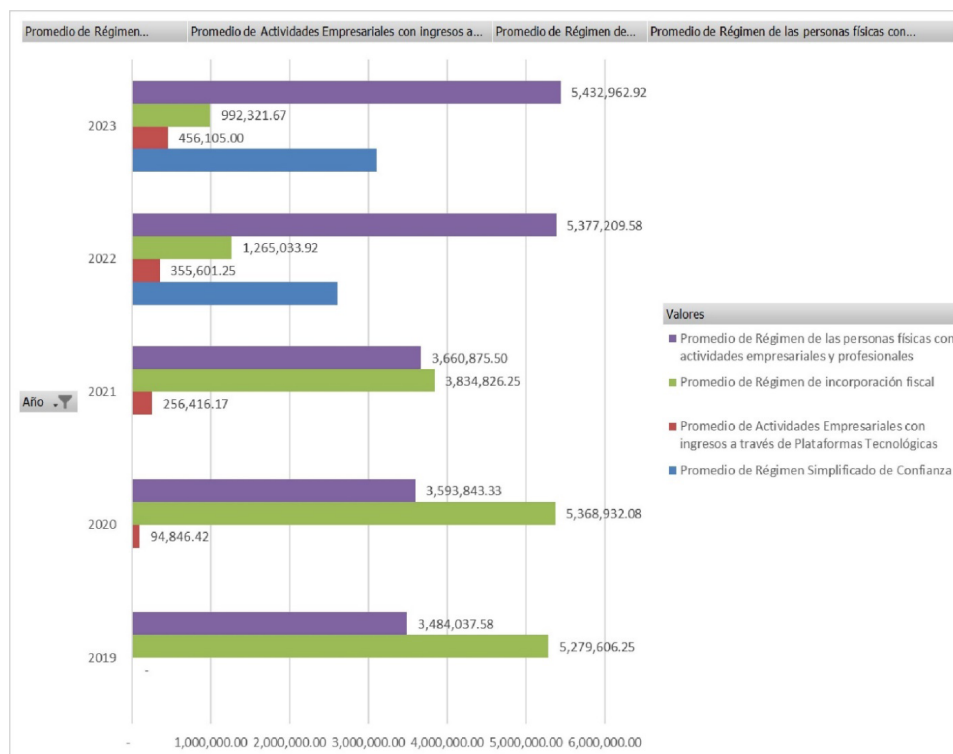
Fuente: elaboración propia tomando los datos abiertos del SAT por tipo de contribuyente

Figura 5. Promedio de asalariados del 2019 al 2023



Fuente: elaboración propia tomando los datos abiertos del SAT por tipo de contribuyente

Figura 6. Promedio de régimen relacionados al emprendimiento del 2019 al 2023



Fuente: elaboración propia tomando los datos abiertos del SAT por tipo de contribuyente

Además, el Censo Económico del 2019 reportó que el 99.8 % de los establecimientos del país son MiPymes, concentrando en consecuencia el mayor número de trabajadores del país, respaldándonos en las anteriores graficas resaltamos la vulnerabilidad al cambio y a los fenómenos económicos de este sector, que a pesar de tener un notable incremento en el nacimiento de nuevas empresas MiPymes, muchas de estas empresas siguen cerrando a diario. Los procesos de aprendizaje organizacional y el conocimiento

de prácticas administrativas adecuadas, en este aspecto, son de fundamental importancia para transformación, supervenía y adaptación de este sector.

El problema de la situación que hoy en día se vive con los factores psicosociales en las MiPymes se encuentra en la propuesta de aplicación, ya que al revisar la “Guía informativa, NOM-035-STPS-2018, publicada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es sorprendente encontrarnos con estos 3 puntos en particular:

- “La STPS no valida, certifica, aprueba o autoriza a ningún consultor para la aplicación de la NOM-035-STPS-2018”.
- “No existe obligación para la participación o contratación de consultores, asesores o gestores”
- “Cada centro de trabajo deberá elaborar su propia política, con base en las condiciones de su centro de trabajo y sus posibilidades, de forma que se instrumenten en acciones los compromisos que en la política se señale” (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019, p. 25).

Estos 3 puntos en particular dejan a la NOM-035 como una gran idea con un terrible plan de ejecución, es decir, ¿Cómo esperaban tener el mayor porcentaje de éxito y alcance en la implementación de la norma sin considerar al sector que engloba la mayor cantidad de trabajadores del país y sus condiciones?, este problema se refleja en la actualidad en que, la mayoría de los casos, la norma termina enfocándose en las grandes empresas y raramente pasa a ser de interés de una MiPymes.

El especial énfasis en estos 3 aspectos es debido a que implican dar la espalda a las MiPymes y sus necesidades de capacitación y asesoramiento, dejando los pasos a seguir a la interpretación de los encargados de los centros de trabajo, quienes a además se enfrentaban por primera vez a estos conceptos nuevos y abstractos como son los “factores psicosociales”, situación que algunos pseudo consultores aprovechan para ofrecer sus servicios. Además, son un grupo que regularmente tiene problemas para preparar a sus líderes (al tratarse en su mayoría de negocios de esquema familiar), poca capacidad de acción e inversión y una capacidad de respuesta limitada ante las nuevas tendencias que acompañan una visión administrativa del futuro, por lo que la norma termina siendo percibida como un requisito más por palomear de la STPS dejando de lado la esencia y el objetivo real de la norma, además de que, a falta de inspectores, difícilmente tendrán una visita por la secretaria del trabajo para ver su aplicabilidad, ya que actualmente la STPS no cuenta con la infraestructura adecuada.

Información y conocimiento

Información y conocimiento parecen referirse a lo mismo y comúnmente estas palabras son usadas sin distinción, sin embargo, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi establecen una importante diferencia entre estos dos conceptos, en primera instancia mencionan que:

- “Cuando se trata de conocimiento, a diferencia de la información, se trata de creencias y compromisos, ya que el conocimiento es una función de una postura, perspectiva o intención particular.”
- “El conocimiento es acción, siempre es conocimiento hasta cierto punto”
- “El conocimiento como la información, trata de significado, depende de contextos específicos y es relacional” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 63).

Para Nonaka y Takeuchi el “conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 63), de esta manera establecen que el conocimiento es creado solo por los individuos y una compañía no puede crear conocimiento sin individuos” por lo tanto la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 65), de esta manera el flujo de información alimenta el conocimiento al ponerlo en contraste con sus valores, creencias y experiencias.

Polanyi sostiene que “los seres humanos adquieren conocimiento creando y organizando activamente sus propias experiencias” y que “Podemos saber más de lo que podemos expresar” (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 4). Desde esta postura reconocemos que también podemos aprender de esas empresas sobrevivientes del censo económico del 2019, que detallamos anteriormente, ya que deben tener características propias que les permitieron sobrevivir y en términos de la norma, la interpretación que los encargados de los centros de trabajo pueda interpretar con sus propios recursos, podrían ayudarnos a dar posiblemente un paso adelante a nuevas estrategias y formas de comprender los factores psicosociales que conforman las experiencias de una MiPymes a través de sus prácticas administrativas, como se detalló en una investigación de trabajadores informales en Morelos a cargo del Dr. Arturo Juárez García titulado “Factores psicosociales del trabajo y efectos psicológicos en comerciantes informales en Morelos, México: Una exploración mixta preliminar. Salud UIS, 52(4), 402-413”. Donde destacaron variables de Burnout y Engagement en conjunto relacionados con la actividad misma desempeñada por los trabajadores informales (Juárez-García et al., 2020).

En cuanto al concepto de información Bateson (1979), señala que “la información consiste en diferencias que establecen la diferencia” (p. 5). La información permite interpretar eventos y objetos desde otro punto de vista distinto, retroalimentando de esta manera su conocimiento, de manera puntal la información es un medio o material necesario para extraer y construir conocimiento”.

La información puede considerarse de dos maneras: sintácticamente (por el volumen que tiene) y semánticamente (por el significado que produce) sin embargo el aspecto semántico de la información es el más importante ya que es el que influye directamente en las acciones y la toma de decisiones. Sin embargo, si uno se centra en el aspecto sintáctico.

No puede percatarse de la verdadera importancia que tiene la información para el proceso de creación de conocimiento. En pocas palabras la información es un flujo de mensajes y datos, mientras que se crea por ese flujo de información, anclado en las creencias y el compromiso de su poseedor, por lo que Nonaka y Takeuchi mencionan “el conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana” (p. 64).

En términos de información la NOM-035 ha generado y causado la creación (por parte de terceros) de un sinnúmero de cursos, talleres, información oficial, notas, guías, e incluso el PROCADIST Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores de la STPS ha generado un curso de introducción con validez STPS, sin embargo, advierte que dicha constancia tiene valor curricular pero no es equivalente a una certificación o acreditación, ni tampoco a un certificado de competencia laboral como el que emite el CONOCER, en este sentido el flujo de información es amplia y contradictoria a falta de expertos en el tema, así como de posturas de pseudoconsultoras que emiten su juicio sobre la norma, creando así un conocimiento acerca del tema variado y en contraste de su razón de ser como mencionan Berger y Luckmann (1966), “que al interactuar en cierto contexto histórico y social las personas comparten información, con la cual construyen un conocimiento social que conforma una realidad y ésta, a su vez, influye en sus juicios, su comportamiento y su actitud”. Modificando los paradigmas organizacionales de relación subordinado/patrón.

En este apartado Nonaka & Takeuchi (1995), mencionan como Brown (1992), argumenta que “Las organizaciones del futuro serán ‘refinerías de conocimiento’ en las que los empleados sintetizarán entendimiento e interpretaciones del mar de información que amenaza con inundarlos desde todos los flancos” (p. 3).

Saber que la NOM-035 existe y saber cómo opera son dos cosas muy distintas necesitamos un modelo que permita exteriorizar el conocimiento tácito de las empresas MiPymes para la construcción de conocimiento explícito que pueda ser compartido entre ellas de manera constante a fin de crear condiciones facilitadoras para transformar el conocimiento individual en conocimiento grupal.

Nonaka y Takeuchi establecen “el proceso de cinco fases para la creación de conocimiento organizacional” que consiste “en compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y expandir el conocimiento” a este constante proceso lo llaman la espiral del conocimiento además menciona 5 condiciones facilitan y hacen posible esta espiral:

Intención

En primer lugar, mencionan la intención y afirman que “la espiral del conocimiento se encauza por la intención organizacional, es decir la aspiración que una empresa tiene por alcanzar una meta.” Además, mencionan “la intención organización provee el factor más importante para juzgar la veracidad de una sección dada de conocimiento” (Nonaka

& Takeuchi, 1995, p. 85), de esta manera enfocándonos en la NOM-035 podemos intuir que para su correcta implantación no debe ser tratada solo como una norma oficial mexicana más por cumplir y reconocer que más bien se trata de un enfoque de bienestar organizacional, ya que para cumplir de manera adecuada con los objetivos reales de la norma es importante formular una intención organizacional y propositiva donde todos los trabajadores que conforman el centro de trabajo puedan compartir, socializar y transformar el conocimiento tácito que de hasta el momento tenían, ya que haciendo este parteaguas podrán hacer más que palomear un requisito y podemos atender las necesidades de manera puntualmente con los indicadores adecuados, descartando así el juicio y tajante de cumplimiento de “se aplicó o no se aplicó determina encuesta de salud organizacional” solo por poner un ejemplo. Se trata de introducir una visión a la empresa y socializarla teniendo cuidado de no confundir el medio con el fin y de esta manera se puede socializar mejor el conocimiento que se desea compartir.

Autonomía

En este punto Nonaka y Takeuchi mencionan que “para pasar de un sistema de relevos a un sistema sashimi o rugby es necesario contar con autonomía e integración del equipo” ya que “un equipo autónomo puede llevar a cabo numerosas funciones, amplificando y sublimando las perspectivas individuales” por lo que es necesario “permitir que todos los miembros de una organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan” (Nonaka & Takeuchi, 1995), este es el medio para aumentar las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento, de esta manera las ideas originales emanan, y al difundirse en el interior del equipo, se vuelven ideas organizacionales, de esta manera la organización tiene oportunidad de mantener mayor flexibilidad en la adquisición, interpretación y relación de información, abriendo paso así a un sistema autopoietico capaz de adaptarse y transformarse constantemente, por lo que en consecuencia se vuelve capaz de afrontar problemas adaptativos como los que sufrieron las MiPymes durante la pandemia COVID-19, por demás cabe mencionar que este aspecto es fundamental para conocer mejor los aspectos que aun podríamos desconocer acerca de los factores psicosociales del trabajo.

Fluctuación y Caos

La fluctuación y el caos creativo, estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo, se trata de una ruptura de rutinas, hábitos o marcos cognoscitivos, ya que una ruptura es una oportunidad para reconsiderar nuestro pensamiento y perspectivas fundamentales sin embargo mencionan que “sin la reflexión, la fluctuación tiende a resultar en un caos destructivo” (Nonaka & Takeuchi, 1995), otra cosa que dificulta esto es la ambigüedad de los altos directivos en cuanto a la filosofía o visión, puede conducir a un cuestionamiento o reflexión de las premisas de valor, así como de las premisas factuales en las que se basan las decisiones corporativas.

Redundancia

Nonaka & Takeuchi (1995), descubrieron que “La redundancia en los procesos de creación y socialización del conocimiento es vital para la absorción del conocimiento” (p. 93), ya que facilita la socialización del conocimiento, sin embargo también advierten que en un principio la redundancia incrementará la cantidad de información que debe procesarse, por lo que es importante encontrar un equilibrio entre la creación y la capacidad de procesamiento de la organización, ya que se trata de un principio cognitivo que facilita el aprendizaje, entre más se comparte un pensamiento más se socializa y al socializarse el conocimiento se transforma de manera constante, de esta manera podemos afinar un objetivo, valor o meta. Algunas de las actividades que mencionan Nonaka y Takeuchi para fomentar la redundancia es “la realización de juntas frecuentes, de manera programada como de sorpresa, además de las redes de información formales e informales de comunicación como los brindis después del trabajo en la oficina, ya que esto facilita el intercambio del conocimiento tácito y explícito” (Nonaka, & Takeuchi, 1995, p. 94)

Variedad de requisitos

En este punto Nonaka & Takeuchi (1995), comentan que “los miembros de la organización pueden superar muchos problemas si poseen variedad de requisitos, la cual puede fomentarse combinando la información de manera distinta, flexible y rápida y distribuyendo por igual la información en todas las secciones de la organización” (p. 94), por lo que “todas las personas de la organización deben contar con acceso rápido a la más amplia gama de información requerida en un momento dado, con el menor número de pasos posibles” (p. 94), Este punto en específico aunque se refiere más al acceso, información y conocimiento que el trabajador tiene de la organización resulta ser una clave que además de favorecer la creación de conocimiento, reduce las incertidumbres del trabajador ocupándose de uno de los aspectos que la norma trata de abarcar y es la intención de este trabajo el también mostrar como el cumplimiento de la norma es posible a partir de ciertos principios establecidos por los estudios administrativos, siendo que la NOM-035 y MiPymes pueden ser una misma en el ideal de la administración.

Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional

Nonaka & Takeuchi (1995), definieron este modelo y plantean que la primera fase es “compartir el conocimiento tácito” para así poder crear modelos mentales, que apoyan a la segunda fase “creación de conceptos”, la tercera fase es “justificar los conceptos”, algunas organizaciones definen esta justificación a partir del costo, el margen de ganancia o utilidad y el grado en que contribuye al crecimiento de la empresa, sin embargo, la justificación puede ser tanto cualitativa como cuantitativa, por lo que pueden ser basados tanto en hechos como juicios y estar cargados de valores, ya que el

conocimiento organizacional se define como una creencia verdadera justifica, por tanto, los nuevos conceptos creados por los individuos o por el equipo deben ser justificados en el procedimiento, lo cual incluye determinar si los conceptos son válidos para la organización y la sociedad, una vez justificado el concepto se convierte en algo tangible y concreto es decir un “arquetipo” la cual es la cuarta fase donde los conceptos justificados que son explícitos se convierten en arquetipos, de esta manera se retroalimenta el conocimiento explícito recién creado con el conocimiento explícito ya existente, Para construir un modelo y rediseñar la empresa replanteando el organigrama, descripción de puestos, sistemas de reportes o procesos operativos, para lo cual es indispensable una cooperación dinámica entre varios departamentos de la organización. Para finalmente la fase cinco de este modelo “Expandir el conocimiento” de manera intraorganizacional para crear un nuevo ciclo de creación de conocimiento, expandiéndose horizontal y verticalmente a través de la organización y interorganizacionalmente el conocimiento creado por la organización puede movilizar el conocimiento de empresas filiales, clientes, proveedores, competidores y otros elementos que se encuentran fuera de la empresa.

Diseño, aprendizaje y prácticas administrativas respecto a la NOM-035

El aprendizaje establece que es lo que conocemos, donde se encuentra ese conocimiento y como utilizarlo para mejorar todos los aspectos de la organización, comúnmente este es un proceso utilizado por grandes empresas enfocado a la toma de decisiones, conocer mejor las necesidades de los clientes, mejorar algún aspecto interno de la empresa, etc. Sin embargo, en comparación con las PYMES son empresas que cuentan con la liquidez para invertir en capacitación y contratar diagnósticos de expertos.

Sin embargo, como vimos en el apartado anterior la generación de conocimiento, integración de nuevos conceptos y su justificación son posibles, sin embargo, el líder y subordinados deben de crear un entorno en el que se sientan libres de compartir conocimiento e información y ser capaces de aceptar ayuda, eso requerirá una actitud diferente, un conjunto diferente de decisiones del líder.

A pesar de ser regularmente equipos pequeños de trabajo, el equipo debe convertirse en un conjunto de personas que están constantemente ayudándose todo el tiempo de manera perpetua y por lo tanto deben tener la habilidad de recibir este tipo de ayuda o el trabajo no se llevara de manera correcta.

Culturalmente hablando existen factores culturales que dificulta la introducción al acto de “Pedir Ayuda” de acuerdo a Edgar Schein existen dos posturas una desde la perspectiva del cliente y la otra desde la perspectiva del trabajador, desde la primer postura, culturalmente el cliente teme pedir ayuda por temor a ponerse en una postura inferior de desconocimiento y que el vendedor tome ventaja de esta situación lo cual entorpece el proceso de retroalimentación con los clientes, en el caso de los trabajadores existe la creencia de que solo debo ayudar a quien ya me ayudo antes y que para que alguien me ayude tengo que hacer algo por el primero, esta postura pone barreras entre la comunicación interna de la organización (Bertelsmann Stiftung, 2010).

Es bien conocido que los diagnósticos organizacionales pueden ser divididos en dos grandes grupos los diagnósticos funcionales y los diagnósticos culturales, además del enfoque mixto, la pregunta es entonces ¿se puede abordar el conocimiento tácito que implica la cultura de una organización haciendo uso solo de la información sintáctica de conocimiento explícito que provee la STP para el cuidado de los factores psicosociales en el trabajo?

La Norma establece que la evaluación del entorno organizacional favorable deberá comprender los elementos siguientes:

- El sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa
- La formación para la adecuada realización de las tareas encomendadas
- La definición precisa de responsabilidades para los trabajadores
- La participación proactiva y comunicación entre el patrón, sus representantes y los trabajadores;
- La distribución adecuada de cargas de trabajo, con jornadas laborales regulares
- La evaluación y el reconocimiento del desempeño.

Mientras que la identificación y análisis de los factores de riesgo psicosocial deberá contemplar los siguientes elementos:

- Condiciones en el ambiente de trabajo
- Las cargas de trabajo
- La falta de control sobre el trabajo
- Las jornadas de trabajo y rotación de turnos que exceden lo establecido en la Ley Federal del Trabajo
- Interferencia en la relación trabajo-familia
- Liderazgo y relaciones negativos en el trabajo
- Violencia laboral de conformidad con lo siguiente:
 - » Acoso, acoso psicológico
 - » Hostigamiento
 - » Malos tratos (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2019).

Todos estos aspectos tienen que ver con el diseño organizacional, ya que el diseño es el que determina las interacciones que tendrá la organización, Mintzberg (2001),

menciona que “el diseño y estructura de una organización puede determinarse por las formas en que su trabajo es dividido y en cómo se coordina” (p. 5), hablando del País como una organización y las empresas como una de sus divisiones de trabajo hace falta un mecanismo de coordinación para estandarizar y ofrecer vías de comunicación que permitan a la empresa MiPymes establecer una relación coordinada con su entorno, ya que el entorno dictara las destrezas que necesitará sea cual sea el ramo en el que se encuentra y el gobierno como parte del ambiente determinador determinara los estándares y procedimientos fiscales y legales que necesita cumplir por lo que además es necesario instruir una dirección o supervisión directa para brindar la guía necesaria.

Respondiendo los cuestionamientos iniciales podemos concluir que el nivel de aprendizaje en las MiPymes ha sido poco o inexistente, y que el conocimiento se ha justificado solo como un requisito que quizás nunca revisen en el centro de trabajo de este sector, su intención de implementación influye en el conocimiento de los encargados y sus trabajadores, en parte es por el desconocimiento de los beneficios compartidos que ambos pueden obtener a través de la norma, sustentados tanto administrativa como en términos de autonomía y bienestar; en este punto la administración y el diseño organizacional son la solución ideal para mejorar cada una de estos aspectos como es selección de personal, capacitación, descripción de puestos, actividades, procesos y procedimientos, así como medidas de seguimiento y retroalimentación, sin embargo para llegar a este punto es necesario un proceso de creación de conocimiento a nivel federal acerca de las MiPymes y sus condiciones de trabajo, ya que si una propuesta resulta favorable para que una política pública tenga mayor efectividad, debiera considerarse, no obstante que ello implique la modificación o abrogación de algún instrumento normativo.

Referencias

- Bateson, G. (1972). *Pasos hacia una ecología de la mente: Ensayos recopilados en antropología, psiquiatría, evolución y epistemología*. Universidad de Chicago Press.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *La construcción social de la realidad*. Random House.
- Bertelsmann Stiftung. (2010, noviembre 03). Creating corporate cultures-Prof. Edgar Schein-helping [video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=1bknGdA_xdw
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023. de <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2023/#documentacion>
- Juárez-García A., y Flores-Jiménez C. A. (2020). Pelcastre-Villafuerte BE. Factores psicosociales del trabajo y efectos psicológicos en comerciantes informales en Morelos, México: Una exploración mixta preliminar. *Salud UIS*. 52(4), 402-413.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Empresa De Renovación Urbana.
- Noticias, G. (2022, septiembre 28). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo. World Health Organization. <https://lc.cx/Us-Qk1>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2016). Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-035-STPS-2016, Factores de riesgo psicosocial-Identificación y prevención. <https://lc.cx/0oWZ8v>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2019, octubre 22). Guía Informativa–NOM 035. <https://lc.cx/i8HhwE>

Servicio de Administración Tributaria (SAT). (2014). Cifras SAT. <https://lc.cx/bErJu8>

§

Learning and creation of knowledge of SMEs in Morelos to meet the requirements of NOM 035

Aprendizagem e criação de conhecimento das PMEs em Morelos para enfrentar os requisitos da NOM 035

Brandon Xavier Guadarrama Moreno

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0008-7742-6436>

brandon_xgm@hotmail.com

Licenciado en Psicología, Estudiante en la Maestría en Administración de Organizaciones y consultor de empresas y dependencias tanto públicas como privadas.

Redes sociales (Opcional para ser mencionados en la difusión de la obra)

Augusto Renato Pérez Mayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

renatomayo@hotmail.com

Profesor Investigador de Tiempo Completo del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAel. Epistemólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Nohemí Roque Nieto

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

nohemi.roque@uaem.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Se ha desempeñado en ámbitos de la investigación-divulgación, docencia, consultoría en empresas. Maestra en Ciencias de la Educación con una especialización en Investigación y Docencia en educación superior. Doctora en Educación. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Irene Sánchez Guevara

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0003-0557-3094>

isanchez@correo.xoc.uam.mx

Licenciatura en Actuaría por la Facultad de Ciencias de la UNAM, Maestría en investigación de Operaciones, por la UNAM, Doctorado en Estudios Organizacionales Por la UAM I, Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la UAM Xochimilco, directora de la Revista Política y Cultura de la UAM X, perteneciente al índice de revistas de CONAHCYT, México CDMX,

Abstract:

The chapter theorizes about the level of learning and use of administrative practices in SMEs to meet the requirements of NOM-035. Currently, they do not correctly visualize the importance of psychosocial factors at work and their impact on the business success and well-being of their collaborators, sometimes carrying out limited administrative practices that are based on a preconception that is also limited or mistaken about the subject, or with the only interest (in some cases) to check one more requirement dictated by the NOM (Official Mexican Standard), in order to avoid any lawsuit or fine that may arise from it; In the worst cases we still find companies that do not carry out any administrative practices to comply with NOM-035. Our purpose is to make known the best administrative practices taking the background information provided by administration studies.

Keywords: PYMES; Administration; Learning; Psychosocial factors; Management model.

Resumo:

O capítulo teoriza o nível de aprendizado e o uso de práticas administrativas nas PMEs para atender aos requisitos da NOM-035. Atualmente, elas não visualizam corretamente a importância dos fatores psicossociais no trabalho e seu impacto no sucesso dos negócios e no bem-estar de seus funcionários, o que às vezes leva a práticas administrativas limitadas, baseadas em um preconceito limitado ou equivocado sobre o assunto, ou com o único interesse (em alguns casos) de cumprir mais um requisito ditado pela NOM (Norma Oficial Mexicana), a fim de evitar uma ação judicial ou uma multa decorrente dela; nos piores casos, ainda encontramos empresas que não realizam nenhuma prática administrativa para cumprir a NOM-035. Nosso objetivo é apresentar as melhores práticas administrativas, levando em conta os antecedentes fornecidos pelos estudos de gestão.

Palavras-chave: PMEs; Gestão; Modelo de gestão; Aprendizagem; Fatores psicossociais; Modelo de gestão.

4

La importancia de estudiar los niveles de felicidad laboral del recurso humano con base en el modelo PERMA de Seligman en las organizaciones universitarias

Akaschenka Parada Morán, Augusto Renato Pérez Mayo, Nohemí Roque Nieto

Resumen:

En este capítulo se muestra la importancia de estudiar el constructo llamado felicidad organizacional con base atractora de desempeño en las organizaciones universitarias. El objetivo de esta investigación es mostrar la importancia de estudiar este factor para proponer un modelo de gestión de la felicidad organizacional. Se presenta el uso de metodologías específicas de corte cuantitativas y se menciona el instrumento de Seligman, que mide el nivel de Positividad en el recurso humano, el nivel de Sentido, el nivel de Relaciones confiables, nivel de Desarrollo profesional y personal, nivel de Engagement (compromiso), nivel de logro y reconocimiento en el recurso humano. Se optó por esta metodología porque técnicamente es la fórmula de la felicidad, ya que es una descripción de lo que las personas eligen libremente para llegar a la felicidad e incluso incrementarla.

Palabras clave:

Felicidad organizacional; Modelo Perma; recurso humano.

Parada Morán, A., Pérez Mayo, A. R., y Roque Nieto, N. (2024). La importancia de estudiar los niveles de felicidad laboral del recurso humano con base en el modelo PERMA de Seligman en las organizaciones universitarias. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 81-89). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c200>



Introducción

Hablar de felicidad, es un concepto multifactorial, que se ha manejado desde una perspectiva filosófica bajo la corriente hedonista. De acuerdo con la enciclopedia Herder, el hedonismo es una concepción ética que considera que la consecución del placer determina el valor moral de la acción; por lo que se identifica el bien con el placer, que es considerado como el fin último que persigue la acción humana. Este tema de valor moral, lo defendieron y desarrollaron los cirenaicos, y especialmente su fundador Aristipo, ya que sustentaba una teoría escéptica del conocimiento. Esta teoría fundamentaba la acción humana sobre los datos de las impresiones inmediatas, razón por la que defendían lo que llamaban placeres en movimiento, sostenían que el único bien que debe perseguir la acción humana es la consecución del placer, entendido como placer individual, inmediato y sensible.

Uno de los filósofos más conocidos fue Epicuro, no entendía el placer como placer inmediato, sino como placer estable y ausencia de dolor. Por ello, los epicúreos destacaban los placeres estáticos o catastemáticos (ausencia del dolor), aquellos que proporcionan la ataraxia o tranquilidad de ánimo. De ahí, surge la necesidad de calcular la acción en función de la consecución del máximo placer.

Por otro lado, el término eudaimonía, es un término griego, que representa “felicidad”, “estar bien”, “vivir bien”, “vida buena”, o “florecimiento”. Aristóteles, expone que la eudaimonía los hombres la entienden a partir de diversos géneros de vida, de los cuales destacan tres: la vida de placer, la vida política y la vida teórica (ideal de un actuar). Incluso, esta variabilidad se puede dar en un mismo sujeto dependiendo de la situación en la que se encuentre, si está enfermo cree que el bien es la salud, o si es pobre cree que es la riqueza (Romero, 2015).

Con el nacimiento de la psicología positiva, en la cual Martín Seligman propone que se aborde un estudio de las experiencias positivas, incrementar fortalezas y virtudes por medio de la implementación de su teoría. La cual plantea la emoción positiva para experimentar bienestar, paz, gratitud, satisfacción, disfrute, esperanza, curiosidad y amor, ya que el hombre necesita sentir estas emociones positivas; a medida que el pesimismo disminuye, la calidad de vida y bienestar incrementa (Domínguez -Bolaños & Cruz, 2017).

Existen varios factores que intervienen para alcanzar el índice de felicidad satisfactorio dentro del trabajo, como puede ser el bienestar laboral, liderazgo, estados de ánimo, emociones placenteras, además, es subjetivo, depende de cada individuo los factores que lo hacen ser feliz.

El presente capítulo, está estructurado en tres apartados, en el primer apartado encontramos aportes epistemológicos sobre el concepto de felicidad, en el segundo se dan a conocer los investigadores más importantes que han trabajado temas relacionados a características y condiciones del ser humano enfocados a la felicidad y bienestar laboral.

Como tercer apartado hablamos del Modelo Teórico de Gestión de la Felicidad (Modelo PERMA), implementado por Seligman en su teoría del bienestar. Le continúa el apartado de Gestión de la felicidad en una organización universitaria UAEM, y se concluye con las conclusiones en relación con el tema.

Felicidad Laboral

En los últimos años, a partir del nacimiento de la Psicología Positiva, la felicidad deja de ser más allá de un deseo personal y subjetivo, siendo así, que el 19 de julio de 2011, la Junta General de la Organización de Naciones Unidas, aprobó una resolución que reconoce la búsqueda de la felicidad como un objetivo humano fundamental, e incitan a promover políticas públicas que incluyan la elaboración de medidas que muestren la importancia de la búsqueda de la felicidad (Expansión, 2011).

En el artículo “El papel de la Dimensión en el Estudio de la felicidad”, hace referencia a varios autores sobre el concepto de felicidad, sin embargo, coinciden en ver a la felicidad desde una sola dimensión. En la actualidad la vemos desde una perspectiva multidimensional, se requiere ver de diferentes enfoques, la cual implica una relación de interdependencia, entre diversos factores internos y otros externos (Carrillo et al., 2017).

Ahora bien, hablando de felicidad en el trabajo la revista de administración de Empresas, en su artículo la felicidad en el trabajo: validación de una escala de medición, nos dice que la felicidad en el trabajo representa una cuestión de gran importancia, ya que la mayor parte de los seres humanos trabajan tanto por necesidad como por deseo: es una fuente no solo de ingresos, sino también de puesta en práctica de capacidades y habilidades personales, de enfrentar desafíos y de la propia realización personal (Moyano Díaz et al., 2008).

Vemos aquí que la felicidad en el trabajo es un tema muy importante para el Recurso Humano, ya que en su mayoría trabaja por necesidad como deseo, debemos ver si el tipo de trabajo en el que se encuentran es realmente lo que desean, es decir, si cubre expectativas tanto económicas, académicas y/o profesional.

Por otro lado, citan a Fisher (2014), ya que propone un modelo que tiene como núcleo de bienestar laboral, la experiencia de estados de ánimo y emociones placenteras mientras se trabaja. Posteriormente incluye los estados de ánimo y las emociones negativas en el trabajo, los juicios de satisfacción en el trabajo y actitudes similares y, por último, su modelo se completa con las concepciones de bienestar genera en el trabajo, los componentes eudaimónicos (felicidad) y bienestar social (Ramírez et al., 2019).

En la tesis Felicidad Organizacional ¿cómo implementarla y por qué? de la Universidad Nacional de Cuyo, dan a conocer un concepto de Felicidad y Felicidad Organizacional, así como la diferencia entre estos dos conceptos en el trabajo, hablan sobre el Employer Branding y su relación e importancia para la Felicidad Organizacional, se aborda la

Psicología Positiva como una herramienta para la Felicidad Organizacional y analizan cómo aplicarla en el trabajo.

Los directivos comentan que el tema de felicidad laboral debe tener un gran impacto en la producción, dentro de la organización es difícil manejarlo ya que influyen muchos factores que no están a nuestro alcance, por ejemplo, los salarios, incentivos, prestaciones e incluso la infraestructura, en el caso del instituto estamos distribuidos en diferentes espacios e incluso edificios, lo que permite no tener una estrecha comunicación con el personal. Ahora con las herramientas digitales venimos a suplir la comunicación directa con el recurso humano y se nos hace más fácil y rápido enviar un WhatsApp. Consideran que una valoración de clima organización, es indispensable ya que de ahí se parten muchos factores para considerar si el recurso humano es feliz o no en su área (Ramírez-García et al., 2019).

En un artículo publicado en la Revista Virtual Universidad Católica del Norte, menciona la importancia de investigar si los trabajadores felices son más productivos, ya que desde los años 30, a partir de los estudios de Elton Mayo, se ha venido buscando una respuesta a esto. Sin embargo, a la fecha continúa la incertidumbre. Existe la creencia de que el RH feliz es un trabajador productivo, no se han encontrado relaciones consistentes entre la felicidad laboral y la productividad, debido a que estas relaciones se han dado en rangos que van desde débilmente negativo hasta muy positivo (Muñoz & Casallas, 2021).

Por otro lado, Seligman, padre de la Psicología Positiva, dentro de un estudio de felicidad y bienestar subjetivo, indica tres elementos claves para alcanzar y experimentar una vida plena: emociones positivas, compromiso y sentido o significado. Dentro de las emociones positivas se debe experimentar una vida placentera y gozarla, disfrutando el momento presente. Así también, se requiere el compromiso porque se debe disfrutar lo que se hace y reconocer las fortalezas de las personas. Y el último elemento se logra dándole sentido o significado a la vida, se deben aplicar las fortalezas personales para ayudar a los demás (Domínguez Bolaños & Ibarra Cruz, 2017, pp. 662,663).

La felicidad, es un concepto complicado de definir, ya que los factores que intervienen en la felicidad no aplican para todos, recordemos que actuamos y sentimos de acuerdo con las experiencias vividas. Existe diversidad de conceptos sobre felicidad, sin embargo, se debe manejar desde diferentes perspectivas, vivencias, historia de vida, e influencias de unas personas a otras, los factores internos y externos son fundamentales, ahora bien, dándole un enfoque biológico, sabemos que los genes son muy fuertes, y así como se heredan rasgos físicos, también se hereda personalidades, inteligencia, enfermedades.

Teóricos que se han enfocado en características y condiciones del ser humano

Tabla 1. Exponentes teóricos de las características y condiciones del ser humano

Mihaly Csíkszentmihályi	Psicólogo de origen húngaro	Se reconoce por ser el creador del concepto “flow” o experiencias óptimas, la creatividad, el desarrollo de los talentos y el bienestar en el trabajo
Christopher Peterson	Uno de los Psicólogos más reconocidos en el campo de la Psicología positiva	Ha investigado las fortalezas y virtudes, las relaciones interpersonales positivas y el optimismo
Edward Diener	Psicólogo estadounidense	considerado como el padre del estudio de la felicidad y el bienestar subjetivo y la satisfacción con la vida
Bárbara Fredrickson	Profesora Estadounidense del departamento de Psicología	estudió la psicofisiología de las emociones positivas (perspectiva de la relación entre la mente y el cuerpo) y su papel en el florecimiento humano
Martín Seligman	Psicólogo y escrito estadounidense, pionero de la psicología positiva	Creador del modelo PERMA; ha estudiado primordialmente las fortalezas de carácter y las virtudes.
Bertrand Russell	nació en Inglaterra. Se le considera como uno de los padres de la Filosofía analítica moderna	Representa un fundamento analítico para la construcción de una teoría de la felicidad laboral 3.0. Plantea que: “el trabajo es deseable ante todo y sobre todo como preventivo del aburrimiento, porque el aburrimiento que uno siente cuando está haciendo un trabajo necesario, pero poco interesante, no es nada en comparación el aburrimiento que se siente cuando uno n tiene que hacer” (Russell, 2005)

Fuente: Domínguez -Bolaños & Cruz (2017, p. 664) y Collazos – Fajardo & Blandon (2019).

El objetivo de la Psicología positiva, sobre el incremento de las fortalezas y virtudes con la finalidad de promover el potencial humano, y la búsqueda de excelencia, se ha logrado a través del diagnóstico de la personalidad positiva, al aplicar un modelo de diagnóstico, desarrollo y gestión humano (Overmier y Seligman, 1967, pp. 29-30; Seligman y Maier, 1967, pp. 9-10). A Martín Seligman se le considera el representante para potenciar estas nuevas fortalezas humanas (citado por Domínguez -Bolaños & Cruz, 2017, p. 673).

Modelo Teórico de Gestión de la Felicidad (Modelo PERMA)

El modelo PERMA o teoría del bienestar, surge a partir del nacimiento de la Psicología Positivista, en la cual da un enfoque al potencial humano, capacidades y motivaciones. El sentimiento de felicidad o bienestar duradero es uno de los principales enfoques de la Psicología positiva (Contreras & Esguerra, 2006).

Dentro de este modelo, Seligman, plantea la emoción positiva para experimentar bienestar, paz, gratitud, satisfacción, disfrute, esperanza, curiosidad y amor, ya que el hombre necesita sentir estas emociones positivas; a medida que el pesimismo disminuye, la calidad de vida y bienestar incrementa (Domínguez -Bolaños & Cruz, 2017, p. 673).

De acuerdo con Seligman, existen tres dimensiones para que una persona se acerque a experimentar una vida plena: Una de ellas, se trata de las emociones positivas, es decir, tener una vida llena de felicidad, gozar y disfrutar el aquí y ahora. Otra dimensión está relacionada con el compromiso, se trata de disfrutar y reconocer las fortalezas que las personas tienen. Y, por último, es el sentido o significado que las personas dan a su vida (Domínguez -Bolaños, 2017 p. 662).

Sus cinco factores principales son:

P= Positive emotion. Emociones Positivas, nos permite experimentar bienestar en nuestras vidas, por lo que se debe aumentar la cantidad de emociones positivas.

E= Engagement. Compromiso con nosotros mismos y las fortalezas de cada persona. Compromiso en la búsqueda de aquellas actividades que nos permitan entrar en “flow”, o estado óptimo de activación.

R= Relationships. Relaciones positivas. Mejorar nuestras relaciones personales, lo que implica mejorar nuestras habilidades personales.

M= Meaning and purpose. Propósito y significado. Darle un sentido a nuestra vida.

A= Accomplishment. Éxito y sentido del logro. Establecernos metas para conseguir nuestros objetivos (Castro, 2024).

Este modelo constituye a una descripción de lo que hace la gente con una felicidad y bienestar auténticos. Cuando se consigue cubrir estos ámbitos, se logra obtener un bienestar sostenible y pleno (Castro, 2024).

Gestión de la felicidad en una organización universitaria UAEM

En la actualidad, que las personas alcancen altos niveles de felicidad, y más aún en el área laboral, es multifactorial y cada vez se vuelve más alejado.

En una investigación realizada por el economista, publicada en enero 2023, sólo el 28% de las personas están satisfechas con su empleo. Los niveles de satisfacción de los empleados son bajos, y se vincula con factores como la remuneración y las oportunidades de desarrollo. De acuerdo con esta investigación, antes de la emergencia sanitaria por la Covid-19, el 74% de las personas estaba conforme con la experiencia en el trabajo.

Sólo el 28% de los empleados opinan que su horario le permite conciliar su actividad laboral con su vida personal y únicamente el 29% asegura que sus cargas laborales son manejables.

La investigación también muestra una brecha entre la percepción de los empleados y el liderazgo. El 28% de los colaboradores se siente satisfecho con su empleo, a diferencia de los gerentes, siendo que el 80% piensan que sus colaboradores están a gusto (Human Verificaation, s.f).

En el estado de Morelos, no hay suficientes investigaciones al respecto, sabemos que es un tema sensible, pero es pertinente para la sociedad estudiar y analizar estos temas ya que, si el recurso humano es feliz en su entorno laboral, existe una gran probabilidad que su salud mental mejore, salud física, y por ende, la productividad se incrementará, viéndose reflejada en los indicadores de calidad de la institución.

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión de la felicidad organizacional en una unidad académica de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, con la finalidad de contar con estrategias e implementarlas en la organización para que los colaboradores alcancen altos niveles de estabilidad – emocional.

Se aplicará el instrumento de Seligman, ya que este modelo recoge las bases de los indicadores del bienestar, para conseguir sentirse bien y estar positivos. Este instrumento mide el nivel de Positividad en el recurso humano, el nivel de Sentido, el nivel de Relaciones confiables, el nivel de Desarrollo profesional y personal, el nivel de Engagement (compromiso), el nivel de Logro y reconocimiento en el recurso humano. Se utilizará una metodología cuantitativa a 10 colaboradores, los cuales pertenecen a diferentes áreas y cargos en la organización.

Conclusiones

Es importante generar espacios laborales de calidad, como hemos visto, la felicidad es multifactorial, por lo que no solo el salario o incentivos económicos influyen, si no el reconocimiento, la forma en cómo se sientan importantes los colaboradores dentro de la empresa, esto nos lleva al compromiso, entre otros.

La felicidad puede ser subjetiva para cada persona, sin embargo, los espacios laborales pueden implementar las condiciones necesarias para que los trabajadores alcancen esta felicidad en su entorno laboral.

Se eligió trabajar con el modelo PERMA, debido a que esta teoría trabaja con la variable de bienestar, con la finalidad de que la persona se sienta positiva y mantenga esta actitud y sensación por mayor tiempo. Por ello la importancia de este capítulo.

Referencias

- Carrillo, S., Feijoo, M. L., Gutiérrez, A., Jara, P., & Schellekens, M. (2017). El Papel de la Dimensión Colectiva en el Estudio de la Felicidad. *Revista Colombiana de Psicología*, 26(1), 115-129.
- Castro, S. (2024, 21 de junio). Modelo PERMA. Instituto Europeo de Psicología Positiva. <https://www.iepp.es/modelo-perma/>
- Collazos Fajardo, C., & Blandón Blandón, G. (2019). Hacia la construcción de una teoría de la Felicidad Laboral 3.0 con fundamento de Bertrand Russell. *Dictamen Libre*, 14(24), 171-181. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.24.5471>
- Contreras, F., & Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Diversitas*, 2(2), 311-319.
- Domínguez-Bolaños, R. E., & Cruz, E. I. (2017). La psicología positiva: Un nuevo enfoque para el estudio de la felicidad. *Razón y Palabra*, 21(96), 660-679.
- Encyclopaedia Herder. Hedonismo. (s. f.). <https://encyclopaedia.herdereditorial.com/wiki/Hedonismo>
- Erazo Muñoz, P. A., & Riaño Casallas, M. I. (2021). Relación entre felicidad en el trabajo y desempeño laboral: análisis bibliométrico, evolución y tendencias. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 241-280. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>
- Expansión. (2011, 19 julio). La búsqueda de felicidad es un objetivo humano fundamental: ONU. <https://lc.cx/GdIpiu>
- Hernández, G. (2023, 03 de febrero). ¿Felicidad laboral? Sólo el 28% de las personas se siente satisfecha con su empleo. El economista. <https://lc.cx/PzXFci>
- Ramírez-García, C., De Perea, J. G. Á., & Del Junco, J. G. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *Rae-revista de Administracao de Empresas*, 59(5), 327-340. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190503>
- Romero, A. (2015). La concepción aristotélica de la eudaimonía en Ética a Nicómaco: Relación entre vida activa y vida teórica. *Revista de Investigación*, 39(85), 13-30.
- Sánchez-Vázquez, J. F., & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). Happiness Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.05>

The importance of studying the levels of work happiness of human resources based on Seligman's PERMA model in university organizations A importância de estudar os níveis de felicidade no trabalho dos recursos humanos com base no modelo PERMA de Seligman em organizações universitárias

Akaschenka Parada Morán

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México
<https://orcid.org/0009-0000-7508-7508-4470>
akaschenka@uaem.mx

Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. En la actualidad es la titular de la secretaría ejecutiva del Consejo Directivo del Instituto de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales y asesora en línea de Unidades Transversales Multimodales. Actualmente es estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones, en la Facultad de Contaduría Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Augusto Renato Pérez Mayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México
<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>
renato.mayo@uaem.mx
renatomayo@hotmail.com

Profesor Investigador de Tiempo Completo del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAel. Epistémólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Nohemí Roque Nieto

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México
<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>
nohemi.roque@uaem.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Se ha desempeñado en ámbitos de la investigación-divulgación, docencia, consultoría en empresas. Maestra en Ciencias de la Educación con una especialización en Investigación y Docencia en educación superior. Doctora en Educación. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Abstract:

This chapter shows the importance of studying the construct called organizational happiness with a performance attractor base in university organizations. The objective of this research is to show the importance of studying this factor to propose a management model for organizational happiness. The use of specific quantitative methodologies is presented, and the Seligman instrument is mentioned, which measures the level of Positivity in the human resource, the level of Meaning, the level of Trustworthy Relationships, the level of Professional and Personal Development, the level of Engagement (commitment), level of achievement and recognition in human resources. This methodology was chosen because it is technically the formula for happiness, since it is a description of what people freely choose to achieve happiness and even increase it.

Keywords: Organizational happiness; Perma model; human resource.

Resumo:

Este capítulo mostra a importância de estudar o construto chamado felicidade organizacional com base no atrator de desempenho em organizações universitárias. O objetivo desta pesquisa é mostrar a importância do estudo desse fator para propor um modelo de gestão da felicidade organizacional. Apresenta-se o uso de metodologias quantitativas específicas e cita-se o instrumento de Seligman, que mede o nível de Positividade nos recursos humanos, o nível de Significado, o nível de Relacionamentos Confiáveis, o nível de Desenvolvimento Profissional e Pessoal, o nível de Engajamento, o nível de Realização e Reconhecimento nos recursos humanos. Essa metodologia foi escolhida porque, tecnicamente, é a fórmula da felicidade, pois é uma descrição do que as pessoas escolhem livremente para alcançar a felicidade e até mesmo aumentá-la.

Palavras-chave: Felicidade organizacional; modelo Perma; recursos humanos.

Modelo de gestión organizacional para el retiro organizacional productivo (NFOGROP) en una organización universitaria de Cuernavaca, México

Nohemí Roque Nieto, Augusto Renato Pérez Mayo, Joseline Isabel Ceballos Pech,
Claudia Rodríguez Leana

Resumen:

En este capítulo se muestra una investigación de los modelos de gestión de retiro organizacional productivo. Nos apoyaremos en el modelo teórico de la felicidad organizacional llamado modelo PERMA. El objetivo es, crear un diagnóstico que permita diseñar una nueva forma organizacional o rediseñar un área existente que pueda dar este servicio o por lo menos que lo coordine, es decir, proponer un modelo de gestión que actúe bajo una nueva mirada de ver este proceso tan importante como es la jubilación. Para lograr este objetivo se utiliza una metodología cualitativa, basada en entrevistas realizadas a 10 colaboradores, los cuales pertenecen a diferentes áreas y cargos en la organización, para así explorar qué y cuáles son los factores claves que afectan los procesos de transición hacia la jubilación. Se aplicó un instrumento que permitió identificar variables importantes en los recursos humanos jubilados y algunos que están en ese estado.

Palabras clave:

Modelo de gestión; Plan de retiro productivo; Jubilación; Felicidad organizacional.

Roque Nieto, N., Pérez Mayo, A. R., Ceballos Pech, J. I., y Rodríguez Leana, C. (2024). Modelo de gestión organizacional para el retiro organizacional productivo (NFOGROP) en una organización universitaria de Cuernavaca, México. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 91-108). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c201>



Introducción

La jubilación es la parte última del recurso humano en una organización, es un cambio organizacional y familiar inevitable en la vida laboral del recurso humano, este nivel o estado tiene una serie de consecuencias llamados cambios y que el recurso humano debe enfrentar. Esta experiencia prácticamente el recurso humano lo camina solo, el comportamiento de esos recursos humanos deja de impactar el desempeño de la organización. Su energía se apaga y empieza afectarlo en todas las áreas de su vida, es decir, en su situación económica, psicológica, social y familiar.

Sea lo que sea, es un cierre de ciclo de vida organizacional y jurídico y el posible inicio de algo que está entre la incertidumbre, la zozobra, existencia de expectativas o no, de oportunidades nuevas o no, plagada de angustias o no, tristezas o felicidades, pero que al final es causante de cambios en el comportamiento normal de los involucrados.

El envejecimiento del recurso humano en las organizaciones va en aumento y la edad para jubilarse en las organizaciones universitarias es latente, continuo y vitaliciamente, este factor unido a otros como el descenso en las tasas de fertilidad, la crisis económica postpandemia, han afectado los programas de pensiones en los diferentes países como México. Las políticas públicas con respecto a este tema de jubilación han provocado en algunos países que se generen reformas que impactan el retraso en la edad legal de jubilación (Ayuso et al., 2021), se une a todo esto, los procesos engorrosos donde se retrasan los procesos de jubilación, y pareciera que todo el diseño de estructuras organizacionales está para impedir al recurso humano que disfrute plenamente esta posiblemente última etapa de vida.

El no existir en la organización una forma organizacional (Departamento, coordinación, algún espacio) que les permita prepararse para esta posible etapa final de su vida, trae consecuencias la no adaptación de este recurso humano a esa nueva realidad. También repercute en que se ha perdido la habilidad para iniciar un nuevo ingreso a alguna organización para continuar en ese proceso activo, además de las repercusiones biopsicosociales. Tenemos también la edad que está en nuestra contra, cuando queremos competir con un recurso humano joven. Esto impacta negativamente en la calidad de vida de los jubilados.

Este proceso en la vida laboral del recurso humano es un proceso impostergable, trae consigo cambios en el equilibrio hacia dentro del seno familiar, en su salud física, salud mental, estrés laboral o baja satisfacción laboral y personal, en algunos trabajadores y que pueden afectar desde el clima y convivencia laboral hasta los conflictos en sus relaciones sociales, en la motivación y la productividad (Aguirre et al., 2020).

También es cierto que no en todos los recursos humanos viven este proceso de jubilación de la misma manera, pues en algunos se da de manera inmediata el efecto y en otros al pasar los meses, inclusive años, y que provoca desde desestabilidad emocional, como angustia, alegría, confusión, tristeza y después añoramiento. Es un proceso que

cambia por completo el ritmo de vida del recurso humano y sus familiares directos, de estar acostumbrado por tantos años a una dinámica activa de relaciones productivas, pasa a tener una vida completamente diferente y se siente el extrañamiento de espacios donde viviste muchas experiencias organizacionales y administrativas, al otro espacio en donde casi no permaneciste allí durante tu etapa laboral.

Un factor o fenómeno, empieza en algunos recursos humanos afectarlos, y es el llamado síndrome de aversión al trabajo, que considera como una pérdida de valores a la vida laboral, el estrés crónico y la propia aversión al trabajo. En todo lo expuesto es necesario coadyuvar por parte de las organizaciones en general y específicos como son las universidades de nuestro país en este proceso de cambio es donde puede incidir positivamente la existencia de un espacio organizacional que ayude en su evolución y adaptación del recurso humano.

Pero este proceso llega también a impactar a la organización, la ausencia de un capital humano con experiencias, capacitaciones, competencias probadas en su quehacer funcional, se torna difícil reemplazarlo, o sustituirlo.

Amén de las reformas laborales que en este sexenio del Presidente de la República Andrés Manuel López Obrador se dieron y que impactaron variables como la edad de jubilación en nuestro país, México (60 años para los hombres y 58 años para mujeres), el comportamiento previo a su proceso jubilatorio es de investigar toda regla jurídica y procesos administrativos que le permitirán iniciar esta etapa tan importante.

Nuevo perfil para el jubilado en la organización universitaria

Por las narrativas de profesores y administrativos jubilados y en proceso de jubilación nos damos cuenta de que este evento último en la organización universitaria es tomado como un simple trámite administrativo, es decir, a la luz de varias narrativas presentes:

“...Solamente pedí mi carta de antigüedad para verificar mi tiempo en la universidad... elabore un oficio, fui al área correspondiente y me dijeron que esperara la respuesta...no hubo nada de retroalimentación administrativa, ni nada de nada...” (J8, Académico).

“...Primero me tuvieron sentado mucho tiempo...ese fue el inicio de mi proceso de jubilación...después todo fue artificial en las relaciones...sin importancia para la organización...nada de nada... ni un protocolo...” (J10, Administrativo).

“...no creo que me devuelvan todos los años invertidos de mi vida...pero pienso que por lo menos deberían ayudarnos para enfrentar este proceso de cambio...menos el factor afectivo...ese queda ausente...mi compromiso fue total...uno espera que sea total de la universidad...”

Es notable que el recurso humano al llegar el retiro comienza a preguntarse, a cuestionar muchas cosas que la organización no les brinda. Los trabajadores se ven visualizados como estadísticas para las organizaciones donde alguna vez fueron seres humanos (Campo y Escobar, 2014). Elementos causales como la ansiedad, depresión, negatividad, apoyo social, salud física, rutina diaria, satisfacción vital e ingresos económicos dignos, fueron ajenas o estuvieron ausentes en los planes estratégicos de la organización, poco atendidos o de plano ausentes.

La importancia de diseñar estructuras flexibles que provoquen ayuda y estabilidad en esta etapa del recurso humano como es su jubilación, y su preocupación en generar y gestionar los mecanismos necesarios para garantizar un bienestar a sus empleados ante su retiro, pues el capital humano, es el que les da valor a las organizaciones.

Debido a lo anterior, es que se debe considerar toda innovación organizacional relacionados con la vida y el bienestar de las personas en la prejubilación y la jubilación, de modo que ellos tengan una jubilación productiva y que no sea un proceso simple a como lo mencionan en sus narrativas los recursos humanos entrevistados y que el apoyo de las organizaciones sea efectivo para que así ambas partes sean beneficiadas.

Paradigmas de la jubilación y el retiro laboral. Los conceptos

Conceptualizando el término, este puede entenderse como la finiquitación jurídica-laboral de un recurso humano en una organización con fines de lucro en donde prestaba sus servicios a través de un contrato laboral definido, para cambiar a una etapa de “descanso” jurídico, pero con pago económico marcado en la ley de su país hasta fallecer.

Diccionarios como la RAE, plantea que es la “la acción y efecto de jubilarse” o como la “pensión que recibe una persona jubilada” (Real Academia Española (RAE), 2024). Para efecto de este capítulo, nos referimos al término que por razones jurídicas laborales contractuales se deja de trabajar por cumplimiento a estas normas, y que tienen derecho a la pensión.

En ocasiones la ley nos permite tomar esta iniciativa antes de los años marcados en la ley laboral y lo hacemos pensando en cuidar nuestra salud biopsicosocial. Al respecto Caicedo plantea que:

Algunos aspectos podrían asociarse con la jubilación es la percepción frente a las capacidades cognitivas, físicas y sociales, tendiendo a distinguir una alteración del desempeño. Ahora bien, otras causantes o razones, es el reconocimiento a los años de trabajo y esfuerzo, que sugiere al adulto mayor, dedicar tiempo a otro tipo de funciones y roles. (Caicedo, 2020, p. 78)

Lo anterior se hace, normalmente cuando las condiciones y la calidad de vida de los trabajadores no es la adecuada, en su mayoría por tener liderazgos tóxicos. Y esto obliga al recurso humano a buscar una mejor calidad de vida fuera de organizaciones que

podrían generar algún factor organizacional de impacto negativo al recurso humano, como el stress laboral y otros.

La felicidad organizacional. Antecedentes y actualidad

La felicidad ha sido un hecho de utilidad desde la antigüedad hasta la actualidad. Lejano y exclusivamente era afrontado a partir de la filosofía y con el transitar de las décadas ha ocurrido a ser tratado desde la mirada de la sociología y la psicología como nuevo modelo de gestión en las organizaciones.

Las organizaciones como objeto de estudio sociológico se han convertido en un constructo científico, y se ha legitimado como uso metodológico en el progreso de herramientas que aprueban la medición y ser vinculada a validaciones empíricas importantes (Lyubomirsky, 1999). Por ejemplo, la interpretación de autores primero, como una fase de complacencia (Alarcón, 2009), como un proyecto de la vida (Kline, 1985), con dispositivos afectivos y cognitivos (Diener, 2012) y como personalización y labor de las fortalezas (Seligman, 2003).

Mirar el término de felicidad organizacional como un constructo científico, como objeto de estudio prominente y vital para estudiar las organizaciones, se convierte en una pieza clave en la vida del recurso humano y su desempeño. Siguiendo con esta revisión teórica, encontramos trabajos interesantes que han estudiado la relación entre felicidad organizacional y productividad exponiendo los alcances de la felicidad de los trabajadores y sus niveles de desempeño. Son los casos de Carazo en el año 2010, de Murphy y Jenkins en el año 2008, de Quick y Quick en el año 2004.

En el estudio del estado del arte de este constructo, nos dimos cuenta de que no solamente se ha desarrollado el concepto, sino que encontramos evidencia de desarrollo metodológico del cómo crear, desarrollar y mantener niveles de felicidad en las organizaciones a como lo evidencian Quoidbach y Mikolajczak (2015).

En los últimos años, a partir del nacimiento de la Psicología Positiva, la felicidad deja de ser más allá de un deseo personal y subjetivo, siendo así, que el 19 de julio de 2011, la Junta General de la Organización de Naciones Unidas, aprobó una resolución que reconoce la búsqueda de la felicidad como un objetivo humano fundamental, e incitan a promover políticas públicas que incluyan la elaboración de medidas que muestren la importancia de la búsqueda de la felicidad (Expansión, 2011).

Investigador reconocido por sus estudios en el campo de la felicidad organizacional y creador del modelo PERMA, es Martín Seligman (Seligman, 2002). Solo una búsqueda en el repositorio de Google Académico el día de hoy 14 de marzo del 2024, encontramos 75,800 documentos de investigación que han utilizado la propuesta de Seligman, solo en América Latina.

En México, es poco o casi nada lo que se tiene argumentado; se matiza, no obstante, una investigación en el que fue avanzada el modelo de PERMA, con la meta de observar si las organizaciones propician la felicidad de sus colaboradores (Gómez y Muñoz-Valencia, 2016), y un trabajo de investigación que averigua las herramientas de cálculo de la felicidad y la correlación entre productividad y calidad de vida de los trabajadores (Rodríguez, 2013).

Por último, a partir de la exploración bibliográfica consultada, es justo aseverar que hasta el momento no existe mucha bibliografía sobre Felicidad en la trama laboral o inferencias psicológicas positivas encaminadas al desarrollo del Bienestar Subjetivo de los colaboradores en México. Se intenta entonces, presentar contribuciones al respecto en el contexto mexicano.

Es por ello que hay que considerar felicidad organizacional como un constructo de investigación generando Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento en las Universidades del país, para realizar estudios de investigación que generen información de nuevas formas de gestión en las organizaciones, con el fin de fortalecer las ventajas de las organizaciones y la salud mental de sus trabajadores y que las organizaciones ofrezcan a sus trabajadores las condiciones que les permita desarrollar todas sus fortalezas tanto a nivel individual y grupal, esto también ayuda a mejorar el desempeño de las metas organizacionales (Gutiérrez, 2020).

El trabajador ha impacto en la organización en sus años productivos, sin embargo, la reciprocidad no ha sido equilibrada en la mayoría de las organizaciones universitarias. Esto se refiere específicamente a la retribución institucional hacia el trabajador de forma activa, y se cree que para que esto se equilibre por lo menos al final de su vida productiva se pudiera considerar una nueva forma organizacional acorde a la propuesta de un diseño o rediseño (Heydebrand, 1989) de un área que permita el equilibrio de ambas partes de la organización plasmado en el desarrollo de plan de retiro productivo (PRP) y la gestión de la felicidad (GF), con base en el modelo PERMA.

Este modelo teórico y metodológico tiene en su base argumentativa y de estudio el concepto de felicidad organizacional, es decir, como «Una psicología de la experiencia óptima», donde se demuestra que los sentimientos y la gratificación es producida por las actividades desarrolladas, sin ningún tipo de retribución económica o material (Campo, 2020).

Martín Seligman presenta su modelo teórico y metodológico PERMA (P- positive emotion; E- engagement; R-relationships; M-meaning; A-accomplishment. Y que se traduce como: Emociones positivas, Compromiso, Relaciones Positivas, Significado y Sentido del Logro. Cada elemento se estudia y es el que determina si una organización es feliz o no y el grado de felicidad que se tienen en ese momento (Seligman, 2015).

Una nueva Forma Organizacional

¿Qué son las formas organizacionales?

Heydebrand plantea que las formas organizacionales, son sistemas variables estructurales subdivididos en seis dimensiones o variables, categorizadas de la siguiente manera:

1. Tamaño de la fuerza de trabajo. Se refiere al número de trabajadores y el tamaño de la organización.
2. Objeto de trabajo. Identificado por la razón de ser de la organización, diferenciando si producen utilidades, proporcionan servicios o manipulan símbolos a través del procesamiento de la información y de la toma de decisiones.
3. Medios de trabajo (medios de producción). Es la naturaleza de las herramientas, máquinas o instrumentos utilizados, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que se emplea en la producción.
4. División del trabajo. La naturaleza, así como el grado de división tecnológica del trabajo están estrechamente relacionados con la tecnología, la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo y la estructura administrativa de control, tal y como ésta se manifiesta en la estructura departamental y divisional de las organizaciones.
5. Control del trabajo. Esta dimensión se refiere a la naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo en el nivel del proceso de trabajo o del punto de producción.
6. Propiedad y control: son las formas sociales de producción en el nivel institucional y social.

Es importante mencionar el contexto de las clasificaciones y de los requisitos planteados por este autor, caben en el nuevo diseño o rediseño del departamento de jubilaciones de la Universidad. Entonces puede decirse que este conjunto de modelos organizacionales productivos o formas organizacionales, y, las características que las diferencian son los aspectos sociales y el manejo de poder.

Es importante decir que las formas organizacionales tal vez cambien al adaptarse al nuevo ambiente socioeconómico o a la nueva forma organizacional o desaparezcan mientras se crean y seleccionan nuevas formas, por ejemplo, las formas burocráticas pueden desaparecer, sin embargo, en las organizaciones institucionales del sector público y organizaciones gubernamentales pueden permanecer ya que son estables o predecibles, sin embargo, no significa que no deba rediseñarse.

Todo diseño de una nueva forma organizacional debe coincidir con las necesidades de su entorno, de su contexto, y cada área o departamento, independientemente de sus responsabilidades, deben estar alineados, con un objetivo común. Para ello es conveniente tener claro el modelo de gestión organizacional que define la organización, esto es, la forma en la que se distribuyen esas áreas o departamentos, sus actividades y sus funciones.

La organización universitaria debe diseñar o rediseñar los mejores métodos del trato con los empleados, la comprensión del ser humano, métodos adecuados de evaluar y tratar los problemas humanos que surgen en la organización, así como crear una mejor relación entre los jefes y trabajadores. Esta contribución radica en el desarrollo en la comprensión de las situaciones humanas que ayudaría a mejorar las relaciones con los empleados, así como en la resolución de los problemas que surgen en ellas, cuando y donde ocurren.

Por tanto, la estructura organizacional adecuado está en función de un grupo de factores contingentes del entorno y un factor contingente es justamente la necesidad de un Programa como al que nos referimos.

¿Cómo se está abordando este tema en la Organización Universitaria?

En la Organización universitaria llamada UAEM, existe una posibilidad de rediseñar el área de jubilaciones, rediseñar su programa de jubilación y preparación anticipada. El estado actual de esa área no ofrece oportunidades o acciones que promuevan un cambio de percepción de los jubilados.

La ruta crítica o el modelo de gestión de la UAEM solo tiene 2 prácticas: *Entregas tu solicitud al área correspondiente y esperas tu resultado de jubilación y nada más.*

En las Universidades en México públicas al igual que en la UAEM, no existe apoyo psicológico y asesorías en diversos temas relacionados a la jubilación, no hay un programa para preparar al trabajador en esta etapa de la vida como otras universidades fuera del país que si lo hacen. Por ejemplo, la Universidad de Valparaíso (UV), inauguro el año 2019, un programa de acompañamiento para la jubilación de académicos y funcionarios. Este programa es liderado por Geropolis UV más el apoyo de diversas facultades académicas, como la Dirección de gestión y desarrollo de Personas y su Departamento de bienestar, con el fin de que las necesidades de los académicos y los funcionarios de la universidad sean atendidos previo y durante su jubilación. El programa 12 consideró un ciclo de charlas abiertas y talleres dirigidos a 73 docentes y funcionarios de la UV, que jubilaron entre el año 2018 y 2019 (Universidad de Valparaíso, 2024).

La importancia para el desarrollo sostenible de las y los trabajadores sobre la existencia de programas de preparación para la jubilación deben ser iniciativas auspiciadas por las organizaciones universitarias, dirigidas a sus trabajadores próximos a jubilarse, tendientes a facilitar la transición del trabajo al tiempo libre si es que merece ese nombre. Y lo debe hacer proporcionando información útil que les permita adquirir nuevos conocimientos

necesarios para enfrentar esta etapa del ciclo vital, por lo cual es un proceso netamente de aprendizaje organizacional educacional.

Estos suelen ser una herramienta eficaz para la adaptación positiva de las personas próximas al cese laboral y su ajuste hacia este nuevo ciclo vital. Constituye una herramienta esencialmente de aprendizaje adaptativo que proporciona a las personas conocimientos útiles para afrontar esta nueva etapa. Además, provee nuevos aprendizajes de diversos aspectos, hábitos e intereses que permiten a los individuos involucrados en esta fase de la vida, un ajuste satisfactorio que se traduce en una mejor calidad de vida.

El objetivo que se persigue es el de diseñar un programa de acompañamiento no solamente psicológico dirigido al personal activo próximo a ser jubilado, sino que además minimice los efectos bio psico social que genera el proceso de jubilación.

Aspectos metodológicos

Para tal fin el estudio se efectuó en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, entre septiembre y diciembre de 2023. Desde el punto de vista metodológico es una investigación proyectiva apoyada con una investigación de campo. Se utilizó un muestreo no probabilístico intencionado, quedando la muestra seleccionada por cien personas entre personal administrativo y académico de la institución. Se diseñó un instrumento que consta de veintidós ítems de preguntas cerradas y de selección múltiple, el cual fue posteriormente procesado y los resultados mostrados a través de histogramas

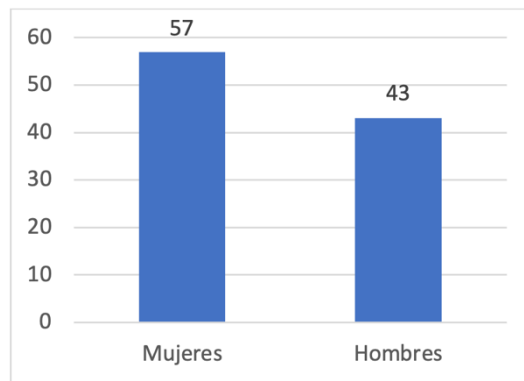
En base a los resultados obtenidos, se propone el diseño de un programa de acompañamiento que permita el ajuste del trabajador a esta nueva etapa de su vida, minimizando la presencia de síntomas negativos: Programa de Preparación para el Retiro productivo en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (PPRP-UAEM).

Resultados preliminares

Los datos obtenidos de la aplicación del instrumento diseñado para medir los efectos presentes en el proceso de jubilación en el personal docente y administrativo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos fueron tabulados y procesados examinando cada ítem por separado. Para tal efecto, se seleccionaron las preguntas más representativas (debido a lo extenso del instrumento) representados en histogramas. Posteriormente, se efectuó un breve análisis a través de la comparación y resumen de los resultados obtenidos de las variables estudiadas.

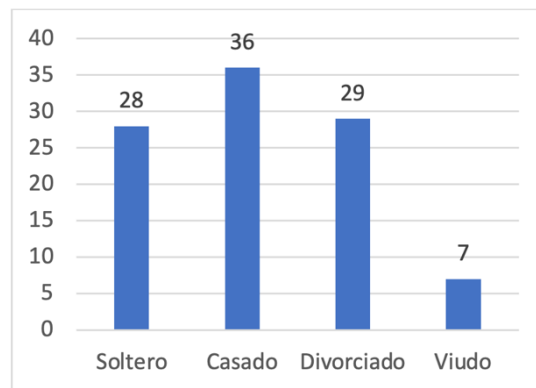
En cuanto a la información socio demográfica, de la totalidad de los individuos encuestados el 57% es de sexo femenino en contraste con el 43% que es de sexo masculino. Con respecto al estado civil el 36% es casado, el 29% divorciado, el 28% soltero y el 7% es viudo. Es de hacer notar que el género predominante es el femenino, en cuanto al estado civil preponderante es casado.

Figura 1. Sexo de las personas que participaron en la investigación



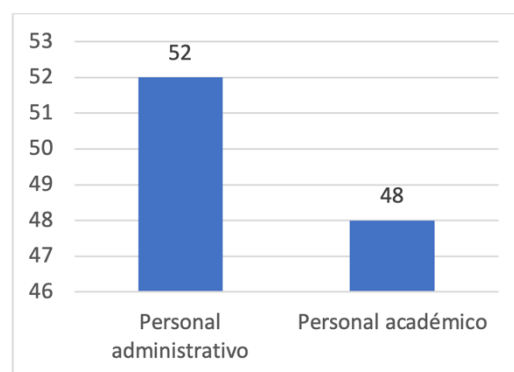
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Figura 2. Estado civil de las personas que participaron en la investigación



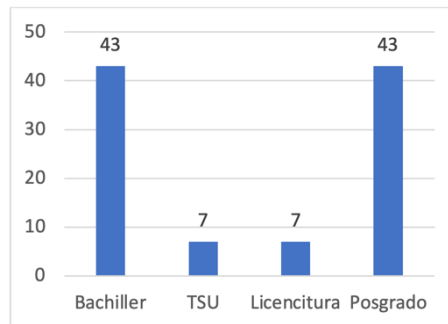
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Figura 3. Tipo de personal



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

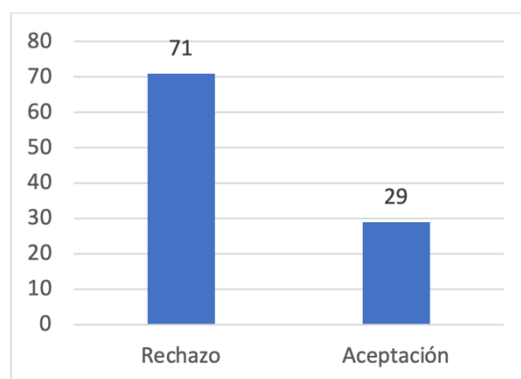
Figura 4. Grado de instrucción



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

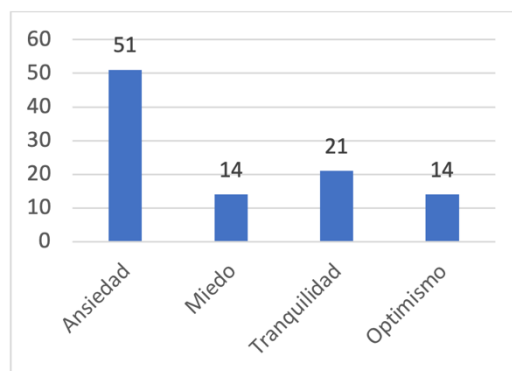
Del 100% de la muestra encuestada, el 52% es personal administrativo y el 48% es académico. Con respecto al grado de instrucción el 43% posee un grado de instrucción de bachiller, el 7% es T.S.U y el 7% restante es Licenciado y el 43% restante poseen estudios de Posgrado. Es de hacer notar que la categoría predominante es el personal administrativo, el cual en su mayoría posee un grado de instrucción de bachiller con muchos años de experiencia dentro de la institución. El nivel educativo del trabajador comúnmente es asociado al puesto de trabajo donde una persona ejerce sus funciones y, por consiguiente, es la base para determinar el paquete salarial del individuo (existen otros marcadores que también son importantes como la experiencia, las compensaciones entre otros). Por lo tanto, un nivel educativo alto no incide directamente en la transición y positivo ajuste a la jubilación, debido a que estos profesionales no prevén este paso de la actividad a la inactividad a través de una serie de actividades que mientras estaban en ocupación no habían podido efectuar; realizaron su proceso de jubilación sin tener conocimiento de lo que sucedería después.

Figura 5. Actitud de aceptación o rechazo hacia la jubilación



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Figura 6. Sentimiento predominante ante el proceso de jubilación

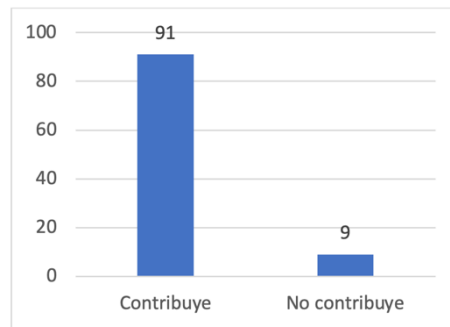


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Se constató que el 71% de los individuos encuestados sienten un rechazo por la condición de jubilados, en contra de 29% que la acepta. Por lo tanto, se infiere que la actitud hacia la jubilación es predominantemente negativa, lo cual influye en el tránsito de personal activo a jubilado. Esto se debe a que la actitud de rechazo implica que la vida después del retiro laboral se percibe sin sentido, debido a la importancia que reviste el trabajo para la sociedad y las personas en general. De esta manera, se puede inferir que existe resistencia al cambio de estatus de personal activo a jubilado (figura 5).

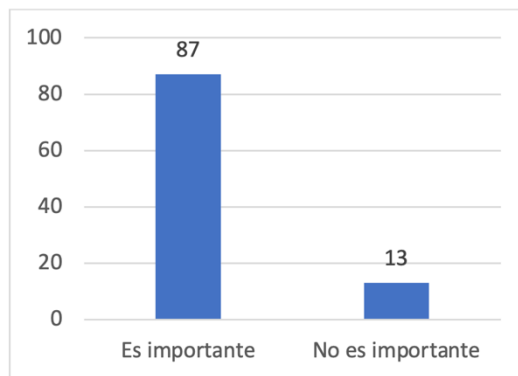
Se verificó que el sentimiento predominante ante el proceso de jubilación al momento de la aplicación del instrumento fue la ansiedad con un 51%; un 14% sintió miedo, el 21% sintió tranquilidad y 14% sintió optimismo. En la figura 6 se evidencia un abanico de sensaciones tanto positivas como negativas, siendo la ansiedad el sentimiento preponderante, debido al desconocimiento hacia dónde dirigir las actividades tras el cese laboral. La persona no concibe el nuevo rol de jubilado como satisfactorio, al no poseer las herramientas necesarias para mantener el mismo estatus de vida que poseía al estar inserto en el campo laboral, lo que produce una serie de síntomas entre los que destacan la depresión, que se manifiesta a través de estados de melancolía, tristeza e infelicidad, lo que impacta negativamente en la salud física del involucrado. La jubilación presenta una serie de síntomas entre los que destacan el insomnio, la angustia e incluso la depresión. Así, “Las condiciones del abandono del trabajo, la participación del interesado y el marco social del proceso son factores que condicionan el que la jubilación constituya una transición vital positiva o negativa” (Seligman, 2002).

Figura 7. Contribución de la planeación en los efectos derivados del proceso



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Figura 8. Apoyo institucional para la planificación e la jubilación

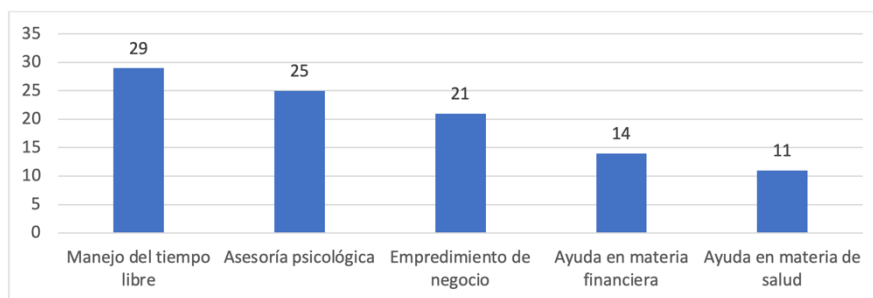


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Con respecto a la planeación del proceso, se evidenció la percepción favorable de los individuos encuestados con respecto a esta pregunta, ya que el 91% considera que la planificación de la jubilación es un factor determinante en la reducción de los efectos negativos generados del proceso de la jubilación, en contra de un 9% que piensa lo contrario (figura 7). Al indagar acerca del apoyo institucional en la planificación de la jubilación, el 87% de los encuestados considera que es un aspecto importante en el cual la Universidad debe facilitar la transición de la actividad hacia la inactividad. Consideran a la institución corresponsable junto al trabajador en el desarrollo positivo de este proceso, en contra de un 13% que considera que no es necesario dicho apoyo (figura 8).

Pregunta 5. Si existiera algún programa que brindara asesoría y preparación formal para después de la jubilación ¿cuál de estos preferiría usted? Si o no.

Figura 9. Sobre la asesoría que se les podría brindar a través del PPP-UAEM



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento

Referente a la preferencia de algún programa que brindará asesoría y preparación formal para después de la jubilación, se evidencia que un 29% se inclina hacia el manejo del tiempo libre, un 25% prefiere asesoría psicológica, seguida de un 21% en emprendimiento de negocio. Por último, un 14 y un 11% consideraron la ayuda en materia financiera y salud, respectivamente. Vale la pena acotar que, aunque el 29% de los encuestados seleccionaron la asesoría en tiempo libre, es de vital importancia acometer y centrar al individuo en esta nueva etapa del cambio vital a través del afianzamiento de su salud mental, aspecto que impactará positivamente en el manejo del ocio y el tiempo libre.

Los resultados encaminan la propuesta y el tema central aquí planteado, para que la organización universitaria tome en cuenta en sus proyectos estratégicos encaminados al desarrollo y bienestar humano (sus trabajadores) con la creación de nuevas formas organizacionales que permitan un proceso de adaptación y evolución del ente bio psico social que dejó y que deja no solo la parte de su competencia laboral, sino también, de su vida personal.

Propuesta del *Programa de preparación productivo para la UAEM (PPP-UAEM)*

Tomando en cuenta los resultados preliminares de esta investigación, se hace pertinente y factible el diseño de un programa de acompañamiento psicológico para el personal próximo a jubilarse en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos que tenga como finalidad contribuir en la gestión del proceso jubilatorio, a través de asesoramiento integral que les permita a los sujetos involucrados manejar efectivamente los sentimientos, emociones y sensaciones derivadas del cese laboral. En cuanto a los objetivos específicos que se persigue con la implantación de este programa se encuentran:

- promover la jubilación como un proceso normal en el desarrollo integral del trabajador,
- ofrecer una visión positiva de la jubilación destacando las posibilidades de crecimiento que posee el individuo y
- facilitar el proceso de transición del trabajador activo a jubilado.

La propuesta está dirigida al personal académico y administrativo de la Universidad, que se encuentra en condiciones para realizar su proceso de jubilación. Entre las competencias que se buscan generar en los participantes (en etapa de jubilación) con la aplicación de este programa se encuentran: a) conocer las fases que atraviesan las personas en el proceso de adaptación posterior a la jubilación, b) comprender los conceptos de transición y crisis que atraviesan, c) entender la importancia de las relaciones entre el trabajo y la salud física y psíquica, d) aceptar el nuevo rol de jubilado como un proceso natural de la vida del hombre, e) visualizar positivamente que el cambio de rol trae consigo nuevas oportunidades, f) identificar y comprender los distintos sentimientos, emociones y sensaciones que presenta el nuevo rol de jubilado, g) identificar las conductas preventivas que debe adoptar el jubilado; que impacten positivamente en su salud bio psico social.

Con respecto a la metodología del programa, se pretende que el desarrollo se efectúe a través de talleres informativos en los cuales la intervención activa de los participantes es de primordial importancia. Se requiere que el sujeto juegue un papel protagónico en la obtención de nuevas habilidades y destrezas que le permitan llevar positivamente el proceso de la jubilación. En cuanto a las dinámicas a utilizar, predominarán aquellas que aseguren la participación, tales como la representación de roles, las simulaciones, el psicodrama, entre otras, que, al combinarse con los métodos tradicionales como las clases magistrales, los estudios de casos y las reflexiones profundas de los temas vistos en los cursos, permitan una vivencia previa al rol de jubilados.

Esta propuesta se constituye por cuatro módulos en un total de cien horas académicas: Módulo 1. El trabajo, Módulo 2. La jubilación, Módulo 3. Salud bio psico social, Módulo 4. Inteligencia emocional.

Esta propuesta podría insertarse en las organizaciones con certificación en Happy Company, en donde se practican ejercicios y acciones organizacionales que equilibran la salud del recurso humano activo con el recurso humano jubilado.

A manera de conclusión

Los programas de asesoramiento al personal activo próximo a retiro constituyen una herramienta esencial de ayuda institucional al trabajador que se encuentra en la etapa previa a la jubilación. Pueden ser combinados o únicos, lo importante es que estén fundamentados en las necesidades reales de los prejubilados. No obstante, las instituciones deben ser responsables socialmente con sus trabajadores, asegurando su bienestar dentro y fuera del lugar de trabajo.

En esta investigación se determina que son diversos los efectos que se manifiestan previamente al proceso de jubilación, presentándose una amplia gama de sentimientos, emociones y sensaciones que van desde los negativos como lo son la ansiedad, depresión y miedo, hasta los positivos como la tranquilidad, optimismo y seguridad. En este caso en particular se constata que la ansiedad predomina sobre los demás efectos. Se demostró que

la adaptabilidad a la jubilación está determinada por las actitudes y creencias personales que enmarcan la figura del retiro laboral.

En este sentido, la planificación constituye uno de los elementos más importantes que deben ser tomados en cuenta por los trabajadores activos, ya que la jubilación es un proceso natural por el cual casi todas las personas insertas en el campo laboral deben pasar, por lo tanto, es primordial planear con antelación la vida después del cese laboral.

Es así como se propone un plan de retiro, estructurado en un modelo, que integre parámetros claves. En efecto, de los datos obtenidos desde las entrevistas, se concluye, en su totalidad, que el acompañamiento que posee la organización ante los procesos de jubilación afecta a estos los parámetros claves identificados.

Referencias

- Alarcon, R. (2009). Psicología de la felicidad. Introducción a la psicología positiva. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(3), 503. <https://lc.cx/tQWXtv>
- Carazo Muriel, J. A. (2010). Las empresas felices son más productivas y competitivas. *Capital humano*, (244), 86-95.
- Chacón Rivas, J. D., Grueso Orobio, J. T., y Velasquez Polanco, V. (2020). *Análisis sistemático de la revisión de literatura acerca del estado actual del fenómeno del retiro laboral, la transición de empleado a jubilado y las emociones presentadas en el proceso* [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://lc.cx/iOAYlg>
- Diener, E. (2012). *Medir Felicidad*. Plataforma Editorial.
- Hernández, G. (2009). Cese de la actividad profesional y preparación para la jubilación. *Cuadernos de Relaciones laborales*, 27(2), 63-81.
- Heydebrand, W. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357.
- Lyubomirsky, S., y Lepper, H. S. (1999). *A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation*. Social Indicators.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A Practical Guide to Getting the Life you Want*. Sphere.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The How of Happiness*. Penguin Books.
- Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *J Happiness Stud*, 9, 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>
- Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Vergara.
- Quoidbach, J., y Mikolajczak, M. (2015). Positive Interventions: An Emotion Regulation Perspective. *Psychological Bulletin*, 141(3), 655-93.
- Seligman, M. E. P. (2003). Positive psychology: Fundamental assumptions. *The Psychologist*, (16), 126-127.
- Seligman, M. (2008). *Positive psychology leader series*. Documento presentado en Conference of International Association of Positive Psychology.
- Seligman, M. (2009). *Special Lecture*. Documento presentado en First World Congress on Positive Psychology. International Positive Psychology Association.

Organizational management model for productive organizational retirement (NFOGROP) in a university organization in Cuernavaca, Mexico

Modelo de gestão organizacional para o retiro organizacional produtivo (NFOGROP) em uma organização universitária em Cuernavaca, México

Nohemí Roque Nieto

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

nohemi.roque@uaem.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Se ha desempeñado en ámbitos de la investigación-divulgación, docencia, consultoría en empresas. Maestra en Ciencias de la Educación con una especialización en Investigación y Docencia en educación superior. Doctora en Educación. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Augusto Renato Pérez Mayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

renato.mayo@uaem.mx

renatomayo@hotmail.com

Profesor Investigador de Tiempo Completo del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAel. Epistemólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Joseline Isabel Ceballos Pech

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-2516-8603>

joseline.ceballos@uaem.mx

Es estudiante de la Maestría en Administración en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Actualmente es jefa de Enlace y Gestión en la Facultad de Enfermería de la UAEM. Ha colaborado en la Dirección de Personal y en la Dirección de Contabilidad de esta misma Universidad.

Claudia Rodríguez Leana

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0001-7929-0500>

claudia.rodriguez@uaem.edu.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Ha realizado la Maestría en Enfermería y el Doctorado en Alta Dirección. Cuenta con la Especialidad de Salud Materna y Perinatal, ha realizado proyectos de investigación en el área de salud reproductiva y el salario emocional.

Abstract:

This chapter shows an investigation of productive organizational retirement management models. We will rely on the theoretical model of organizational happiness called the PERMA model. The objective is to create a diagnosis that allows designing a new organizational form or redesigning an existing area that can provide this service or at least coordinate it, that is, propose a management model that acts under a new perspective of seeing this process, as important as retirement is. To achieve this objective, a qualitative methodology is used, based on interviews carried out with 10 employees, who belong to different areas and positions in the organization, to explore what and which are the key factors that affect the transition processes towards retirement. An instrument was applied that allowed identifying important variables in retired human resources and some who are in that state.

Keywords: Management model; Productive retirement plan; Retirement; Organizational happiness.

Resumo:

Este capítulo mostra uma investigação dos modelos de gerenciamento do retiro organizacional produtivo. Vamos nos basear no modelo teórico de felicidade organizacional chamado modelo PERMA. O objetivo é criar um diagnóstico que nos permita projetar uma nova forma organizacional ou redesenhar uma área existente que possa prestar esse serviço ou, pelo menos, coordená-lo, ou seja, propor um modelo de gestão que atue sob uma nova forma de encarar esse processo tão importante como a aposentadoria. Para atingir esse objetivo, foi utilizada uma metodologia qualitativa, baseada em entrevistas com 10 funcionários de diferentes áreas e cargos da organização, a fim de explorar os principais fatores que afetam os processos de transição para a aposentadoria. Foi aplicado um instrumento para identificar variáveis importantes nos recursos humanos aposentados e em vias de aposentadoria.

Palavras-chave: Modelo de gestão; Plano de aposentadoria produtiva; Aposentadoria; Felicidade organizacional.

Metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional

Francisco Xavier García Jiménez, Ladislao Adrián Reyes Barragán, Francisco Rubén Sandoval Vázquez

Resumen

Diseñar una estructura de gestión no es fácil, no por la complejidad de sus diseñadores, sino porque el trabajo requiere paciencia y resistencia a la frustración, porque lleva mucho tiempo y no se pueden lograr resultados inmediatos. Se deben tomar medidas oportunas. Es importante mantener la lealtad y motivación de los empleados de la organización para que las debilidades que surjan durante el proceso de desarrollo del proyecto no afecten la estructura de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, el enfoque que se propondrá permitirá que el diseño de la estructura organizacional sea dinámico, además de involucrar activamente a todos los participantes y potenciar sus conocimientos. Actualmente, las organizaciones están prestando más atención a la solución de problemas ecológicos, porque para seguir siendo competitivas en el mundo con el que se enfrentan, se necesita una estructura organizativa adecuada, que sea flexible y receptiva al cambio; centrarnos en los desafíos que enfrentamos cada día. Por lo tanto, los gerentes no sólo deben buscar diseños de estructuras organizacionales que puedan responder rápidamente a los cambios en el entorno y ser efectivos y eficientes, sino también identificar problemas estructurales que causan inestabilidad de la gestión y baja productividad. Los problemas de gestión son muy diferentes y difíciles de generalizar, aunque es fácil decirlo, pero el simple hecho de implementar un diseño estructural hace que la gestión sea uno de los mayores problemas de las empresas en el mundo. Todo lo anterior se puede encontrar en una organización eficiente y bien administrada.

Palabras clave:

Metodología; planeación estructural; diseño organizacional..

García Jiménez, F. X., Reyes Barragán, L. A., y Sandoval Vázquez, F. R. (2024). Metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 110-129). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c202>



Introducción

Estructura organizacional

Hoy en día, las organizaciones están cada vez más preocupadas por resolver problemas de funciones orgánicas, porque para seguir siendo competitivas en el movimiento de globalización que están experimentando las organizaciones, necesitan tener la estructura organizacional adecuada que sea flexible, descentralizada, participativa y receptiva para lograr sus objetivos (Montaño, 2002). Por ello, los directivos realizan constantes esfuerzos por diseñar estructuras organizativas que respondan rápidamente a los cambios del entorno que logren la mayor productividad y rentabilidad posibles, también deben evitar hacer que las organizaciones sean ineficientes e improductivas (Denison, 1991, p. 9).

Para comprender y explicar los problemas que enfrentan las organizaciones, necesitamos saber cómo se han desarrollado y qué factores han permitido su crecimiento a lo largo del tiempo. Sin embargo, también se debe comprender que en el entorno ocurren eventos muchas veces inesperados que propician la continuidad de las estructuras, o cambios repentinos en ellas que por diversos factores que las afectan, como circunstancias financieras, culturales o incluso sociales (Trista, 1997, p. 13).

Ello propicia un descontrol derivado de elementos, que muchas veces constituyen la falta de comunicación en los medios de comunicación en general de algunos eventos inesperados en el entorno, y la mayoría de las organizaciones reaccionan sin la oportunidad de diseñar o rediseñar sus estructuras de manera planificada afectando los procesos en general con la consecuente disminución de la eficiencia de la organización.

Los temas organizacionales son diversos y difíciles de generalizar; pero uno de los mayores desafíos para las empresas alrededor del mundo es la de diseñar estructuras que hagan que la organización sea más eficiente. Por lo tanto, el diseño de la estructura es uno de los mayores problemas que las empresas de todo el mundo enfrentan (Zalpa, 2002, p. 25).

La capacidad de la organización para responder eficiente y eficazmente a su entorno interno y externo se convierte en el principal problema a resolver, por lo que es necesario el analizar y considerar elementos que se manifiestan en ella, con el fin de que se tomen las medidas o disposiciones necesarias para prevenir o remediar los mismos.

Algunos de los síntomas que se presentan en las organizaciones que llevan a concluir que se necesita diseño son:

- Dificultad para tomar ventajas de oportunidades de nuevos negocios.
- El crecimiento de la organización depende de las viejas formas de dirección de los fundadores, y no permite la entrada de nuevos líderes e ideas.

- Cuando se intenta mejorar los programas y procesos de la organización se pierde tiempo y dinero disminuyendo la credibilidad directiva.
- Las metodologías y procesos usados ya no tienen la misma efectividad.
- Los directivos y empleados ya no perciben o entienden la dirección de las estrategias del negocio.
- Existe carencia de comunicación entre departamentos o áreas.
- La productividad, motivación y actitud de los empleados es pobre.
- El cumplimiento de la normatividad y sus expectativas son rara vez alcanzadas.
- Aumentan las reclamaciones de los clientes a cerca de los productos, servicios y calidad.
- La competencia tiene mayor participación en los negocios.
- Los directivos no planean y están limitados a reaccionar a las crisis (Rodríguez, 1997, p. 34).

Es muy difícil saber cuál debería ser la estructura organizativa ideal ya que depende de muchos factores. La mayoría de las empresas proponen una visión del futuro en la que aspiran a crecer y prosperar, pero no saben qué les depara el futuro. Sin embargo, diversos factores internos y externos obligan a las organizaciones a operar en un régimen de cambio continuo que afecta directamente su estructura. Por lo tanto, es necesario el considerar y quizá el encontrar una solución al problema de cómo se pueden diagnosticar y diseñar estructuras organizacionales eficientes y efectivas, a través de la implementación de un diseño estructural que haga que la organización este impulsada por la identificación de la necesidad de cambio y los problemas específicos que debe resolver, de modo que se puedan visualizar las fortalezas y debilidades de la organización en el entorno competitivo. Esto significa que se necesita diseñar una estructura versátil que pueda diagnosticar su organización y mejorar su participación en la industria.

Para encontrar una solución a este problema, se propone una metodología que permita: a través del diagnóstico, identificar los factores internos y externos que causan problemas en la estructura funcional orgánica de una organización (Costilla, 2013, p. 32), y entender, cuál de ellos tiene mayor impacto, fijando bases como:

- Establecer metas (visión y misión) que guíen a la organización
- Diseñar la estructura organizacional con base en un análisis paramétrico de las metas, áreas y funciones de la organización para que coincida con los objetivos orientadas a la eficiencia y eficacia de la organización.

En los últimos años la evolución tecnológica ha tenido gran impacto en los elementos y las formas de las estructuras organizacionales, ya que los desarrollos computacionales han venido sustituyendo a las personas, al grado de desplazar áreas completas. Actualmente el mundo se enfrenta a uno de los fenómenos más importantes del nuevo siglo: la globalización. Este movimiento ha invitado y obligado a las organizaciones de todo el mundo a cambiar el concepto de sus elementos y formas estructurales, usando los adelantos tecnológicos para participar en un mercado de enormes dimensiones.

Ninguna organización está exenta al impacto del fenómeno de globalización, y las que prefieren mantenerse al margen, corren grandes riesgos de desaparecer. Tradicionalmente la Organización ha sido definida por algunos estudiosos como:

- La estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos (Robert Beckles, et al.,).
- Por Issac Guzmán la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- La estructura y asociación por los cuales un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes (Prokopenko, 1991).
- Un grupo de personas que trabajan en conjunto y coordinan sus acciones para alcanzar metas (Jones et al.,)

En general, una organización utiliza recursos (incluidos tiempo, materiales, técnicos, humanos, sociales, tecnológicos y económicos) para realizar funciones específicas de manera consistente y coordinada, para cumplir con eficiencia y efectividad los objetivos establecidos. Las organizaciones son instrumentos sociales que han sido creadas para que la sociedad obtenga bienes que no se podrían obtener en lo absoluto sin ellas, o que no se podrían obtener fácilmente a tan bajo costo. Por lo tanto, las organizaciones son los elementos intermedios entre deseos y satisfacción.

Como las organizaciones son el producto de una idea que funciona a través de las personas que la conforman, es importante entonces saber qué es organizarse y cómo hacerlo. En el contexto de la planeación y la administración, la palabra organizar es definida por muchos estudiosos con gran similitud.

- Un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los directivos, persiguen metas comunes (James, 1998, p 145).
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa (Harold Koontz, 1992, p. 179).

En general, lo que se busca al organizar, es establecer actividades interrelacionadas y ordenadas, desempeñadas por agrupaciones (personas, áreas, órganos, sociedades, etc.) con funciones, responsabilidades, autoridad, facultad y jerarquías bien definidas que cumplan con eficiencia, efectividad y eficacia, los objetivos establecidos.

Cualquier grupo de personas al organizarse podrá resolver un problema o satisfacer una necesidad, consecuentemente y derivado de ello, queda implícito que se ha formado una organización. Toda organización comparte tres características principales (Robbins & Coulter, 2000, p. 36).

- **Propósito Distintivo:** cada organización tiene uno propio y ese propósito se expresa en términos de un objetivo o conjunto de objetivos que la organización espera alcanzar.
- **Personas:** se requiere de un grupo deliberado de personas que trabajen para lograr el propósito.
- **Estructura:** todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. En general se busca que la estructura sea abierta y flexible, se delimitan y precisan los deberes de cada persona.

Aunque estas tres características nos ayudan a definir qué es una organización, el concepto de organización está cambiando. Ya no es tan fácil suponer que todas las organizaciones están estructuradas con divisiones, departamentos y unidades de trabajo claramente identificables. Las organizaciones cambian y lo hacen en dirección a una organización globalizada con características distintas. Por otro lado, no importa qué tipo de arreglo estructural use una organización, la estructura siempre identifica a algunos miembros como directivos, los cuales tienen autoridad sobre los demás miembros.

La organización implica determinar el marco básico dentro del cual operan los grupos sociales involucrados, ya que se determinan la jerarquía, las funciones y la disposición e interrelación de las actividades necesarias para alcanzar las metas. La organización se refiere a la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones para promover la especialización. Todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Las organizaciones requieren recursos humanos con perfiles específicos para cada tipo de actividad.

Como estructura, una organización debe establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. **Simplificación de la funcionalidad:** Uno de los objetivos fundamentales de una organización es establecer la forma más sencilla de realizar el trabajo de la mejor manera posible. Para ello es menester el considerar como principios de formación organizacional, los siguientes:

- **Eficacia:** una organización es eficaz cuando permite que cada individuo contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

- **Eficiencia:** una estructura organizacional es eficiente si logra las metas deseadas al menor costo posible.
- **Organización formal:** es un método de agrupar equipos de forma reflexiva con el objetivo de alcanzar objetivos específicos. Se caracteriza por reglas, procedimientos y estructuras jerárquicas que regulan las relaciones entre los miembros.
- **Organización informal:** constituyen las relaciones sociales que se dan de forma natural entre los empleados dentro de una empresa. Las organizaciones informales son complementarias de las organizaciones formales y, si los directores las comprenden y gestionan bien, pueden ofrecer una serie de beneficios (Prokopenko, 1991, p. 9).

Un avance importante en el estudio de las organizaciones es el reconocimiento de que las organizaciones son un tipo de sistema (un conjunto de elementos interconectados) y, en particular, un tipo de sistema abierto (el acto de tomar los elementos de un sistema y transmitirlos al resto). Si una organización se define como un sistema abierto con un conjunto de elementos interconectados que hacen algo con el medio ambiente de manera abierta, entonces absorbe información y energía y cambia su producción y productos posteriores a la sociedad y los proporciona a otras organizaciones. Las organizaciones son difíciles de entender, no sólo por el concepto, sino también, porque no existe una manera conveniente y apropiada de describir lo que se ve y se entiende sobre las organizaciones (Rincon, 2018, p. 45).

La función de un sistema es definir sus elementos y establecer límites entre él y otros sistemas. Definir sistemas basados en la funcionalidad en lugar de sus elementos o componentes, nos ayuda a comprender que los mismos elementos, si se distribuyen de manera más o menos uniforme, realizan diferentes funciones y, por lo tanto, constituyen sistemas diferentes. Los sistemas tienen un propósito, es decir; una estructura que produce efectos o resultados proporciona una base muy útil para analizar los problemas organizacionales.

Cuando ocurre un error, la estrategia generalmente es descubrir qué salió mal y quién es el responsable. Pero si imaginamos que los fenómenos que ocurren dentro de una organización, ya sea un problema o un resultado deseado, son algún resultado de su sistema, la pregunta se formula de la siguiente manera: ¿Qué sistema produce tal efecto? Por ejemplo, si la calidad de un producto o servicio se deteriora, identificar las posibles causas de esta falla y establecer procedimientos de inspección para evitar el impacto en los usuarios finales. Esto puede mejorar la situación. El análisis, por el contrario, se basa en la pregunta: ¿Qué sistema causa el error? Ciertos medios de producción pueden considerarse inadecuados. Por ejemplo, para productos o servicios.

Las organizaciones son entidades especializadas que ocurren en el contexto de satisfacer las necesidades de un sistema más amplio. En otras palabras, las organizaciones no constituyen mundos separados.

Cada organización es un subsistema del entorno que suministra recursos y utiliza los productos de esa organización. Consecuentemente, una organización es un subsistema de un supersistema más amplio. A medida que la sociedad se vuelve más compleja y dinámica, las organizaciones deben prestar cada vez más atención a los factores que suministra y utiliza en su función. En resumen, algunas de las características generales de las organizaciones como sistemas son que están compuestas por una gran cantidad de elementos interconectados que influyen entre sí, que sus componentes cambian constantemente y que su número especializado aumenta gradualmente, lo que significa que generalmente representan un sistema probabilístico más que determinista. Están abiertos al entorno para obtener los insumos necesarios y dar salida a sus productos, lo que a su vez legitima la existencia de la organización como institución especializada en la sociedad.

La necesidad de entender las organizaciones como sistemas ha obligado a muchos a cambiar sus paradigmas sobre las organizaciones. Los primeros estudios sobre las organizaciones las presentaban como sistemas cerrados. Dichos sistemas sólo consideran procesos plenamente establecidos que no implican cambios repentinos o predecibles, de modo que se puedan identificar todos los elementos que componen el sistema. Esto representa una gran ventaja a la hora de analizar un sistema y predecir su comportamiento (Aguirre, 1999, p. 5), pero también hay que asumir que nada más afecta a ese elemento, razón por la cual la organización no puede verse como un sistema cerrado.

Las organizaciones en la actualidad deben ser sistemas claramente abiertos, para el intercambio de información, material y personal, ya que dependen completamente de su entorno, de los cambios y variantes en general (Cummings & Worley, 2007), lo que complica significativamente el problema y dificulta su análisis de predicción para el obtener una eficiencia y eficacia en su producción, por lo que se requiere la conformación de un ambiente propicio dentro de la organización. El ambiente organizacional consiste en un conjunto de fuerzas y condiciones que se encuentran fuera de los límites de la organización y que puedan influir en el curso de sus operaciones. A medida que estas fuerzas cambian con el tiempo, influyen en el estado actual de la organización a través de oportunidades y/o amenazas en la producción.

Los cambios en el entorno, como la introducción de nuevas tecnologías o la apertura de mercados extranjeros, crean oportunidades que los gerentes deben aprovechar para expandir sus organizaciones adquiriendo recursos o ingresando a nuevos mercados. Por otro lado, la entrada de nuevos competidores o crisis económicas representan amenazas que pueden arruinar una organización si los gerentes no pueden obtener recursos o vender los bienes y servicios de la organización. La capacidad de comprender las fuerzas en el entorno organizacional y responder adecuadamente a esas fuerzas, son factores clave que influyen en el desarrollo y la imagen organizacional.

Para identificar las oportunidades y amenazas creadas por fuerzas dentro de un sistema organizacional, es útil distinguir entre las tareas del ambiente organizacional, el ambiente general y el ambiente interno organizacional.

- El ambiente organizacional: es el conjunto de fuerzas y condiciones creadas por proveedores, distribuidores, clientes y competidores que afectan la capacidad de una organización para obtener insumos y procesar productos.
- El ambiente general: es la gama cada vez mayor de fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas, legales y globales que afectan a una organización.
- El ambiente interno, está formado por las fuerzas que actúan dentro de la organización y está respaldado por la estructura organizacional y su cultura.

Es importante enfatizar que el ambiente general, el ambiente organizacional y el ambiente interno se influyen entre sí. Toda organización necesita personas que la lideren. En las organizaciones tradicionales, los gerentes son muy fáciles de identificar porque la estructura organizacional se caracteriza por dos tipos de personal: gerentes, mandos intermedios y empleados de la empresa. En este sistema, los gerentes son miembros de una organización que dirigen, coordinan, integran y supervisan el trabajo realizado por los miembros de la organización, y el personal de operaciones son personas que realizan directamente una tarea o tareas específicas y no tienen subordinados. Algunas estructuras ya no son tan fáciles de identificar. Los cambios en las organizaciones y la naturaleza del trabajo han desdibujado las líneas entre gerentes y trabajadores en muchas empresas.

Muchas responsabilidades tradicionales de los empleados ahora también incluyen tareas administrativas, especialmente cuando las organizaciones operan en equipos de trabajo. Un directivo es un miembro de una organización que integra y coordina las actividades de otros miembros (Robbins & Coulter, 2000 p. 76), dentro de la estructura tradicional, es decir; la estructura piramidal que permite dividir fácilmente a los gerentes en diferentes niveles gerenciales.

- Directivos de primera línea; son aquellos que ocupan el nivel gerencial más bajo dentro de la organización y con frecuencia se les llama supervisores.
- Directivos de nivel medio; son aquellos que ocupan niveles entre el supervisor y el nivel más alto de la organización, como jefes de departamento, gerentes de área, líderes de proyecto, entre otros.
- Directivos de alto nivel; son aquellos que se encuentran en la cumbre de la organización y son los responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización, suelen tener títulos de vicepresidente ejecutivo, presidente, director, entre otros.

La planificación como función es un proceso utilizado por los gerentes para identificar y seleccionar adecuadamente metas y estrategias y desarrollar planes y cursos de acción. El proceso de planificación consta de tres pasos básicos:

- Decidir las metas que la organización debe seguir.
- Decidir qué estrategias adoptar para conseguir las metas.
- Decidir cómo asignar los recursos de la organización para alcanzar las metas.

Es de considerar que la planeación se puede concebir también en términos de dos tipos; formal o informal. En un plan informal, no se documenta nada y los objetivos rara vez se comparten con otras personas de la organización. Muchas pequeñas y medianas empresas cuentan con planes informales, pero estos son de naturaleza general y carecen de continuidad.

Un plan formal define objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo y establece un marco de tiempo para alcanzarlos. Estos objetivos se establecen por escrito y se dan a conocer a todos los miembros de la organización. Los directivos definen claramente el camino que se debe seguir para conducir la organización desde su punto inicial hasta su destino u objetivos de planificación. Hay al menos cuatro razones para implementar una planeación:

- Ofrece una dirección.
- Reduce el impacto del cambio.
- Minimiza el desperdicio (recursos) y la redundancia (funciones).
- Establece los estándares que se usarán para el control.

Un plan establece una línea a seguir y te permite coordinar tus esfuerzos para alcanzar tus objetivos. Cuando los empleados comprenden hacia dónde se dirige la organización y qué se espera de ellos, pueden coordinar sus actividades, colaborar y trabajar en equipo para lograr los objetivos. Sin planificación, los departamentos pueden perseguir objetivos contradictorios y es posible que la organización no pueda alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

La planificación reduce la incertidumbre al exigir que los gerentes miren hacia el futuro, prevengan cambios, consideren su impacto y desarrollen recomendaciones apropiadas para cada caso. La planificación reduce las actividades innecesarias y derrochadoras. Al realizar ajustes con antelación, es más probable que identifique de forma temprana los desperdicios y las redundancias. Cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias se vuelven evidentes y pueden corregirse o eliminarse ya que la planificación establece las metas y criterios contra los cuales se ejercen los controles.

En términos generales, la planeación formal se asocia a ganancias más altas, mayor rendimiento sobre el activo, y otros resultados financieros positivos. La calidad del proceso de planeación y la implementación apropiada de los planes contribuyen más al alto rendimiento que el grado de detalle de la planeación (Everet, 2001, p. 20), por último, en los estudios donde la planeación formal no condujo a un rendimiento más alto, el culpable

fue el ambiente organizacional. Los reglamentos gubernamentales, sindicatos poderosos y otras fuerzas ambientales por el estilo restringen las opciones de los directivos y, por lo tanto, reducen el impacto de la planeación sobre el rendimiento de la organización. Por ello la importancia de la planeación en la organización, ya que sin ella se estaría a la deriva de factores que influirían en un bajo rendimiento en la producción y crecimiento de la empresa al no considerar cambios derivados de factores de influencia en su entorno competitivo laboral.

- Cuando la planeación es inexacta es sólo una pérdida de tiempo para el directivo. El resultado final de la planeación es tan solo uno de sus propósitos, el proceso mismo puede ser valioso, aunque los resultados no alcancen su objetivo.
- La planeación va en contra del cambio. La planeación no puede eliminar los cambios. Los cambios se presentan sin importar lo que hagan los directivos; la planeación sirve para prever los cambios y desarrollar la respuesta más eficaz frente a ellos.
- La planeación reduce la flexibilidad. La planeación implica asumir un compromiso, por eso solamente empieza a ser una restricción cuando los directivos dejan de planificar después de haberlo hecho alguna vez con anterioridad. La planeación tiene que ser una actividad continua.

Otra responsabilidad de los directivos es organizar, y es el proceso mediante el cual, los gerentes crean una estructura de relaciones laborales que permite a los miembros de la organización trabajar para lograr metas predeterminadas, con la creación de un sistema formal de tareas y relaciones jerárquicas que coordine y motive a los miembros de una organización para lograr resultados y metas organizacionales. Su gestión consiste en integrar y coordinar el trabajo de los miembros de una organización con una visión clara de los objetivos a alcanzar, mediante el uso del poder, la influencia, la visión, la persuasión y las habilidades de comunicación para coordinar el comportamiento de los individuos y de los grupos que subordinan. Dirigir una organización tiene como principal producto generar altos niveles de motivación y compromiso entre los miembros de la organización (Robbins, 2004, p. 12).

Pero, hay que considerar que, aunque se hayan fijado metas durante la etapa de planificación, se hayan desarrollado planes, se hayan establecido arreglos estructurales para los procesos organizacionales y se haya contratado, capacitado y motivado a los empleados como resultado de la gestión, algo puede salir mal. En esta etapa final de la gestión, los gerentes evalúan el éxito alcanzado por la organización de acuerdo con sus objetivos y toman medidas para mantener o mejorar el desempeño mediante un proceso de análisis e identificación de lo que afecto a la organización a través de un adecuado control.

Los gerentes deben monitorear el desempeño de su organización para asegurarse de que todo funcione correctamente, el desempeño real debe compararse con los objetivos preestablecidos. Cuando ocurre una desviación significativa, la tarea del gerente es

garantizar que el desempeño laboral vuelva a la normalidad o alcance el nivel deseado, este proceso de monitorear, comparar y corregir es la función de control, el resultado de este proceso es la capacidad de medir adecuadamente el desempeño y ajustar la eficiencia y eficacia organizacional. El control, por otro lado, ayuda a los gerentes a evaluar su desempeño en términos de planificación, organización y dirección y les permite tomar acciones correctivas.

En las organizaciones grandes, el papel de los gerentes se vuelve complejo porque no pueden participar en todas las actividades y decisiones. Por lo tanto, los gerentes deben organizar las áreas de mayor preocupación, prioridad y emergencia y delegar responsabilidades a otros actores para su finalización.

Metodología

Metodología para el diagnóstico

Derivado de todo esto, los directivos deben desarrollar cuatro productos clave que toda organización debe tener y que deben servir como marco de referencia para el desempeño de las actividades.

- Estructura organizacional
- Manual de organización
- Manual de perfiles
- Manual de procedimientos (Smith, 1993, p. 17).

La estructura organizacional es algo abstracto y poco concreto. Pero es una realidad y afecta a todos los miembros de su organización. En pocas palabras, la estructura organizacional se define como un patrón establecido de relaciones entre componentes o partes de una organización. Esto es intangible, pero se deriva de los procesos y acciones reales de la organización. Es importante aclarar que la estructura, como patrón de relaciones, es diferente del proceso. Por lo tanto, pensar en las organizaciones como sistemas puede ayudarle a comprender la diferencia entre estructura y proceso. Aunque conceptualmente es difícil separar la estructura organizacional y sus funciones, en realidad son dos fenómenos separados.

De lo anterior podemos inferir que estos fenómenos son de gran importancia. Si comparamos los tejidos con el cuerpo humano, podemos decir que la estructura del tejido es el esqueleto y las funciones son los músculos que mueven la estructura. Por este motivo, es necesario tratarlos por separado y considerar que necesita un marco subyacente adecuado antes de definir las funciones para diseñar la estructura organizacional óptima.

Muchos conceptos estructurales tradicionales se basan en la experiencia con organizaciones estables como el ejército, la iglesia y las burocracias establecidas. Las organizaciones ahora se preocupan por desarrollar estructuras apropiadas para una producción estable, enfatizando estructuras flexibles con redes de relaciones, autoridad y comunicación que hagan que las operaciones sean complejas pero eficientes. Una de las grandes paradojas de la actualidad es precisamente que buscamos estructuras flexibles que permitan a las organizaciones volverse más dinámicas, pero en realidad sus características rígidas son difíciles de superar.

En organizaciones complejas, la estructura se establece primero mediante el diseño de componentes o subsistemas principales y luego mediante el establecimiento de patrones de relaciones entre estos subsistemas. Esta diferenciación interna y patrón de relaciones con cierto grado de coherencia se denomina estructura formal. Se trata de una estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa y consta de:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos).
- La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/ o personas en la organización (diferenciación)
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración)
- Las relaciones de poder, de estatus y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad)
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)

Las estructuras formales son tradicionalmente el resultado de una toma de decisiones explícita y son de naturaleza normativa. En otras palabras, es una “guía” sobre cómo vincular actividades entre sí. Por lo general, esto se representa como un diagrama impreso y se incluye en manuales organizacionales, descripciones de puestos y otros documentos formales. Aunque las estructuras formales no cubren todo el sistema organizacional, se consideran primarias porque establecen un marco general y describen ciertas funciones y responsabilidades prescritas y las relaciones entre ellas. En general, las principales características de las organizaciones formales son:

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizadas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

El desarrollo de estrategias es la base para diseñar estructuras organizacionales. Las decisiones estratégicas se extienden a los criterios de desempeño para evaluar el contexto en el que opera una organización, las presiones de las restricciones económicas y la estructura de la organización misma. El concepto de diseño organizacional implica el proceso de fomentar relaciones y construir estructuras para lograr los objetivos organizacionales.

Por tanto, la estructura es el resultado del proceso de diseño. Las estructuras organizacionales enfatizan las reglas y el comportamiento y deben poder resolver problemas y mejorar el rendimiento (Robbins, Stephen, 2004, p. 10). Todos los implicados en una organización deben hacerla más eficiente, más humana, más racional, más interesante, más útil para la sociedad, más rentable, más democrática, más estable, más flexible, etc. Es un proceso continuo. Las estructuras de autoridad proporcionan la base para asignar tareas a diferentes elementos dentro de una organización y desarrollar mecanismos de control para garantizar que estas tareas se realicen según el plan.

Debido a una variedad de factores, muchas organizaciones experimentan cambios estructurales con relativa frecuencia. Muchas organizaciones han reconocido la necesidad de cambiar sus estructuras como un hecho irrefutable y por ello han establecido departamentos responsables del análisis y la planificación organizacional.

Las organizaciones modernas se están alejando de formas rígidas y burocráticas hacia estructuras más dinámicas y flexibles. Las estructuras organizativas flexibles, también llamadas orgánicas adaptativas, se caracterizan por menos estructura, cambios más frecuentes de niveles y posiciones e interacciones más dinámicas entre diferentes funciones. Este sistema requiere más tiempo y esfuerzo para integrar diferentes actividades. La forma mecánicamente estable proporciona una posición permanente y estructurada y garantiza la coordinación a través de estructuras jerárquicas.

En todas las organizaciones se pueden lograr formas orgánicas, que requieren estructuras dinámicas y cambiantes. Muchos de ellos funcionan de manera más eficiente que las estructuras mecánicas. Es posible que muchas de estas organizaciones necesiten operar ciertas áreas, como investigación y desarrollo, en un sistema orgánico, mientras que otras áreas (operaciones de producción) operan en un sistema más mecánico. Así como una organización tiende a tener una estructura flexible en la parte de gestión y una estructura más mecánica en la parte operativa, si una organización puede combinar con éxito las características, se puede decir que tiene una estructura organizacional equilibrada.

Aunque la mayoría de las organizaciones tienen una estructura organizacional definida, ésta no siempre está documentada. Para lograr el primer acercamiento a una organización, es necesario definir el marco conceptual dentro del cual opera la organización. Los principales documentos que definen el marco conceptual de la organización son:

- Diseño actual de la estructura organizacional (organigrama)
- Manual de organización

Con ello, se puede elaborar un diagnóstico de la situación actual de una organización dando un panorama general de la misma mediante el uso de una metodología que pueda visualizar los elementos necesarios para su eficiencia y eficacia productiva y análisis de su estructura organizacional. Esta metodología para diagnosticar y diseñar una estructura organizacional se basa en un diagnóstico de la situación en que se encuentra, la cual se crea a partir de una comparación virtual con un modelo de referencia (Perez, 2003, p. 46), que sea deseable para la organización.

Con base en este diagnóstico, se puede sugerir un programa de cambio y adaptación organizacional, que pueda establecer de manera efectiva y exitosa, la configuración estructural y la coordinación funcional entre el personal del área y los impulsores del proceso. El primer análisis consiste en esquematizar y entender cómo opera actualmente la organización y para ello es necesario:

- Identificar los objetivos organizacionales (Visión-Misión)
- Identificar la estructura organizacional y jerarquías con que opera
- Conocer e identificar duplicidades en el Manual de organización (áreas y funciones)
- Marco legal
- Posicionamiento y estrategias

Cada vez es más común que las organizaciones definan una visión misión, que les permita identificar sus ideales y los medios para alcanzarlos; cabe destacar que para los empleados no siempre son claros y objetivos, lo que genera confusión en la consecución de objetivos. Lo siguiente es conocer su estructura orgánico-funcional para lo cual es importante contar con:

- Organigrama
- Manual de organización
- Marco legal

Los organigramas y manuales de organización son una representación gráfica de una estructura organizacional, explican en detalle áreas individuales y unidades de gestión, y muestran sus interrelaciones, por lo que es preferible tener un organigrama y un manual de organización. s el mejor marco de referencia para entender cómo funciona la organización y evitar confusiones identificar las responsabilidades que cada área desempeña. El organigrama representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

El posicionamiento y la estrategia de una organización le permiten evaluar sus capacidades de expansión y los segmentos hacia los que se dirigen sus esfuerzos. Es importante conocer los resultados financieros de la organización para que pueda servir como parámetro para futuras comparaciones del impacto de los cambios en el diseño de

la estructura organizacional. Para tener un parámetro rápido y consistente, es necesario contar con:

- Ingresos promedio (anuales, mensuales, por temporada, etc.)
- Principales fuentes de ingresos
- Estructura de costos
- Plan de negocio y presupuesto (Proyecciones de crecimiento)

Lo anterior ayudará a identificar las áreas que están generando los mayores gastos e ingresos promedio para la organización durante el período analizado. El plan de negocios de una organización puede informar proyecciones de crecimiento y estrategias que deben considerarse al diseñar la estructura organizacional para flexibilizar cambios futuros o fortalecer áreas específicas. El resultado esperado de este análisis es identificar áreas de oportunidad en términos del diseño de estructuras organizacionales, lograr ahorros con mínimo impacto en los ingresos y preparar estructuras que puedan adaptarse a cambios futuros.

Fortalezas: Representa las principales fortalezas de una organización en cuatro categorías amplias: potencial humano, capacidades de proceso (incluidos equipos, edificios y sistemas), productos y servicios, y recursos financieros. **Debilidades:** Representa las principales debilidades que se han identificado dentro de una organización y que se pueden fortalecer o se pueden tomar medidas para superarlas. **Oportunidades:** Son eventos o situaciones que se espera que ocurran o es probable que ocurran en el mundo externo y pueden tener un impacto positivo en el futuro de la organización.

Esto suele aparecer en una o más de las siguientes categorías generales: mercado, cliente, industria, gobierno, competencia y tecnología. **Amenazas:** Son eventos o situaciones que ocurren en el mundo exterior y pueden tener un impacto negativo en el futuro de la empresa. Éstas tienden a caer en la misma categoría general que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas pueden convertirse en oportunidades o minimizarse mediante una planificación cuidadosa. Una visión debe cumplir con ciertas características, tales como:

- Ser breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspirar y plantear retos (Garizurieta y Sangabriel, 2004).
- Ser creíble y consistente con la misión y con los escenarios.
- Servir como punto de consenso para los principales factores de la organización.

- Permitir flexibilidad y creatividad en su ejecución.

La misión se debe formular desde la perspectiva interna del personal de la organización, de tal forma que cumpla con el propósito comunicativo. La misión debe cumplir con:

- Tenga sentido y significado para el personal
- Ser comprendida con claridad y recordada con facilidad
- Motivar el sentido de responsabilidad del personal
- Ser dinámica y orientada a la acción

Por otro lado, es importante conocer la retribución que el personal (agentes internos) espera de la organización por su participación en la misma. Si la declaración de misión no es clara, se debe repetir tantas veces como sea necesario, teniendo en cuenta las características esenciales que debe tener la misión, garantizando al mismo tiempo que sea fácil de entender por los empleados y participantes de la organización en sus actividades. A diferencia de una visión, una misión suele describirse con verbos que no tienen nada que ver con el ser, sino sólo con la acción (por ejemplo, proteger, realizar, crear, construir, etc.) (Tierney, 1988, p. 22).

La presentación de visión y misión debe ser una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. Como mínimo, se necesita analizarlo desde diferentes ángulos y hacer varias afirmaciones hasta elegir una que cumpla con los requisitos mínimos anteriores. Esta revisión y retroalimentación deben ser realizadas por todos los miembros del equipo de trabajo. La visión y la misión ponen de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno.
- Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes.
- La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

Cuando se tienen una visión y una misión, comienza el proceso de diseñar un modelo de referencia para la estructura organizacional. Un modelo de referencia es una estructura organizacional diseñada en un entorno estable sin restricciones internas para crear una estructura organizacional deseada o ideal. En general, un modelo referenciado debe cumplir con las leyes y regulaciones gubernamentales, pero su diseño no debe permitir limitaciones en su funcionamiento. Se crea un escenario que corresponde plenamente a las metas y objetivos de la misión y de la visión.

La estructura organizacional es la relación entre los perfiles de comportamiento (metas) y las responsabilidades (funciones) de cada área de la organización. Para alcanzar los objetivos, cada área de la organización realiza diferentes funciones específicas. Algunas características contribuyen a lograr un objetivo específico, mientras que otras contribuyen

a múltiples objetivos. El sentido común nos permite pensar en la complejidad de las relaciones entre funciones y objetivos que existen en las organizaciones. Sin una estructura organizativa adecuada, es muy fácil que se produzca una duplicación de funciones, lo que genera costes innecesarios y conflictos profesionales entre los empleados.

Después de identificar las funciones que contribuyen al logro de sus objetivos, es importante identificar quién es el responsable y quién es responsable de ellas. La premisa básica de una organización es hacer lo que hay que hacer dada la situación en la que se encuentra la organización.

- Debe cumplir con los ordenamientos, propósitos y objetivos que sustentan su existencia.
- Debe mantener su desempeño dentro del marco jurídico y normativo que la regula

La efectividad del desempeño de una organización está determinada por el grado en que puede evitar o reducir condiciones de riesgo y explotar oportunidades de mejora que surgen de su configuración estructural y coordinación funcional. Diseñar una estructura organizacional no es una tarea fácil. Esto no se debe sólo a la complejidad que enfrentan los diseñadores, sino también a que es una tarea que requiere mucho tiempo, los resultados no son medibles de inmediato y requiere paciencia y resistencia a la frustración. Es importante mantener el compromiso y la motivación de los empleados de una organización para evitar que la reestructuración organizacional se vea afectada por defectos que ocurren durante el desarrollo del proyecto. Considerando lo anterior, la metodología no solo permite un diseño dinámico de la estructura organizacional, sino también la participación de todos los participantes y la oportunidad de aprovechar al máximo sus conocimientos (Hernández, 2006, p.17).

Diagnóstico

Los beneficios que ofrece el uso de una metodología para el diagnóstico de una estructura organizacional son:

- Aplicable a cualquier tipo de organización.
- Identifica los problemas concretos por resolver y áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de la organización.
- Elabora los objetivos generales de la organización y deja un mensaje claro al personal sobre las metas de corto, mediano y largo plazo de la organización.
- Evita duplicidad de funciones
- Ayuda a simplificar y ordenar a las áreas de la organización.
- Identifica cargas de trabajo de las áreas.
- Crea real sinergia y comunicación entre las áreas.
- Optimiza recursos humanos y costos.
- Crea flexibilidad de cambio y rediseño de la estructura organizacional.

Todo lo anterior se verá reflejado en una organización que opere eficientemente y con efectividad. Para concluir, es importante decir que no existe metodología única para diseñar estructuras organizacionales y que los diseñadores deben hacer uso de toda la creatividad y herramientas a su alcance para simplificar el proceso de diseño, implementación y control de la estructura organizacional.

Referencias

- Aguirre Baztán, Á. (1999). *Cultura organizacional. INESPO-UDL Serie comportamiento humano en las organizaciones*. Universidad de León.
- Costilla, D. (2013). Análisis de la problematización en la metodología cualitativa mediante la triangulación de instrumentos. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Cengage Learning Latin America
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis
- Everett, E., Hershauer, J., y Ruch, W. (2001). *Productividad y calidad: su medición como base del mejoramiento*. Trillas.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- James, A. F. (1998). *Administración*. Prentice Hall.
- Koontz, H., y Donnell, C. (1982). *Curso de Administración Moderna*. McGraw Hill.
- Montaño García, A. (2002). *Productividad*. PAC (Publicaciones Administrativas).
- Maza, G., y Rivera, S. (2004). Cultura organizacional: reto y perspectiva de la Universidad veracruzana. *Hitos de ciencias económicas administrativos*, 10(28).
- Pérez Uribe, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras. *Revista escuela administración de negocios*, 47. 46-65.
- Prokopenko, J. (1991). *La gestión de la productividad*. Edit. Limusa.
- Rincón, D. (2018). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*.
- Robbins, E., & Coulter. (2000). *Administración*. Prentice Hall.
- Robbins, E. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson education.
- Rodríguez Gómez, R. (1997). *Optimización de la Productividad*. Trillas.
- Smith, E. (1993). *Manual de la productividad*. Ediciones Macchi.
- Tierney, W.G. (1988). Organizational culture in higher education. Defining the Essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Tristá Pérez, B. (1997). *Cultura organizacional, culturas académicas*. ANUIES.
- Zalpa, G. (2002). *La cultura en las organizaciones empresariales. Estudio sobre las culturas contemporáneas*, VIII(15), 9-33.

Methodology for the diagnosis and design of an organizational Structure Metodologia para diagnóstico e projeto de uma estrutura organizacional

Francisco Xavier García Jiménez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0007-9490-2994>

drfxgj63@gmail.com

Doctor en derecho por la unam. Doctorante en derecho penal. Cep (centro de estudios de posgrado). Maestría en derecho por la unam. Especialidad en derecho penal por la unam. Licenciado en derecho por la Unam. Actualmente candidato al sistema nacional de investigadores SNI y es Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Ladislao Adrián Reyes Barragán

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-8335-380X>

ladislao.reyes@uaem.mx

Profesor investigador de tiempo completo en Derecho Penal, por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Realizó sus estudios de licenciatura en Derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México. También es egresado de la misma institución de la Maestría en Política Criminal y Doctor con la tesis titulada: “La Administración de Justicia de Menores como control en México: el Consejo de Menores”, con mención honorífica, por parte del Instituto de Investigaciones Jurídicas y Administración Pública, UNAM. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores, CONACYT.

Francisco Rubén Sandoval Vázquez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-6086-7197>

fsandoval@uaem.mx

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con mención honorífica) Maestro en Ciencias Políticas, Maestro en Sociología (UNAM); pregrado en Administración pública y pregrado en Sociología (UNAM). Actualmente es Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Abstract:

Designing a management structure is not easy, not because of the complexity of its designers, but because the work requires patience and resistance to frustration, because it takes a long time and immediate results cannot be achieved. Timely measures must be taken. It is important to maintain the loyalty and motivation of the organization's employees so that weaknesses that arise during the project development process do not affect the organization's structure. Taking the above into account, the approach that will be proposed will allow the design of the organizational structure to be dynamic, in addition to actively involving all participants and enhancing their knowledge. Currently, organizations are paying more attention to solving ecological problems, because to remain competitive in the world they face, an appropriate organizational structure is needed, which is flexible and receptive to change; focus on the challenges we face every day. Therefore, managers should not only look for organizational structure designs that can respond quickly to changes in the environment and be effective and efficient, but also identify structural problems that cause management instability and low productivity. (Montaño, 2002) Management problems are very different and difficult to generalize, although it is easy to say, but the simple fact of implementing a structural design makes management one of the biggest problems of companies in the world. All of the above can be found in an efficient and well-managed organization.

Keywords: methodology; structural planning; organizational design.

Resumo

Projetar uma estrutura de gerenciamento não é fácil, não por causa da complexidade de seus projetistas, mas porque o trabalho exige paciência e resistência à frustração, porque consome tempo e não é possível obter resultados imediatos. É preciso agir em tempo hábil. É importante manter a lealdade e a motivação dos funcionários da organização para que os pontos fracos que surgirem durante o processo de desenvolvimento do projeto não afetem a estrutura da organização. Com isso em mente, a abordagem proposta permitirá que o projeto da estrutura organizacional seja dinâmico e envolva

ativamente todos os participantes e aprimore seu conhecimento. Atualmente, as organizações estão prestando mais atenção à solução de problemas ecológicos porque, para se manterem competitivas no mundo que enfrentam, é necessário ter uma estrutura organizacional adequada, flexível e receptiva a mudanças, com foco nos desafios que enfrentamos todos os dias. Portanto, os gerentes não devem apenas procurar projetos de estrutura organizacional que possam responder rapidamente às mudanças no ambiente e ser eficazes e eficientes, mas também identificar problemas estruturais que causam instabilidade na gestão e baixa produtividade. Os problemas de gestão são muito diferentes e difíceis de generalizar, embora seja fácil dizer isso, mas o simples fato de implementar um projeto estrutural torna a gestão um dos maiores problemas das empresas no mundo. Todos os itens acima podem ser encontrados em uma organização eficiente e bem gerenciada.

Palavras-chave: metodologia; planejamento estrutural; projeto organizacional.

Mobbing en las Instituciones de Educación Superior: un análisis desde el discurso social de las mujeres profesionistas en Morelos

Karen Ramírez González, Mauricio Guardiola García Gómez

Resumen:

Este trabajo analiza las violencias que las profesionistas experimentan en las Instituciones de Educación Superior (IES) en el centro y el oriente de Morelos. Mediante veintiún entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal administrativo, docente y distintas figuras jerárquicas, se obtuvo el discurso social con respecto a tres aspectos: las experiencias laborales que produjeron afectaciones en el desempeño y salud mental de las trabajadoras; los procesos de aceptación de las violencias en el ámbito académico; y, los incentivos detectados en los discursos de las superiores jerárquicas para controlar, disciplinar y extender su autoridad entre el personal femenino. Concluyéndose que, la normalización del mobbing se explica por el temor al despido y la pérdida de ingresos económicos estables; la presencia de profesionistas con experiencias de violencia en distintas agencias de socialización y/o con personalidades tendientes al desarrollo de conductas narcisistas que, mediante premios y castigos, han posibilitado su consolidación como figuras de autoridad.

Palabras clave:

Mobbing; violencias; IES en el centro y oriente de Morelos.

Ramírez González, K., y Guardiola García Gómez, M. (2024). Mobbing en las Instituciones de Educación Superior: un análisis desde el discurso social de las mujeres profesionistas en Morelos. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 131-153). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c203>



Introducción

El trabajo es esencial para el desarrollo y subsistencia del individuo. Desde sus primeras acepciones se le interpretó como una actividad “natural del ser humano, que le permite apropiarse de la naturaleza y transformarla para satisfacer sus necesidades infinitas, permitiéndole dar sentido a su vida” (Marx, 2019, p. 39), y por su trascendencia, la dignidad laboral -por lo menos en el discurso social- se convirtió en una bandera de los derechos humanos. Su materialización es más difícil cuando se complejiza la interacción social en las organizaciones, y al interior, los recursos se vuelven escasos. Es entonces cuando comienzan a evidenciarse los desafíos institucionales. Uno de ellos es el control del acoso laboral.

El acoso laboral, conocido en lengua inglesa como *mobbing*, es un objeto de estudio tan antiguo como su surgimiento. Su conceptualización nace en 1960 a través del campo de la etología, de la mano del premio nobel de medicina, el zoólogo y etólogo, Lorenz, quien estudió el comportamiento animal en su dinamismo grupal. Más tarde, Heinemann (1987), retomó estas indagaciones aplicándolas en el ámbito escolar y manteniendo como objeto de análisis la violencia física y psicológica que sufrían los estudiantes. A partir de ello, comenzó a ser frecuente el empleo del concepto de *mobbing*, como una orientación y/o actitud de acoso.¹

Posteriormente, durante la década de 1980, Leymann advirtió esta práctica en el ámbito laboral, donde un trabajador o un grupo de ellos, hostigaba de manera constante a otro. Con ello, Leymann abrió un campo de investigación organizacional al analizar el *mobbing* en las empresas. Así, al difundirse su uso en la academia, en la lengua castellana se tradujo como “acoso laboral”. El cual, puede ser definido como “una comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos hacia otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente mantenido a ella” (Leymann, 1996, p. 17).

En otras palabras, estas actividades se producen de manera frecuente, por lo menos una vez por semana y durante seis meses. Es una forma de maltrato que genera malestar psicosomático y social, en referencia al clima organizacional (Leymann, 1996). A pesar de producir un entorno de crisis organizacional, aún no existe un cálculo preciso de los afectados, salvo aquellas estadísticas que abiertamente contienen datos cuantificables como acoso u hostigamiento en el área de trabajo. Acorde a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el 23% de las personas empleadas han sufrido alguna forma de violencia o acoso laboral (OIT, 2023). Es decir, una de cada cinco personas sufre continuamente el fenómeno, afectándoles de manera impune y sin que exista justicia o reparación alguna.

¹ El origen de la palabra *mobbing* se compone del término latino “mob”, que se define como “muchedumbre”, “turba” o “multitud”, y se complementa con el verbo en infinitivo “to mob”, para significar “atacar en masa a alguien”, “atropellar” o “acosar”. En este sentido, Cáceres y Rosales (2010) aseveran que *mobbing* se refiere “cuando alguien es víctima del atraco de una muchedumbre” (p. 138).

Lo anterior es cotejable con los datos reportados en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE): el *mobbing* laboral desde 2010 hasta la actualidad, es un problema en ascenso. Los datos reflejan que, en 2010, aproximadamente 43, 900 trabajadores dejaron sus principales fuentes de ingreso por acoso laboral. Las cifras son más alarmantes diez años después de lo recopilado por la encuesta. En 2020 los casos reportados ascendieron a 136,374 personas, y aunque en 2021 descendieron a 103, 203 (33, 171 menos), gran parte de ese flujo obedeció a los despidos y abandonos a causa de la pandemia.²

No obstante, cuando se analizan los espacios geográficos en donde las experiencias de *mobbing* laboral son numéricamente más significativas en la academia, la ENOE reporta que el centro del país, en el año 2020, ocupó el primer sitio de acoso en las instituciones educativas, seguido del centro-occidente, y posteriormente, el norte del país. Sin embargo, el *mobbing* laboral entre pares y con niveles de posgrado, tiene una mayor frecuencia en el centro, el norte y el occidente del territorio mexicano, con un promedio de 33, 580 casos.

Además de la importancia reflejada en los datos citados, la bibliografía especializada ha centrado el estudio sobre el *mobbing* en entornos académicos en tres líneas de investigación. La primera analiza las causas que lo originan y su arraigo en las organizaciones (Peña, 2012; García, 2019; Rojas et al., 2019; Meráz, 2020; Meráz & Carrera, 2022). La segunda se centra en el estudio de la situación de precariedad preexistente en las mujeres, que conlleva a la aceptación del *mobbing* y el acoso sexual (Zúñiga, 2017; Undurraga & López, 2022). Mientras que la tercera considera como objeto de estudio la importancia de las mediciones sobre acoso laboral, como mecanismo de toma de decisiones para mejorar el rendimiento y bienestar laboral (Uribe et al., 2011; Trujillo, et al., 2019; Torres, 2019; Dujo & González, 2022; Cusme et al., 2022).

Por lo anteriormente referido, este trabajo surge del interés de mostrar las prácticas de *mobbing* a las que se enfrentan las profesionistas de cinco instituciones de educación superior (IES), ubicadas en el centro y el oriente de Morelos. El propósito en este sentido es doble. Por una parte, reflexionar sobre los mecanismos que violentan a las trabajadoras de distintas posiciones jerárquicas en dichos espacios, y por otra, tratar de explicar las razones de su gradual aceptación hasta su normalización.

Este estudio es una investigación que ha tenido un periodo de tiempo extenso en cuanto a la recopilación de la evidencia empírica, iniciada en agosto de 2017 y concluida en febrero de 2024. A través de un diseño metodológico cualitativo se aplicaron veintiún entrevistas semiestructuradas a integrantes del personal administrativo, docente y distintas figuras jerárquicas, con el propósito de obtener los discursos sociales con respecto a sus experiencias laborales y las afectaciones que dichas prácticas producen en el desempeño laboral y en la salud mental.

Las instituciones que se consideran en este estudio, por la sensibilidad de los datos proporcionados por las versionantes, se mantendrán sus nombres en el anonimato.

2 Lo anterior se corrobora con los datos de 2022, donde las cifras mostraron un repunte en el que 109, 319 mil trabajadores fueron víctimas de acoso laboral y como resultado cambiaron de empleo.

Sin embargo, es preciso señalar que la selección de las IES se basó en que al conocer a través de intermediarios y observación *in situ* el funcionamiento interno de las áreas, jefaturas y departamentos donde laboraban las entrevistadas, se pudo cotejar un patrón de violencia institucionalizada, de la cual, en un inicio, las trabajadoras expresaron no estar conscientes de vivenciarlo, hasta que el nivel de su práctica afectó sus relaciones familiares y la convivencia entre pares, produciéndoles graves externalidades en su salud mental, tales como síndrome de *burnout* y trastorno de ansiedad generalizada.

Las preguntas que subyacen de lo anteriormente explicado consisten en detectar ¿qué factores culturales detectados en las agencias de socialización de las versionantes posibilitaron la aceptación del *mobbing*?, y ¿cuáles son los incentivos que en las IES analizadas permitieron la institucionalización de patrones de violencia laboral? El supuesto de respuesta ante estas cuestiones de investigación se resume en que, la normalización del *mobbing* en las IES estudiadas, se explica principalmente por:

- a. el temor al despido laboral y la pérdida de ingresos económicos estables;
- b. la presencia de experiencias de violencia en otras agencias de socialización; y,
- c. la existencia de personalidades tendientes al desarrollo de conductas narcisistas que, mediante un sistema de premios y castigos, han posibilitado su consolidación como figuras de autoridad.

Por lo anterior, el *objetivo general* de este trabajo consiste en analizar los procesos conducentes a la gradual aceptación de las violencias ejercidas en estos espacios académicos, y como *objetivo específico*, exponer los incentivos detectados en los discursos –especialmente, aunque no exclusivamente–, en las figuras con roles jerárquicos, para ejercer conductas con el objeto de controlar, disciplinar y extender su autoridad entre el personal con el que laboran.

Para el logro de tales premisas, el trabajo se ha dividido en 6 apartados. El primero de ellos analiza los procesos de socialización de las entrevistadas en entornos violentos en edades tempranas. El segundo y tercero tienen por objetivo indagar los factores detonadores del *mobbing*, especialmente estudiando dos factores: la necesidad de reconocimiento y el periodo de gestación de confianza hacia las agresoras. En el cuarto se detecta a través de la evidencia empírica, el inicio de las represiones en el trabajo y la institucionalización de la violencia. El quinto segmento explica las afectaciones físicas y emocionales derivadas del *mobbing* en las entrevistadas y finalmente se muestran las conclusiones sobre lo hallado en las cuestiones y supuestos de la investigación.

Precisiones conceptuales sobre el *mobbing*

La estructura de una normatividad es esencial para una convivencia social adecuada y armoniosa. Cuando la ley se transgrede, hay violencia. Girard (2014), explica que “el origen de la violencia es acompañada de un deseo vehemente por conseguir un objetivo,

una imposición del sujeto agresor tras ser impedido de alcanzar su objetivo de manera fácil” (p. 37).

La palabra violencia, en su etimología, es una combinación de las voces latinas “vis” (fuerza) y “fero” (llevar), que en su sentido más amplio significa “llevar fuerza hacia” o “fuerza intensa”. Es un recurso transgresor y desmesurado que provoca en quien la infringe, furor, así como la demostración de poder y estatus, con la finalidad de dominio. En consecuencia, quien la padece, sufre un sentimiento de sometimiento, un castigo merecido a causa de una mala actuación.

En otro sentido, Lacan (2003), suscribe que “la agresividad es la tendencia correlativa de un modo de identificación que llamamos narcisista y que determina la estructura formal del yo del hombre y del registro característico de su mundo” (p. 62). Sin embargo, Expósito (2011), proporciona una visión más clara de la clasificación actual del fenómeno: “los tipos de violencia son física, psicológica, laboral, sexual, económica, patrimonial, de género, racial, contra niñas y niños, violencia por orientación sexual y contra los adultos mayores” (p. 28). Por lo tanto, de lo anterior se infiere que el *mobbing* es un término que resume la actitud de “someter sin reposo a pequeños ataques repetidos [a una persona]” (Hirigoyen, 2013, p. 69).

Sin embargo, Andersson y Pearson (1999), señalan que el ambiente es nodal para el entendimiento de las conductas que se desarrollan en perjuicio del trabajador. Por tanto, advierten formas de maltrato organizacional como la descortesía, la agresión, la violencia y el comportamiento antisocial que tiene la intención de infringir normas o producir afectaciones a la organización y sus integrantes. Por lo anterior, Arciniega (2010), explica que el acoso laboral es un tipo de hostilidad difícil de detectar y su consecuencia es la invisibilización, ya que “es muy sutil y son acciones que atentan contra la dignidad y sentimientos de un trabajador” (p. 101).

En otras palabras y de acuerdo con lo planteado por los especialistas, la violencia laboral no es detectable tan fácilmente, ya que se ha podido cotejar en las IES estudiadas, la existencia una cultura de encubrimiento que deteriora el clima organizacional de manera trascendente, al filtrarse desde los primeros niveles de la organización. Por ello, autores como Varela (2013), aseveran que “el mejoramiento del ambiente laboral es un tópico primordial no sólo para aumentar la productividad, sino para la salud de todos los colaboradores de la organización” (p. 2).

Apesar de las similitudes analizadas hasta el momento en cuanto a su conceptualización, Leymann hace una diferenciación significativa que incentiva su arraigo e invisibilización en las organizaciones: en el *mobbing* es poco frecuente el maltrato físico. En su lugar, las herramientas en las que se basan las personas que lo ejercen son de índole psicológicas. La siguiente tabla enumera los comportamientos más frecuentes de los mecanismos en los que se basa y ejerce este comportamiento:

Tabla 1. Comportamientos frecuentes para identificar el *mobbing*

Manipulación de la comunicación del hostigado	Negación de la información concerniente al puesto de trabajo, como las funciones y responsabilidades, los métodos de trabajo: la cantidad, calidad y los plazos del trabajo a realizar.
	Comunicación hostil explícita, con críticas y amenazas públicas.
	Comunicación hostil implícita, como la negación de la palabra o el saludo.
Manipulación de la reputación del hostigado	Realización de comentarios injuriosos, con ridiculizaciones públicas, relativas al aspecto físico o las ideas o convicciones políticas o religiosas.
	Realización de críticas sobre la personalidad del hostigado.
	Acoso sexual del hostigado.
	Asignación de demandas contradictorias o excluyentes.
	Asignación de demandas contrarias a la moralidad del hostigado.
	Negación de la asignación de tareas.
Manipulación del trabajo del hostigado	Negación de medios de trabajo.
	Asignación de sobrecarga de trabajo.
	Asignación de trabajos innecesarios, monótonos o rutinarios.
	Asignación de tareas de calificación inferior a la de la víctima.
Manipulación de las contraprestaciones laborales	Discriminación en el salario, en los turnos, jornada o en otros derechos.
	Discriminación en el respeto, el rango o el protocolo.

Fuente. Leymann (2002, p. 69).

En suma, al ser tan complejo el fenómeno, este trabajo coincide con una de las definiciones del *mobbing* que ofrece el psicólogo organizacional y experto en recursos humanos, Iñaki Piñuel, quien lo define como:

El continuado y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de lograr su aniquilación o destrucción psicológica y a obtener su salida de la organización a través de diferentes procedimientos ilegales, ilícitos, o ajenos a un trato respetuoso o humanitario y que atentan contra la dignidad del trabajador. El *mobbing* tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir, emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer las necesidades insaciables de agredir, controlar y destruir que suele presentar el hostigador, que aprovecha la ocasión que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes,

burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas. (Piñuel, 2001, p. 55)

Sin embargo, a partir de lo observado en la evidencia empírica recabada en este trabajo y para el entendimiento del análisis de los discursos, se conceptualiza al *mobbing* como diferentes actos de violencia que inciden en la calidad de vida, la salud y los ingresos del trabajador. Y como se analizará posteriormente, dependiendo del grado de afectación producida, pueden existir tres tipos de respuesta: su paulatina normalización; su no denuncia por temor a la pérdida del empleo; o se confronta -normalmente por la vía institucional- con el agresor.

Metodología

La recopilación de la evidencia empírica, que es la base del análisis de este capítulo, se fundamentó en un diseño cualitativo. Debido a que el fenómeno del *mobbing* para su detección, requiere de las experiencias y percepciones vividas por los sujetos de estudio. Así que, como se mencionó con anterioridad, desde el año 2017³ se inició la recolección de los discursos sociales a partir de mujeres⁴ que, con el consentimiento explícito, quisieron dar voz a las violencias vivenciadas en las IES seleccionadas, como un mecanismo de denuncia y visibilización del fenómeno.

Los perfiles de selección consistieron en: a) directoras, jefas de departamento o coordinadoras de áreas que, como su cargo lo establece, se configuraran ante el personal como figuras de autoridad; b) docentes de tiempo completo; y, c) personal administrativo, especialmente que desarrollara funciones de asistencia en los cargos mencionados en el primer inciso. La selección de estos perfiles fue nodal para conocer el funcionamiento interno de las IES en Morelos y la forma en cómo las violencias en el ámbito laboral académico gradualmente son aceptadas hasta llegar a su normalización.

De lo anteriormente enunciado se obtuvieron veintiún entrevistas semiestructuradas: seis de posiciones jerárquicas, siete docentes de tiempo completo y ocho administrativas. Las entrevistas semiestructuradas se compusieron por noventa y siete preguntas que tuvieron por objetivo indagar cinco ítems generales:

3 El trabajo de campo ha comprendido un período de recopilación extensa, debido a que el temor de expresar las violencias de cuales las trabajadoras han sido objeto no habría sido posible sin el contacto y conocimiento que ellas tenían de otros casos. A partir de ello, se pudo establecer una red de entrevistadas que decidieron voluntariamente participar como una práctica reparadora del daño emocional y a su salud física, que en algún momento experimentaron. Además de visibilizar que las violencias en la academia son más frecuentes de lo que se reportan en las estadísticas oficiales.

4 En un principio de la investigación se había contemplado el estudio de hombres y mujeres por igual, víctimas de *mobbing*. Sin embargo, debido a la frecuencia de las experiencias halladas y el contacto con la población objetivo que cumpliera con el perfil de estudio, se decidió optar por el análisis del género femenino. Debido a que, entender el fenómeno ante un momento histórico en el que la ideología feminista está en boga y en que las sanciones por violencia contra la mujer cada vez están más tipificadas, el *mobbing* entre el sexo femenino resultó un objeto de estudio relevante y sumamente complejo de entender. En dichos espacios académicos se pudo observar y corroborar en los discursos sociales, como se analizará posteriormente, que las mujeres acosan laboralmente con mayor frecuencia e intensidad a otras mujeres.

1. Los procesos de socialización que pudieran reflejar un acondicionamiento para la aceptación y/o tolerancia de la violencia y entornos de inseguridad.
2. Las actitudes de respuesta de las entrevistadas frente a sus experiencias de violencia.
3. La fase de ingreso a la IES y los procesos detonadores de la confianza hacia las personas agresoras.
4. El inicio de las represiones en el trabajo y la institucionalización de la violencia.
5. Las afectaciones físicas y emocionales que las entrevistadas han experimentado al vivenciar *mobbing*.

Además de lo anterior, se complementaron los discursos con la observación en las cinco IES a través de los autores de este estudio y con la colaboración de tres superiores jerárquicas, siete docentes de tiempo completo y cuatro trabajadoras administrativas, ya que, como conocedoras del funcionamiento de las instituciones analizadas, a través de las solicitudes establecidas para cumplir con los objetivos de este estudio, realizaron las siguientes indagaciones:

- a. Los comportamientos entre figuras jerárquicas y subordinadas en eventos públicos informales, tales como convivencias y festejos en fechas especiales.
- b. Los mecanismos de control ejercidos por las figuras jerárquicas al resto de las empleadas, posteriores a la solicitud de permisos para ausentarse por motivos personales, enfermedad, entre otros.
- c. Las represiones públicas y privadas por la comisión de errores.
- d. Las expresiones públicas de las superiores jerárquicas en eventos académicos donde existieran invitados externos a la IES, con respecto a dos temáticas: la solidaridad de la comunidad académica y su visión sobre las relaciones laborales.

Los resultados de lo hallado en los discursos de las versionantes, se expondrán en los siguientes cinco apartados.

La socialización en entornos violentos en edades tempranas

De las veintiún personas entrevistadas se pudo cotejar que la totalidad de ellas habían experimentado distintos tipos de violencias, especialmente en las agencias de socialización de la familia y la escuela:

Cuando era niña mis papás nos castigaban casi a diario. Mis hermanos y yo no sabíamos por qué, pero siempre pensamos que de alguna manera nos merecíamos los golpes, o no poder salir a jugar o a quedarnos sin comer (Entrevista 1, comunicación personal, 2017).

La verdad, estar en la casa cuando era niña era horrible. Pero tampoco la escuela era mejor, ahí el profesor me pegaba o nos humillaba si éramos pobres, morenos o no destacados. Pensé que tener amigos me haría sentir mejor, pero tampoco los tuve porque me hacían lo que ahora se llama “bullyng”. Me daba miedo ir a la escuela, pero nunca les dije a mis papás por qué (Entrevista 20, comunicación personal, 2024).

En mi casa, cuando éramos niños, nuestros papás eran muy estrictos, por todo nos pegaban, pero era normal, todos los de mi clase vivían lo mismo y en la escuela era igual, gritos, golpes humillaciones por los profesores y el director (Entrevista 6, comunicación personal, octubre de 2018).

No tengo muchos recuerdos de mi infancia, sólo recuerdo que pasaba mucho tiempo afuera y sin comer, varias de las veces. Y no me gustaba ir a la escuela, mis compañeros se reían de mí por mi ropa que se veía decolorada por las lavadas y la maestra me castigaba por no tener las libretas forradas como se debía. [...] Pero sí, te puedo decir que cuando me casé es cuando comencé a sentirme maltratada. A veces mi esposo se refería a mí como “gorda”, “fea”, “tonta”, pero en mi mente me imaginaba que era porque yo no estaba a su altura. De ahí se me hizo normal que me dijeran comentarios así, y también, yo se los hacía a otras personas. Era muy normal decirnos lo que pensábamos (Entrevista 17, comunicación personal, 2024).

Los discursos sociales que hasta ahora se han citado, representan un resumen de los casos más extremos en cuanto a las experiencias de violencia. No obstante, el común denominador de lo que las veintidós entrevistadas han expresado es el miedo a las figuras maternas (Entrevista 3, comunicación personal, 2017; Entrevista 5, comunicación personal, 2018), paternas (Entrevista 7, comunicación personal, 2018; Entrevista 9, comunicación personal, 2018), o a los docentes y el entorno escolar (Entrevista 16, comunicación personal, 2023).

A pesar de su reconocimiento y verbalización, las expresiones de violencia han sido romantizados, ya que mayoritariamente las entrevistadas describen su infancia como “inmemorable” (Entrevista 19, comunicación personal, 2023), “bonita” (Entrevista 1, comunicación personal, 2017) o “llena de recuerdos divertidos” (Entrevista 21, comunicación personal, 2024), entre otras connotaciones positivas.

Además de lo observado en los relatos, se puede cotejar que al no ser exitoso y completo el proceso de socialización en la familia, la confianza entre las personas se afecta con consecuencias notorias en la edad adulta. Esto en parte porque en la niñez se adquieren códigos de conducta que permiten la integración social. Al recurrir a la escuela como segunda institución de albergue, y al vivenciar un entorno hostil, es más probable la normalización de conductas violentas en edades posteriores y buscar el reconocimiento y afecto en figuras de pares, en este caso en el trabajo, donde los periodos de convivencia son de ocho horas o más.

Sin embargo, no sólo en la infancia se muestran actos de violencia como periodos de abandono, negligencia en el cuidado infantil o violencia psicológica y física. La

adolescencia, en el discurso de las versionantes, ha sido de gran importancia para comprender los procesos de aceptación de la humillación, la anulación de las opiniones como trabajadoras en la edad adulta, y las afectaciones en la autoestima que genera el acoso laboral (Entrevista 2, comunicación personal, 2017; Entrevista 3, comunicación personal, 2017; Entrevista 8, comunicación personal, 2018). En consecuencia, de lo observado, las entrevistadas interiorizaron modelos de violencia en edades tempranas que, en su adultez, les imposibilitó detectar a tiempo y alejarse de patrones de *mobbing*.

La necesidad de reconocimiento

Lo acontecido en las edades tempranas de las veintiún versionantes produjo afectaciones posteriores como la imperante necesidad de sobresalir y ser reconocidas como personas importantes para su círculo primario de socialización. En los relatos analizados se encontraron frecuentes expresiones como: “trataba de ser buena en los deportes para que por lo menos no me dijeran mis papás que era una burra” (Entrevista 4, comunicación personal, 2017), “a veces me la pasaba estudiando en las noches sin que se dieran cuenta para que ya no me regañaran tanto” (Entrevista 8, comunicación personal, 2018) y, “quería estar en todos los concursos, no sé si te acuerdas que antes había de ortografía, de matemáticas, de biología [...] nunca gané nada y eso me hacía sentir mal porque mis papás me decían que nunca hacía nada bien, por floja” (Entrevista 10, comunicación personal, 2018).

Otras conductas frecuentemente repetidas en el discurso de las versionantes son la autosuficiencia y la autonomía. Ambas se encuentran en las entrevistas en relatos como: “trataba de tener mi cuarto arreglado y de cocinarme yo solita, pues, para no darle problemas a mi mamá” (Entrevista 11, comunicación personal, enero de 2023), “cuando me pedían en la escuela una maqueta o un disfraz o lo que sea para un convivio, lo hacía siempre sola [...] yo veía que eso a mis papás les daba gusto” (Entrevista 13, comunicación personal, marzo de 2023) y, “yo cuidaba de mis hermanitos por ser la mujercita de la casa, les cocinaba, les ayudaba en sus tareas [...] yo tenía 8 años, pero ya me hacía responsable de la casa porque pasábamos mucho tiempo solos por el trabajo de mis papás” (Entrevista 18, comunicación personal, diciembre de 2023).

Lo anteriormente citado refleja que ante la ausencia de figuras maternas y paternas y los entornos de violencia experimentados en edades tempranas, las entrevistadas tuvieron que sobrevivir a dichas carencias y solventar requerimientos primarios como comida, vestido, seguridad y hasta de afecto con los hermanos menores. Por ello, la necesidad de reconocimiento se mantiene latente en las edades adultas y las ha condicionado a ser más perceptivas a los halagos, frases motivacionales en el trabajo y ascensos que muchas veces no implican una mejora laboral.

La fase de “enamoramiento” con la(s) agresora(s)

En los dos apartados anteriores se analizaron los factores culturales de las agencias de socialización de la familia y la escuela, en cuanto a su incidencia a la sobreexposición y normalización de entornos violentos de las entrevistadas. Sin embargo, es preciso detectar en el relato oral, el ingreso a la IES y las promesas laborales que incidieron en la aceptación del contrato laboral.

En la mayoría de los casos, las entrevistadas ingresaron por contactos con la IES, que inculcaron en ellas un discurso en torno al significado de la frase coloquial “ponerse la camiseta”. Las versionantes explicaron que el prestigio de la institución académica fue un gran motivador para “hacer todo lo que estuviera a mi alcance para conservar el trabajo” (Entrevista 12, comunicación personal, 2023) y, “quería demostrarles que no se arrepentirían por contratarme” (Entrevista 12, comunicación personal, 2023; Entrevista 14, comunicación personal, 2023).

De acuerdo con lo expresado por las entrevistadas, no sólo lo hicieron saber en la oralidad a sus contratantes y jerarquías superiores, sino en su disposición para realizar cualquier actividad que no fuera parte de su nombramiento. Desde su visión, la actitud positiva al recibir tareas y ejecutarlas en plazos casi irrealizables, comprobaba socialmente ante la comunidad académica su calidad, valía e interés en pertenecer a la IES. Esto concuerda con lo estudiando por Sánchez (2010), quien enuncia que las víctimas de *mobbing* se caracterizan por ser:

personas con elevada ética, justos y comprensivos, inteligentes y dedicados, muy capacitados en su trabajo, compañerismo, trabajan en equipo, independientes con iniciativa, apreciados por sus compañeros, personas abiertas y se integran, agradables, escrupulosamente honestos, razonables, con grandes sentimientos de culpabilidad, con valores de justicia e igualdad, creativos y brillantes, dedicados a su trabajo, creencias distintas al acosador, viven solas o tienen poco apoyo de su familia, responsables, odian el autoritarismo, odian ser subyugados, son más competentes que el acosador, suelen ser mujeres en grupos de hombres o/u hombres dentro de grupos de mujeres. (p. 11)

En este sentido, para las entrevistadas, el “ponerse la camiseta” en un inicio significaba “dar todo por la institución” (Entrevista 15, comunicación personal, 2023), “demostrar que no soy cualquier trabajadora”, (Entrevista 21, comunicación personal, 2024), “comprobar que merezco estar aquí porque tengo aprecio por la institución, mis jefes y compañeros de trabajo” (Entrevista 19, comunicación personal, 2023).

Lo anterior adquirió más sentido al escuchar y recibir reconocimientos ocasionales sobre su desempeño laboral. Frases como “bienvenida a la familia universitaria” (Entrevista 5, comunicación personal, 2018), “eres una excelente trabajadora” (Entrevista 13, comunicación personal, 2023), “los alumnos te admiran y eres un ejemplo para ellos”

(Entrevista 21, comunicación personal, 2024), “luchamos mucho para conseguirte este espacio” (Entrevista 21, comunicación personal, 2024) y, “aquí más que una institución educadora, somos una comunidad que se apoya, una familia” (Entrevista 4, comunicación personal, 2017), arraigaron el sentimiento de deseo de colaboración genuina entre las entrevistadas.⁵

En parte por este tipo de actitudes, las trabajadoras interiorizaron una “deuda” hacia aquellos que les apoyaron en su ingreso laboral. Esa deuda, paralelamente se convirtió en una autorización para que en el trabajo se produjeran comportamientos de *mobbing*, porque como se analizará posteriormente, resultó “impagable” en los términos que fueron estableciendo las jerarquías superiores.

Es decir, dichas profesionistas, ante un historial de carencias afectivas y de reconocimiento social, posibilitaron una fase de explotación laboral no detectada, que en su explicación, era “hacer un poco más de lo que me tocaba” (Entrevista 8, comunicación personal, 2018), “quería que me consideraran como una trabajadora de confianza que merecía su puesto de trabajo y futuros ascensos” (Entrevista 2, comunicación personal, 2017), “nunca lo percibí negativo porque me sentí reconocida, y sí, hasta feliz por mi trabajo, aunque no ganara más en dinero” (Entrevista 9, comunicación personal, 2018) y, “trabajé sin paga por algunos años, porque pensé que estaba haciendo méritos para que vieran que quería estar ahí” (Entrevista 1, comunicación personal, 2017).⁶

En consecuencia, esta etapa es el símil en las relaciones de pareja, en la que se experimentan conductas de “enamoramiento”, que en el trabajo se traducen como los incentivos que generan el sentimiento de pertenencia y arraigo en la institución. En esta fase, las trabajadoras se sienten valoradas, reconocidas y en la previsión de futuro que tienen sobre su estancia en la institución, sí consideraran una posibilidad real el ascenso laboral, el aumento de salario, o incluso, relaciones de cercanía, amistad y protección entre sus grupos de pares o figuras jerárquicas. Siendo incapaces de detectar a tiempo el entorno de explotación del que están siendo víctimas, porque el encubrimiento de estas actividades está normalizado por la mayoría del personal y, por tanto, la cultura en la institución se resume en “si yo lo pasé, por qué ella no debe sufrirlo” (Entrevista 5, comunicación personal, 2018) y, “que pague piso y se gane su lugar como todos nosotros” (Entrevista 21, comunicación personal, 2024).

5 En las observaciones realizadas se pudo cotejar que parte de la empatía que se genera hacia las personas agresoras es la realización frecuente de festejos para el personal, que incluye desde la gratuidad de víveres, regalos, sorteos, y en especial, discursos de las superiores de las IES sobre los lazos de armonía que se viven en esa comunidad académica. El simbolismo de estas convivencias entre el personal consiste en afianzar la idea de horizontalidad en el organigrama y desarrollar confianza para el tratamiento de los problemas organizacionales (Comentarios de la observadora, mayo de 2019). Esta idea se exacerba cuando las actividades son dirigidas a invitados externos a la IES. Los discursos sobre la unidad entre el personal, la calidad, la excelencia y la solidaridad entre trabajadoras, permiten consolidar la idea del compromiso con el bienestar del personal y el otorgamiento de servicios educativos de excelencia (Comentarios de la observadora, octubre de 2022).

6 De acuerdo con las superiores jerárquicas que fueron víctimas de *mobbing*, estas prácticas que consisten en desarrollar en el personal nuevo, la idea de mostrar méritos para ser sujetos de contratación, normalmente son desarrolladas desde el personal con más años de servicio. Es un símil a los controles de confianza que se establecen en ciertas instituciones de seguridad pública para detectar el nivel de lealtad, la obediencia y el sometimiento a las órdenes (Comentarios de la observadora, junio de 2019).

El inicio de las represiones en el trabajo y la institucionalización de la violencia

Una vez que las trabajadoras se encuentran lo suficientemente cómodas en sus áreas de trabajo, las tareas extra comienzan a incrementarse de forma desmedida:

[...] las horas de trabajo son como de 10 o más horas al día, porque, aunque salgas de la oficina, siempre hay alguien contactándote hasta el sábado (Entrevista 3, comunicación personal, 2017).

[...] las llamadas, correos y contacto por medios privados también son fuera del horario laboral, pero siempre te recuerdan que eres de tiempo completo (Entrevista 6, comunicación personal, 2018).

[...] las tareas tienen fechas de entrega irrealizables, es común que te digan “lo quiero para ayer” (Entrevista 9, comunicación personal, 2018).

[...] las solicitudes siempre se hacen a nombre de [tu superior], y no puedes negarte, porque es decirle “no” [a esa persona]. O si ya de plano estabas sentenciada, la contadora o la de recursos humanos te daba las instrucciones y con eso sabías que podías ser despedida (Entrevista 14, comunicación personal, 2023).

[...] el premio de ser una trabajadora de excelencia es castigarte con más trabajo, porque según, nadie lo hace como tú, lo peor es que te lo crees. Es como el novio que te pega y luego te da flores (Entrevista 18, comunicación personal, de 2023).

Las entrevistadas a partir de estas tareas que desde su perspectiva eran excesivas, comenzaron a tener comportamientos de respuesta que, por los integrantes de la institución y sus jefas inmediatas, ya no eran percibidos como positivos:

Yo ya era etiquetada como una trabajadora problemática, cada vez que decía que ya no era mi horario de trabajo y me pedían hacer algo (Entrevista 2, comunicación personal, 2017).

Cuando me ascendieron de puesto me dijeron que sólo era un cargo honorario porque no iba a haber más paga. Pero que yo tenía que dar el 100 por ciento en nombre de la institución (Entrevista 4, comunicación personal, 2017).

Me dijeron que, al tener ese puesto como coordinadora de área, yo ya no me podía comportar libremente, que tenía que pedir autorización para todo (Entrevista 6, comunicación personal, 2018).

Recibía regaños inmerecidos todo el tiempo, por cosas como chismes, rumores, o malas actitudes de mis compañeras hacia mí (Entrevista 8, comunicación personal, 2018).

Me castigaron con regaños y humillaciones frente a otros compañeros cuando hablé de lo mal que estaba el área de trabajo a la que me ascendieron y propuse modificaciones en la organización para mejorar el funcionamiento del área, en verdad sí me había creído el discurso de la calidad y la excelencia (Entrevista 11, comunicación personal, 2023).

Vigilaban si me reunía con otros compañeros de trabajo y había personas que trataban de espiar lo que comentaba con ellos, me enteré de eso cuando alguien cercano a mí me platicó que por órdenes de la jefa le pidieron espiarme (Entrevista 12, comunicación personal, 2023).

En una ocasión me dijeron que parecía que quería tenerlo todo, y que ahí no funcionaban las cosas así, que ser inquieta y proactiva era un problema, porque ya había cosas que se hacían de una manera desde hace muchos años (Entrevista 2, comunicación personal, 2017).

Me prohibieron comunicarme con otras áreas sin consultarlo con mi superior, porque si yo lo hacía autónomamente, era evidenciar a la institución. Recuerdo cuántas veces me regañaron y humillaron por haber tratado de resolver problemas urgentes del área (Entrevista 10, comunicación personal, 2018).

Me hacían reuniones sin testigos para castigar mi comportamiento, reduciendo mi número de horas de clase, de gestión académica o no dándome tesis a mi cargo. En público se decía que esos cambios eran por las necesidades de los programas educativos y me obligaban a firmar minutas para tener evidencia de esas decisiones que yo nunca tomé (Entrevista 19, comunicación personal, 2023).

Los regaños por parte de mi jefa incluían frases insultantes, micromachismos y en muchas ocasiones sus palabras insultaron mi autoestima e inteligencia (Entrevista 20, comunicación personal, 2024).

Me hacían sentir inexperta, minimizado e invalidado en mis opiniones. En una ocasión tuve un acto público en el que di un discurso en el que hablé sobre los retos de los jóvenes en los trabajos y hablé en general de mi experiencia, no donde trabajo actualmente, y eso ocasionó que me castigaran en una reunión privada donde me humillaron verbalmente. El uso de rumores y mentiras en ese día ocasionó que dejara de creer en mí y perdiera mi autoestima (Entrevista 8, comunicación personal, 2018).

El acoso en el trabajo se genera no por una persona, sino varias que se unen para mermar tu capacidad de pensamiento y toma de decisiones. Se convierten en mujeres aliadas del abuso, porque, pues, yo pienso que se sienten cercanas y leales a quien les manda (Entrevista 17, comunicación personal, 2024).

El aumento de la tasa de victimización se puede explicar en el discurso social de estas mujeres, por encontrarse sujetas a situaciones socioeconómicas que las convierte en las principales proveedoras en sus hogares⁷ o como lo explica la OIT (2023, párr. 12):

7 En los discursos recopilados se encontró que dieciocho de las veintiún mujeres entrevistadas eran las principales proveedoras económicas en sus hogares. Algunas eran cuidadoras de adultos mayores cercanos a su círculo primario (cuatro), otras tenían hijos (siete) y se encontraban solteras (tres) o sin pensión alimentaria para ellos (cinco), y otras eran autosuficientes económicamente (dos). En algún sentido, el discurso mayoritario fue la expresión de un temor persistente a perder el empleo, el cual se agudizó entre los años de la pandemia. En otros casos, el querer conservar el puesto de trabajo, a pesar de las afectaciones a su salud y su entorno familiar, se debía a que habían tenido un largo periodo de inestabilidad laboral, salarios bajos o trabajos que para ellas no tenían el mismo prestigio y reconocimiento social. Esto en parte explica el no denunciar ante las autoridades competentes, ya que percibían como “normales” los actos de acoso, porque era una práctica que ellas habían vivenciado en otros entornos laborales en Morelos. Asimismo, entre lo analizado en las entrevistas, la no disposición a la denuncia, también se explica por evitar el estigma en otros trabajos, por someterse a interrogatorios que las vulneren y al temor de no poder probar el mobbing.

Cuando el trabajador se niega a ser manipulado por su jefe directo o por sus compañeros: esto despierta la ira y las represalias del manipulador, que comenzará a hacerle la vida imposible. Los demás trabajadores se vuelven sus cómplices.

No participa en actividades ilegales: negarse a participar en actividad encubierta, puede generar la molestia de quién invita a la ilegalidad, pues puede representar una traición.

Envidia: el acosador se siente amenazado por la eficacia del acosado en el desarrollo de su trabajo. El acosador teme verse relevado de sus funciones o ser despedido por una mayor competencia de la víctima.

La crudeza y realidad de los discursos anteriormente citados permiten plantearse, ¿qué factores producen el rompimiento de la armonía laboral con dichas trabajadoras que se autopercibían valoradas en la institución? Las explicaciones son multicausales, sin embargo, una de las que tienen mayor incidencia en la erosión de las relaciones interpersonales en el trabajo, tiene que ver con las conductas y rasgos de la personalidad de las figuras de autoridad.

Una de ella es el narcisismo, el cual, es una condición mental que tiene que ser diagnosticada por un especialista.⁸ Sin embargo, lo que es corroborado por las investigaciones sobre este tema, es que las personas tienen más probabilidad de desarrollar rasgos y conductas narcisistas en el trabajo, si han sido víctimas de violencia en cualquiera de las agencias de socialización.⁹ De las veintiún entrevistadas seis de ellas ocuparon figuras de mando en alguna ocasión en las IES estudiadas. Por ello, rescatar los rasgos de personalidad y las actitudes de control que otras personas desarrollaron frente a sus cargos, resulta de gran utilidad para una mejor comprensión del fenómeno.

En este sentido, Trechera (2008), explica que las personas agresoras en el trabajo poseen un sentido o “idea de grandiosidad, fantasías ilimitadas de poder y éxito, se consideran especiales y únicos, piensan que le deben todo, necesidad excesiva de ser admirados, explotan las relaciones interpersonales, carecen de empatía, pueden ser brillantes en lo social, actitudes arrogantes, narcisistas, rigidez psicológica, desconfiados y agresivos” (p. 4).¹⁰ Lo anterior es coincidente al analizar los discursos de las entrevistadas. En ellos, se puede observar que una de las prácticas que violentan a las trabajadoras es el perjudicar su imagen ante el personal mediante el aislamiento, la generación de rumores

8 Acorde al Manual de Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales (DSM-5) los criterios para diagnosticar en los pacientes la patología, son los siguientes: un sentido exagerado e infundado de su propia importancia y talentos (grandeza). Preocupación por fantasías de logros ilimitadas, influencia, poder, inteligencia, belleza o amor perfecto. Creencia de que son especiales y únicos y que solo deben asociarse con personas del más alto nivel. Necesidad de ser admirado incondicionalmente. Un sentido del derecho. Explotación de los demás para lograr sus propios objetivos. Una falta de empatía. Envidia de los demás y creencia de que otros los envidian. Arrogancia y soberbia. El DSM-5 condiciona el trastorno a razón de que los síntomas deben de haber comenzado a edad adulta temprana. (APA, 2023).

9 La prevalencia en México no está clara del trastorno narcisista de la personalidad, no hay estudios correspondientes a la población mexicana. Del 50 al 70% de sujetos que reciben el diagnóstico son varones. En Estados Unidos de América la prevalencia es de 2 al 16% en la población clínica acorde a la Asociación de Psicología Americana (APA, 2023).

10 En una de las observaciones realizadas, en un discurso dirigido por una figura de autoridad de las IES analizadas, en una reunión festiva entre el personal, expresó que “tener una asistente [como la que tenía, la consideraba como] una “enviada de Dios” a su camino. [...] ella no se queja nunca, siempre tiene disposición de trabajar fuera de su horario, incluso, la puedes contactar hasta en la noche. [...] Aunque la regañes, ella jamás te responde y hace lo que se le pide sin mala cara. Eso es lo que necesita una institución, alguien que dé la vida por su trabajo” (Comentarios de la observadora, agosto de 2019).

o el implementar prácticas persecutorias como el hostigamiento a través del espionaje de conversaciones. Esto genera la ruptura de las redes de apoyo de las profesionistas que les deja en una condición de vulnerabilidad e indefensión ante los regaños y castigos públicos y privados.

Otra de las actitudes es imposibilitar la libertad de pensamiento, opinión y toma de decisiones cuando los cargos exigen capacidad de mando. La proactividad es algo sancionado si existe personal que lleva más de una década laborando en la institución. En el caso de las entrevistas levantadas se pudo corroborar que el control hacia las nuevas trabajadoras se exagera si otras tienen dos o tres décadas trabajando en las IES. En esos casos, la violencia llega a ser mayor y se presenta de forma psicológica y verbal, especialmente en la modalidad de *gaslighting*. Con ella, las trabajadoras comienzan a dudar de su juicio, ya que la agresora genera un panorama en donde pone de manifiesto que lo que acontece “son invenciones” (Entrevista 9, comunicación personal, diciembre de 2018), o “erróneas interpretaciones” de la trabajadora (Entrevista 14, comunicación personal, marzo de 2023) y, además, que “jamás ha existido violencia” (Entrevista 3, comunicación personal, 2017).¹¹

Esta violencia suele ser más perjudicial porque afecta la autoestima de las profesionistas, ya que para que se convierta en una práctica institucionalizada, deben existir reforzamientos como “eres sumamente delicada, a ti todo te afecta” (Entrevista 7, comunicación personal, 2018), “eres de la generación de cristal, ya nada se les puede decir, porque todo es violencia para ustedes” (Entrevista 12, comunicación personal, 2023) y, “no puedes distinguir entre una broma y la realidad” (Entrevista 21, comunicación personal, 2024). Dichas frases producen en la psique de las profesionistas el cuestionarse la percepción de la realidad en la que trabajan y conlleva, como se verá posteriormente, a la normalización del *mobbing*.

Otra de las prácticas narcisistas que, de acuerdo con lo analizado en los discursos sociales, han sido recurrentes, son las frases humillantes en privado y/o frente a otros integrantes del personal. Con ello, la agresora trata de imponer respeto, especialmente en los casos de trabajadoras que demuestran cualidades y habilidades que exponen las deficiencias del personal o de las jerarquías.

A partir de ello, la agresora reprime los actos de autonomía que imposibilita al personal violentado mostrar calidad, innovación o experiencia en el trabajo. En consecuencia, al estar institucionalizada este tipo de prácticas, la ausencia de figuras mediadoras incrementa los sentimientos de frustración y la solución de problemas entre el personal, resultando más sencillo “callar por miedo a perder el trabajo” (Entrevista 12, comunicación personal, 2023) y “no decir nada [por no] hacer más conflictos” (Entrevista 6, comunicación personal, 2018), contribuyendo así a la cultura del encubrimiento del *mobbing*.

11 En una de las observaciones realizadas, se pudo tener constancia en cuatro IES los mecanismos de represión empleados hacia las trabajadoras, especialmente en reuniones privadas donde las superiores jerárquicas sometieron a regaños, humillaciones verbales y violencia psicológica al personal administrativo, coordinadoras de programas, secretarías académicas y jefas de departamento. Las discusiones se centraron en la imagen que proyectaban con el resto del personal o enfatizando exageradamente algún error cometido. Además de ello, el personal sometido a dichas violencias tenía poca o nula posibilidad de réplica, principalmente por mecanismos intimidatorios como el uso excesivo del movimiento de manos y apropiación del espacio que incluía el levantamiento de la voz (Comentarios de la observadora, febrero de 2019).

Las afectaciones físicas y emocionales

El acoso laboral, como se ha visto, puede ser ejercido por cualquier integrante de la organización. Acorde a Sánchez, la agresión se puede revestir de las siguientes formas:

1. *Ascendente*: es aquella en la que una persona que ostenta un rango jerárquico superior en las organizaciones se ve agredida por uno o varios subordinados.
2. *Horizontal*: se manifiesta en el comportamiento del grupo y aparece con una nueva identidad que tiene su propio comportamiento.
3. *Descendente*: situación más habitual. Es el comportamiento en el que la persona que ostenta el poder, actúa a través de desprecios, falsas acusaciones e incluso con insultos, pretende minar el ámbito psicológico del trabajador acosado para exhibirlo frente a sus subordinados, con el objeto de mantener su posición jerárquica o simplemente, se trata de una estrategia empresarial cuyo objetivo es deshacerse del trabajador, forzándolo al abandono “voluntario” sin proceder a su despido legal, ya que éste acarrearía un costo económico para la empresa. (Sánchez, 2010, p. 6)

Además de lo anterior, Guevara (2003), explica que los elementos que componen al *mobbing* son el “maltrato de palabra u obra, o ambos a la vez, es transversal, es de carácter continuado y deliberado, trata de desestabilizar, lleva ánimo de provocar malestar, humillación y hostilidad” (p. 27). Por ello, resulta relevante identificar los elementos detonadores del *mobbing* y sus características, ya que pueden asociarse a otros factores psicosociales. La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), refiere la existencia de cinco comportamientos que posibilitan la identificación de la violencia en el trabajo:

1. Limitación de las posibilidades de comunicación.
2. Ataques dirigidos a las relaciones sociales personales (humillaciones, limitación de contacto social, negación de derechos, comparaciones entre otros).
3. Ataques a la reputación de las personas (aislamiento, difusión de rumores, bromas hirientes, ridiculizaciones, menosprecio, etcétera).
4. Afectaciones a la calidad profesional (cambios de tareas enfocados al ataque a la persona trabajadora, así como a la asignación de tareas excesivas o de difícil cumplimiento).
5. Afectaciones directas a la salud de la persona trabajadora (violencia física y psicológica, además de amenazas) (PROFEDET, 2020, p. 6).

Además, de lo anterior, “existen factores ambientales en las organizaciones que generan conflictos interpersonales, precipitantes que aceleran los problemas como las

creencias y valores” (Vartia & Hyyti, 2002, p. 7). Por ello, las consecuencias del *mobbing* son catastróficas en la persona que lo sufre, ya que tiene impacto no sólo en su esfera familiar y social, a la vez, pueden sufrir una serie de trastornos físicos como psíquicos.¹² De acuerdo con Blanco (2018), los cuadros que el personal afectado puede presentar son:

ansiedad generalizada, trastorno de pánico, depresión, estrés postraumático, psicosomatizaciones como migrañas, cansancio, desarreglos digestivos, adicciones, deterioro de la memoria y cognitivos, focalización y obsesión, aislamiento social, profesional y familiar, insensibilidad o despersonalización, anhedonia, alteraciones del sueño y apetito, vulnerabilidad a infecciones, entre otros padecimientos (p. 12).

Lo anterior fue posible cotejarlo en lo analizado en el discurso de las entrevistadas. Al menos en alguna ocasión, diecisiete de veintiuno experimentaron lo siguiente:

Sufí varias veces ataques de pánico que me llevaron a urgencias porque pensé que me estaba infartando (Entrevista 1, comunicación personal, 2017).

Cuando me hacían algo malo en el trabajo, pasaba por etapas depresivas que me tuvieron en cama sin poder hacer tareas diarias y simples de la casa (Entrevista 4, comunicación personal, 2017).

Mi familia se vio profundamente afectada. Yo veía que padecían por mí. Se preocupaban y yo trataba de fingir que todo estaba bien (Entrevista 9, comunicación personal, 2018).

Decidí atenderme con psicólogo y psiquiatra porque pasé varios días sin poder dormir, con pesadillas, cambios de ánimo repentinos que iban de la tristeza, el enojo o la frustración (Entrevista 13, comunicación personal, 2023).

Cuando despertaba tenía dolores musculares que parecía como si me hubiera atropellado un autobús. Al dormir, apretaba tan fuerte la mandíbula que me rompí 2 dientes de enfrente y me diagnosticaron con bruxismo severo en el que mis tejidos blandos de la boca estaban sumamente afectados por la somatización del estrés [...] el dolor de espalda y cadera no me permitían estar bien en el día (Entrevista 20, comunicación personal, 2024).

Para mí, lo que más me afectó fue el deterioro de mi autoestima y el pensar que yo no valía nada (Entrevista 21, comunicación personal, 2024).

Sin embargo, esto no es lo único que una persona víctima de *mobbing* puede padecer, ya que existen otras sintomatologías como los dolores de espalda, irritabilidad, bajo estado de ánimo, dolores de cabeza, dificultad de dormir, dificultad de concentración,

12 En lo observado en las IES se detectaron conductas que afectaron severamente la salud física del personal femenino administrativo y docente de tiempo completo. Por ejemplo, impidiéndoles el descanso y recuperación después de recibir incapacidades oficiales por motivos de enfermedad, maternidad, salud mental, procedimientos quirúrgicos y tratamientos invasivos. En una de las conversaciones off the record con el personal de apoyo administrativo y docente de tiempo completo, mencionaban que, aunque sus incapacidades médicas fuesen producto del estrés laboral y/o ansiedad, preferían ocultarlo porque entonces “te consideran débil o loca, y eso es peor” (Comentarios de la observadora, octubre de 2019).

sentimientos de inseguridad, llanto, agresividad, falta de memoria, dolores de estómago, fatiga crónica, palpitaciones y pesadillas (Barómetro Cisneros, 2004). Aunado a la “pérdida de fuerza de trabajo y de población activa, baja competitividad en el mercado, aumento del gasto económico dedicado a bajas laborales e incapacidades, incremento del presupuesto sanitario y espera larga en la atención de la salud” (Blanco, 2018, p. 11).

Por lo anterior, en México la investigación sobre el *mobbing* ha ido en aumento. Su principal objetivo es hacerlo visible, tomar consciencia y denunciarlo a tiempo,¹³ ya que, al estar estigmatizada la atención a la salud mental, las personas económicamente activas desconocen las afectaciones que pueden desencadenar en sus lazos familiares, en la autoestima o en la detonación de neurodivergencias con consecuencias más severas.

Epílogo: ¿es posible superar el *mobbing*?

A partir de la evidencia empírica recabada, la pregunta sobre ¿qué factores culturales detectados en las agencias de socialización de las versionantes posibilitaron la aceptación del *mobbing*?, se concluye que la exposición temprana a actitudes y entornos de violencia entre la infancia y adolescencia, propició la tolerancia y aceptación gradual del *mobbing*, que reforzada por la necesidad de reconocimiento social ausentes en dichas etapas y las estrategias de confianza desarrolladas por las personas agresoras, imposibilitaron la pronta identificación del acoso laboral.

En consecuencia, al identificar en los discursos sociales ¿cuáles son los incentivos que en las IES analizadas permitieron la institucionalización de patrones de violencia laboral?, posibilitó corroborar el supuesto planteado correspondiente a que la normalización e institucionalización del *mobbing* en las IES estudiadas, principalmente se produjo por el temor de las entrevistadas al despido laboral y la pérdida de ingresos económicos estables; la presencia de experiencias de violencia en otras agencias de socialización, como la familia y la escuela; y, la existencia de personalidades tendientes al desarrollo de conductas narcisistas que, mediante un sistema de premios y castigos, han posibilitado su consolidación como figuras de autoridad.

Este tipo de personalidades como se ha corroborado, emplean estrategias de convencimiento y manipulación para obtener la lealtad genuina de las trabajadoras, y en el caso contrario, la disciplina se emplea para obtener el control ante conductas proactivas y autónomas, a partir de violencias de tipo verbal y psicológica que afectaron la autoestima y autopercepción de las mujeres entrevistadas. Por ello, el *mobbing* identificado en el discurso social, abarca los tres tipos analizados con anterioridad: ascendente, horizontal y descendente, posibilitando una cultura organizacional de acoso normalizado e institucionalizado difícil de revertir.

13 Ejemplo de ello son los trabajos encabezados por Pando. En el año 2006 publica el Inventario de Violencia y Acoso Psicológico en el Trabajo (IVAPT-PANDO). Una prueba creada con la intención de visibilizar el fenómeno del acoso laboral.

Por ello, detectar el acoso laboral a tiempo es crucial para frenarlo y evitar sus consecuencias. Como se ha observado, es un fenómeno complejo y difícil de visibilizar, ya que se presenta de forma sutil y sus señales de alerta se llegan a confundir como percepciones exageradas y/o erróneas por parte de las trabajadoras. Actualmente existen instancias para recurrir si alguna persona es víctima de *mobbing*, tales como la PROFEDET, que ha puesto a disposición una orientación y representación legal de forma gratuita.

Sin embargo, a partir de lo estudiado en los discursos sociales, las explicaciones para evitar el conflicto laboral y su exposición, de acuerdo con las entrevistadas, obedece a la percepción que tienen sobre la indefensión frente a la agresión, el temor a la competencia laboral si se llega al despido, que incrementa con los ciclos etarios, y a la minimización de las actitudes sufridas en el trabajo:

Si me preguntas por qué no denuncié, la verdad fue por vergüenza. Pensé que era una situación muy tonta que me hacía ver como una estudiante de primaria a la que sus compañeras malas, la tratan mal. Si lo hacía, en mi mente, yo no tenía la madurez para enfrentarlo sola (Entrevista 6, comunicación personal, 2018).

Decidí callarme en todo sentido. Pensé en costos y beneficios y pensé que era mejor quedarse así y a todo obedecer. Porque, fuera de ello ¿qué me esperaba?, desempleo, seguir padeciendo y todo lo que ya sabía. Pensé en que ya no tenía veinte años y ahora ya no podría encontrar algo mejor (Entrevista 9, comunicación personal, 2018).

Pensé mucho en mis hijos, su papá los cuida en la casa y yo soy la que trabaja. He intentado irme de la universidad y buscar otras opciones, pero soy una cincuentona que ya no van a contratar. Sé mi realidad y lo que buscan en las universidades ahora. Todo es el género y las especialidades relacionadas, pero si vieran cómo se comportan esas estudiosas de violencias contra las mujeres, seguro no las contratarían. Viven en una mentira, en un falso discurso que no brinda solidaridad hacia otras que lo necesitan, son las peores agresoras y lo digo porque lo he vivido (Entrevista 13, comunicación personal, 2023).

Han intentado de todo para que yo me vaya, desde ascenderme a puestos sin dinero extra que están cargados de trabajo administrativo que nadie quiere, he sufrido violencia psicológica y verbal en el trabajo y también me han descendido de puestos, me han cambiado a la modalidad de honorarios y aquí sigo, hasta que consigan despedirme por lo que se les ocurra. Te aseguro que prefiero esto a no tener nada. Ya padecí mucho al encontrar este trabajo, soy mayor y no habrá otra oportunidad (Entrevista 19, comunicación personal, 2023).

A partir de lo anteriormente expuesto, resulta relevante el encontrar en los discursos de las versionantes los factores que propiciaron la detección de la violencia laboral, ya que, al no recibir orientación previa sobre el tema, fueron capaces de identificar que sus relaciones laborales no eran saludables ni propicias para su crecimiento profesional y familiar:

Cuando me di cuenta de que era víctima de violencia en el trabajo, fue cuando un día ya no me sentí la mujer inteligente y exitosa. Me llevó trabajo entenderlo porque en

un periodo de vacaciones estuve en la cama como dos semanas. Después de eso decidí atenderme con profesionales de la salud mental y de ahí diagnosticaron que yo padecía riesgo laboral (Entrevista 21, comunicación personal, 2024).

El tratamiento lo debes buscar por tu cuenta, porque tuve una experiencia en que, en una universidad [...] contrataron a un psicólogo organizacional, que en lugar de ayudarte a superar lo que te afecta en el trabajo, se sabía que, si en verdad eras honesta en las consultas, al siguiente semestre ya no te recontrataban (Entrevista 7, comunicación personal, 2018).

Varias veces lloré en el trabajo porque, a lo mejor parece muy tonto lo que te voy a decir, pero cuando se unen varias personas para disminuirte o humillarte, es algo que no puedes superar. Te degrada, ni siquiera recuerdas todos los estudios que tienes y lo que te ha costado llegar ahí. Simplemente ves a un grupo de agresoras que te hacen sentir que no perteneces ahí. Pero demandé, busqué apoyo psicológico y psiquiátrico y hoy estoy mejor (Entrevista 2, comunicación personal, 2017).

En suma, como se ha podido cotejar, sí es posible superar el *mobbing*. El reconocimiento de padecimientos emocionales y mentales, además de las afectaciones en los círculos cercanos de convivencia a causa del trabajo, es crucial para que una persona opte por la búsqueda de ayuda. Sin embargo, el encubrimiento en las instituciones de estas prácticas y la omisión de las leyes sobre acoso y estrés laboral, son factores incidentes en su normalización y la no denuncia.

Referencias

- American Psychiatric Association. (2023). *DSM-5-TR Manual Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales: Texto revisado*. Editorial Médica Panamericana S.A.
- Andersson, I., y Pearson, C. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Arce, A. (2009). *El Acoso Laboral (Mobbing) en las Organizaciones*. Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/40041>
- Cáceres, F., y Rosales, C. (2010). El acoso laboral en instituciones de educación tecnológica en México: ensayo sobre dos casos observados. En F. Peña, & S. Sánchez (eds.). *Testimonios de mobbing. El acoso laboral en México* (pp. 137-148). Ediciones EÓN-Instituto Nacional de Antropología e Historia -CONACULTA.
- Cusme, Y., Zambrano, L., Gómez, V., y Palacios, A. (2022). Análisis sistemático del rendimiento laboral en los centros de educación superior. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 220-227.
- Dujo, V., y González, D. (2022). Revisión de instrumentos en español para medir el acoso laboral: su utilidad en la evaluación pericial. *Anuario de Psicología Jurídica* 32(1), 11-21.
- Expósito, F. (2011). Violencia de género. *Mente y cerebro*, 48(1), 20-25.
- García, E. (2019). El mobbing académico, fenómeno ignorado y de responsabilidad conjunta: estudio de caso en una universidad estatal en Costa Rica. *Repertorio Americano*, (29), 185-200.
- Girard, R. (2014). *La violencia desvelada*. Dykinson.

- Guevara, L. (2003, 29 de marzo). *Tratamiento del acoso psicológico, el estrés y el burnout como accidentes del trabajo*. Unión Nacional de Juristas de Cuba. <https://lc.cx/SA9jDq>
- Heinemann, P. (1987). *Mobbing*. Bokbörsen.
- Hirigoyen, M. (2013). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Paidós.
- Lacan, J. (2003). *La agresividad en psicoanálisis*. Siglo Veintiuno.
- Leymann, H. (2002). *Mobbing*. Wunderlich.
- Marx, K. (2019). *El trabajo asalariado y capital*. Greenbooks editore.
- Meráz, R., y Carrera, R. (2022). Estudio comparativo: violencias en universidades públicas mexicanas. *El Cotidiano*, 37(233), 7-16.
- Meráz, R. (2020). El acoso laboral: un monstruo que acecha a docentes de la Universidad de Guanajuato. *El Cotidiano*, 35(220), 71-82.
- OIT. (2021, 25 de junio). Eliminar la violencia y el acoso en el mundo. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=dqbtPogEzX4>
- Peña, F. (2012). *Mobbing en la academia mexicana*. Ediciones y Gráficos Eón.
- Piñuel, I. (2001). *Mobbing, cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Sal Terrae.
- PROFEDET. (2020). *Protocolo para detectar, atender y acompañar a las personas usuarias de la PROFEDET en casos de hostigamiento y acoso sexual / laboral*. <https://lc.cx/pHq-gf>
- Rojas, J., García, B., y Hernández, M. (2019). El Mobbing en trabajadores universitarios: Una revisión sistemática. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 354-368.
- Sánchez, M. (2010). Acoso laboral contra la mujer en México. *Revista Latinoamericana de Derecho*, 17(10), 453-463.
- Torres, A. (2019). Acoso Laboral (Mobbing): Riesgo Psicosocial Emergente Invisible. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 38(2), 127-137.
- Trechera, J. L., Vásquez De La Torre, G., & Fernández Morales, E. (2008). Estudio empírico del trastorno narcisista de la personalidad (TNP). *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 25-36.
- Hernández, R. (2007). Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas. *Innovar*, 17(29), 71-92.
- Undurraga, R., y López, N. (2020). Trayectorias Laborales de Mujeres y Violencia en el Trabajo: Una Cuestión de Género. *Psykhé*, 29(2), 1-14.
- Uribe, J., García, A., Castillo, I., y Barrera, P. (2011). La escala mexicana de acoso en el trabajo (EMAT): violencia laboral, factores psicosomáticos y clima laboral, un estudio confirmatorio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 30(2), 161-182.
- Vartia, M., y Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 113-126.
- Zúñiga, M. (2017). Trabajo, trabajadoras y cultura organizacional. Entre el mobbing y el acoso sexual. *El Cotidiano*, (206), 91-98.

Mobbing in Higher Education Institutions: an analysis from the social discourse of professional women in Morelos

Mobbing em instituições de ensino superior: uma análise do discurso social de mulheres profissionais em Morelos

Karen Ramírez González

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-0279-0491>

karen.ramirezg@uaem.edu.mx

ramirezgkn@gmail.com

Doctora en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid. Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla (UAEM). Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

Mauricio Guardiola García Gómez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0005-8684-059X>

mauguardiola@hotmail.com

lineadeimagenes@gmail.com

Estudiante de la Maestría en Administración en Organizaciones en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Es Publicitario, Psicólogo Clínico de profesión y profesor en diferentes Universidades de la Ciudad de México y del Estado de Morelos.

Abstract:

This work analyzes the violence that professionals experience in Higher Education Institutions (HEI) in the center and east of Morelos. Through twenty-one semi-structured interviews applied to administrative staff, teachers and different hierarchical figures, the social discourse was obtained with respect to three aspects: the work experiences that produced effects on the performance and mental health of the workers; the processes of acceptance of violence in the academic field; and, the incentives detected in the speeches of hierarchical superiors to control, discipline and extend their authority among female personnel. Concluding that, the normalization of mobbing is explained by the fear of dismissal and the loss of stable economic income; the presence of professionals with experiences of violence in different socialization agencies and/or with personalities tending to develop narcissistic behaviors that, through rewards and punishments, have enabled their consolidation as authority figures.

Keywords: mobbing; violence; HEI in the center and east of Morelos.

Resumo:

Este artigo analisa a violência sofrida pelas profissionais do sexo feminino nas Instituições de Ensino Superior (IES) do centro e do leste de Morelos. Por meio de vinte e uma entrevistas semiestruturadas aplicadas ao pessoal administrativo e docente e a diferentes figuras hierárquicas, obteve-se o discurso social em relação a três aspectos: as experiências de trabalho que afetam o desempenho e a saúde mental das trabalhadoras; os processos de aceitação da violência no ambiente acadêmico; e os incentivos detectados no discurso dos superiores hierárquicos para controlar, disciplinar e estender sua autoridade entre as trabalhadoras. Conclui-se que a normalização do mobbing é explicada pelo medo da demissão e da perda de renda econômica estável; pela presença de profissionais com experiências de violência em diferentes agências de socialização e/ou com personalidades que tendem a desenvolver comportamentos narcisistas que, por meio de recompensas e punições, permitiram sua consolidação como figuras de autoridade.

Palavras-chave: assédio moral; violência; IES no centro e leste de Morelos.

Formalización de los modelos de gestión organizacional estructural y los procesos de institucionalización de la FEUM–UAEM

Daniela Sofía López Rivera, Pablo Guerrero Sánchez

Resumen

Este capítulo tiene por objetivo dar a conocer la importancia de la implementación de modelos de gestión organizacionales estructurales factibles y aplicables dentro de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos, conforme a la estructura con la que cuenta; para así estudiar el análisis organizacional y delegar correctamente las tareas y funciones, logrando la formalización en los procesos de organización e institucionalización para la correcta gestión dentro de los cargos de representación estudiantil.

Palabras clave:

Formalización; institucionalización; federación.

López Rivera, D. S., y Guerrero Sánchez, P. (2024). Formalización de los modelos de gestión organizacional estructural y los procesos de institucionalización de la FEUM–UAEM. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 155-171). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c204>



Introducción

Organización Estructural

“Si hablamos sobre las Representaciones Estudiantiles en México encontramos que, existe un vacío en la literatura sobre el conocimiento, la cultura y los valores en los procesos de institucionalización y formalización en las organizaciones estudiantiles en México”.

Los modelos de gestión organizacional estructural es un fenómeno común caracterizado por elementos contextuales, económicos, sociales, políticos, culturales, valorativos, y de formalización organizacional e institucionalización de procesos complejos de estructuras sociales, y sistemas así como subsistemas los cuales los podemos encontrar en sistemas flojamente acoplados en las universidades, así como mitos racionalizados, anarquías organizadas, y elementos dinámicos y complejos, por lo cual la dinámica organizacional no es lineal sino que dependen de factores de normatividad con respecto de los elementos ambiguos en las organizaciones sociales que están dentro de la interdependencia de elementos complejos de las instituciones de educación superior en México (Guerrero et al., 2019).

Siendo que, la calidad se correlaciona con la implementación de los modelos de gestión organizacional estructural que permiten una correcta habituación y objetivación, para sedimentar correctamente las estrategias de gestión y organización en los comités directivos de la FEUM, y así formalizar e institucionalizar la estructura de la organización en un inicio.

Es vital conocer y estudiar los acontecimientos para generar una estructura que permita de manera integral la formalización de la organización, ya que, no existen instrumentos de orientación como lo son: organigrama, manual de puestos, indicadores de calidad, indicadores de procedimientos, funciones, ni manuales de gestión que permitan la correcta formalización de la organización dentro de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos.

En un entorno organizacional dinámico donde la eficiencia y la competitividad son primordiales, la adaptación, la objetivación y la adopción de modelos y prácticas organizacionales son cada vez más comunes (Miranda, 2021).

Sin embargo, los resultados del proceso de adaptación y expropiación no satisfacen a quienes buscan soluciones a los problemas institucionales locales. La identidad organizacional, entendida como un conjunto de características que los miembros de la organización consideran centrales, únicas y duraderas, están estrechamente relacionadas y mutuamente influenciadas por el proceso de revisión y reestructuración del modelo organizacional (Ríos, 2003).

Este trabajo puede producir resultados positivos al explorar estas relaciones y su impacto en las organizaciones estudiantiles a través de preguntas de evaluación e investigación.

Debemos recordar que, como sistemas dinámicos, las organizaciones son transparentes a todo lo que sucede en su entorno, y esta transparencia afecta a las personas que integran la organización.

Hay que reconocer que la adaptabilidad, la estructura, la calidad, el ingenio y la capacidad de respuesta marcan la diferencia para las organizaciones y los procesos de cambio futuros. La estructura organizacional se refiere a tres elementos básicos: diferenciación, integración y estandarización formando parte del complejo concepto de diseño organizacional (Valle et al., 2017).

Por lo tanto, la organización global permite la implementación de los elementos básicos de la estructura.

La formalización, combinada con la implementación de procesos predefinidos destinados a limitar la discreción del operador, favorece la producción de resultados estandarizados. A menudo se confunde con una burocracia excesiva por lo cual podemos hablar de formalización desde una perspectiva burocrática, para crear procesos que permitan la estandarización de los resultados organizacionales (Mannarino, 2001).

En este sentido se proponen y estudian nuevas formas estructurales para que sus ventajas e innovaciones puedan ser aplicadas, comprendidas y utilizadas en el centro de formación, prestando servicios para mejorar la calidad de la formación con la idea de adaptarse mejor al entorno del centro de formación. Dondequiera que estén, están inmersos en la dinámica cambiante de la sociedad del conocimiento (Romero, 2004). Desde las formas estructurales más tradicionales como las organizaciones formales e informales hasta las formas estructurales más innovadoras como las redes, las organizaciones tridimensionales y temporales. Pueden proporcionar una visión de nuevos modelos en las organizaciones educativas.

Los resultados muestran que la planificación organizacional debe centrarse en la integración y operación coordinada de varios componentes y condiciones organizacionales para aumentar la flexibilidad (Feliz, 2020).

Las organizaciones formales son uno de los entornos creados artificialmente, por que han tenido el mayor impacto en la historia de la humanidad y son el entorno con más crecimiento a futuro.

Es necesario expresar una postura sobre la importancia de los modelos de gestión para las organizaciones que puedan afrontar el cambio de situación, superar y trabajar de forma efectiva, eficiente y, por supuesto, ser competitivas en los entornos en los que participan. Independientemente del tamaño de la organización.

Se debe analizar si la universidad es una institución heterogénea con el fin de elaborar las mejores estrategias y poder delegarlas de acuerdo con su estructura organizacional. Se presentan nuevas estrategias de información para que las instituciones se ajusten a modelos que no siempre se pueden aplicar en todas las universidades.

Descubrir la formación ética y los valores fundamentales para el desarrollo profesional o la implementación exitosa de un proyecto o propuesta donde se aborden problemáticas de los valores entre sus estudiantes en áreas relevantes como la vida universitaria, el servicio académico, el uso de recursos accesibles, entre otros. Se genera de esta forma la producción y la implementación de ideas que se relacionan con el conocimiento de las representaciones estudiantiles dentro de las universidades.

Los modelos de diseño organizacional abordan la necesidad de herramientas que permitan la implementación de formas organizacionales, complementadas con enfoques de estrategia, procesos y capacidades, teniendo en cuenta la base metodológica específica de cada organización y la integración con sistemas y tecnologías de información. Esto permite obtener diversos resultados como análisis organizacional, planificación estratégica y su implementación en diferentes niveles (Pérez et al., 2017).

Este modelo permite alcanzar resultados basados en las necesidades a través del diseño adecuado de procesos, por lo cual se realiza la siguiente propuesta de implementación de un modelo de gestión organizacional estructural aplicable para la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos con forme al proceso de investigación.

El objetivo fue crear un modelo de gestión organizacional estructural eficiente para la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos, para la correcta entrega de resultados a la comunidad estudiantil de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Así como dar a conocer la importancia de la implementación de modelos de gestión organizacionales estructurales factibles y aplicables dentro de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos. Analizar la estructura organizacional de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos, conforme a su estatuto y reglamentos. Y Finalmente analizar la necesidad de especificar las funciones y responsabilidades por puesto dentro de la Federación.

Se parte de la base de que la formalización de la gestión organizacional estructural depende de: la institucionalización, la habituación, la objetivación, y de la sedimentación. En la universidad la formalización de los modelos de gestión se relaciona con los indicadores de calidad medibles en el apoyo brindado a las y los estudiantes a través de la buena organización estructural interna.

Consideremos las variables como: la formalización de la gestión organizacional estructural y como variables independientes son la institucionalización, habituación, objetivación y sedimentación. Se considera la población que estudio como las y los integrantes de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos. con un universo de 12 integrantes de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos. el estudio

fue descriptivo con el propósito de buscar especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Y un valor: centrado en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre.

El enfoque de la investigación es Cuantitativa – Cualitativa – es decir Mixta dado que la Investigación Cuantitativa es un método estructurado para recopilar y analizar información de una variedad de fuentes utilizando herramientas estadísticas y matemáticas. Mientras que la investigación cualitativa versa sobre el análisis de los elementos o cualidades para saber por qué una cosa es como es y no es otra cosa.

Finalmente, la investigación mixta: utiliza elementos cuantitativos y cualitativos, en este caso se considera instrumentos etnográficos como la observación participante para el desarrollo de los ITEMS cuantitativos.

Para el diseño de la investigación se realizó un planteamiento del problema y se analizan los antecedentes, para definir las categorías de análisis y redacción de los indicadores. Posteriormente se analizaron los indicadores representativos para diseñar la administración pertinente, a partir de la cual se desarrolló un cuadro con las técnicas y los instrumentos que se utilizarán para entender la relación entre la formalización y la habituación, la objetivación y la sedimentación. Con base en lo anterior se propondrá un Manual Orgánico de la Estructura Organizativa de Funciones y Responsabilidades de la FEUM. En este sentido la pregunta de investigación que se plantea es ¿Cuál es la relación entre la formalización de la gestión organizacional estructural y los procesos de institucionalización?

Considerando que el marco de esta investigación parte de la base Ontológica Subjetiva Organizacional, el cual propone un conflicto intra organizacional para referirse a cualquier tipo de desacuerdo sobre la forma de abordar los dilemas sociales y laborales que surgen dentro de una organización durante el desempeño de las actividades de representación estudiantil (Porrás, 2016).

El conflicto en las organizaciones es producto tanto de las interacciones dinámicas de las personas que dan forma y determinan la realidad del trabajo como de las formas de relaciones existenciales que surgen entre los actores como empleados. Su objetivo es lograr un proceso de transformación humana en la dimensión relacional, basado en el reconocimiento del sufrimiento existencial de un encuentro completo y auténtico con otro ser humano. En este sentido, no podemos hablar de desarrollo, apoyo y gestión organizacional sin considerar el conflicto como parte del proceso.

Desde el punto de vista epistemológico es el de la construcción social de la realidad organizacional, donde se considera que las organizaciones como escenarios de inmueble social sirven para apuntalar el linaje de la saber organizacional, por lo cual las divide en cuatro materiales para comprender su definición: desempeña la atmósfera de la organización, los valores, la forma histórica y el ambiente, con los valores, héroes, rituales, filiación, normas, etc., (Belalcázar, 2012).

Se presenta la metodología a aplicar en el desarrollo de la investigación mediante los aspectos relevantes del enfoque de la investigación, modalidad de investigación, tipo de investigación, operacionalización de variables, técnicas y procedimientos. Mediante un enfoque que está dentro del campo organizacional estudiantil universitario: por lo tanto, tiene una explicación cuantitativa – cualitativa es decir mixta ya que se realiza una serie de encuestas previo a una observación participante de forma etnográfica, debido a que se analizó detenidamente su desarrollo organizacional, así como, su habituación, sedimentación y objetivación de los procesos.

La modalidad de la investigación utiliza dos tipos de investigación: Bibliohemerográfica porque se utilizó documentos web y de campo ya que se acudió a la organización para recolectar información referente a la investigación, mediante la aplicación de encuestas electrónicas a los integrantes de la Representación Estudiantil.

- Investigación Bibliográfica

Consistió en la búsqueda y análisis de información escrita sobre los temas a tratar, los cuales enriquecerán la información de la investigación conociendo así las contribuciones científicas anteriores, establecer relaciones y crear estrategias respecto a la época actual conforme al caso de estudio, leyendo documentos como: libros, artículos, tesis de grado, revistas científicas, etc. Todo esto mediante documentos web, modalidad que permitió recolectar información científica con un enfoque general y práctico (Rivero et al., 2020).

- Investigación por observación

Técnica que consiste en observar atentamente la organización que está siendo estudiada para tomar información y registrarla para su posterior análisis, obteniendo así un mayor número de datos recolectados en una hoja de observaciones con preguntas específicas. Dentro de las técnicas utilizadas en la investigación por observación se destaca: la hoja de observaciones (Niño, 2011).

- Investigación de Campo

Fue el estudio de los hechos en el lugar donde ocurren, a través del contacto directo del investigador con la realidad. Se recolectó información de primera mano con cada uno de los actores correspondientes en cada función de la organización. Dentro de las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destaca: la encuesta (Spink, 2007).

Posterior a la encuesta aplicada a los integrantes de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos, se realizó el estudio de los resultados para el análisis profundo sobre la situación de la organización.

La investigación nos permitió especificar las características más importantes del caso de estudio, el objetivo fue describir el problema de la institucionalización como se vive

dentro de la organización. La Investigación Explicativa permitió generar una explicación del por qué las variables “la formalización de la gestión” y “la institucionalización, habituación, objetivación y sedimentación” están relacionadas, así como las causas y su impacto en cada una de ellas.

Para la realización de las entrevistas, el detalle de la población se basa en los cargos dentro de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos establecidos en el Reglamento Interno del Comité Directivo y el Reglamento Interno del Consejo General de Representantes.

Tabla 1. Detalle de la Población (cuadro N1)

Cargo de la Persona	Cantidad
Presidencia	1
Vicepresidencia	1
Consejería Universitaria	1
Secretaría General	1
Secretario (a) Ejecutivo	1
Secretaría de Asuntos Políticos	1
Secretaría de Asuntos Jurídicos y Convenios	1
Secretaría Académica	1
Secretaría de Finanzas y Tesorería	1
Secretaría de Extensión	1
Secretaría de Seguridad Estudiantil	1
Secretaría de la Mujer y Diversidad	1
TOTAL	12

Fuente: elaboración propia

Muestra por cuotas por conveniencia

La muestra por cuotas por conveniencia permitirá involucrar a cada integrante de la FEUM; los cuales representan la población muestra, ya que, cuentan con los rasgos y cualidades para la realización del estudio.

Se realiza una entrevista diferente por cargo, para generar el Modelo de Gestión Organizacional Estructural detallado por puesto de cada integrante de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos.

Tabla 2. Técnicas e Instrumentos de Investigación (cuadro N2)

Tipo de Investigación	Técnicas de Investigación	Instrumento de Investigación
Información Secundaria	Lectura Científica	Libros, artículos, revistas científicas, tesis de grado (todos por medio de documentos web).
Hoja de Observaciones	Encuesta	Cuestionario

Fuente: elaboración propia

Para analizar y procesar la información obtenida de este estudio, se realizó la codificación de la información que es el proceso de enumerar cada pregunta aplicada en la encuesta facilitando así el proceso de tabulación de los resultados obtenidos. Procesando, revisando y analizando toda la información recolectada. Y la tabulación de la Información mediante programas específicos especializados se realizó la tabulación de la información el cual de una mejor forma nos permitió interpretar y verificar los resultados de la investigación. Se graficó y mediante graficas de barras se realizó la presentación de los resultados. Para el análisis estadístico se realizó por medio de porcentajes se interpretaron los resultados obtenidos.

Se presenta a continuación, los resultados obtenidos del estudio de investigación del cargo de presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos 2021 – 2024.

Tabla 3. Hoja de Observaciones (cuadro N3)

COMITÉ DIRECTIVO DE LA	
FEDERACIÓN DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE MORELOS	
Fecha de elaboración: 18 – octubre–2023	
Edad: 25 años	Sexo: Masculino
Puesto que Ocupa: Presidente de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos	
Nombre y Apellido: Cesar Alejandro González Mejía	
Carrera que estudia: Licenciatura en Ciencias Políticas	
Unidad Académica donde cursa la carrera: Facultad de Derecho y Ciencias Sociales	
Realiza las Tareas en:	
(Marcar con una “X”)	
Oficina:	X
Unidades académicas:	X
Universidades Autónomas Estatales:	X
Otros (especificar):	Oficinas internas de las diferentes áreas de la universidad y oficinas externas de dependencias de gobierno.

Responsabilidades sobre el puesto.			
(Marcar con una "X")			
Documentos Importantes	X	Información Confidencial	X
Elaboración de Documentos		Manejo de Dinero	X
Elaboración de Propuestas	X	Relaciones internas	X
Elaboración de Actividades	X	Relaciones externas	X
Otros (especificar): Negociaciones			
Se expone a:			
(Marcar con una "X")			
Descripción	Bajo	Medio	Alto
Manejo de información (datos e información que ameritan memorización y discreción)			X
Condiciones Personales (Cambios de humor, irritabilidad, nerviosismo, concentración y fatiga)			X
Aspectos Psicosociales (organización y coordinación inadecuada de tareas y trabajos, conflictos en las relaciones internas y externas, problemas de carácter: ansiedad, depresión, fatiga, nerviosismo)			X
Criticas Sociales (información que se expone y afecta a la persona y su grupo social)			X
Colaboración con otras secretarías o direcciones:			
Trabajos coordinados con línea directa (organigrama)	Supervisa y coordina a todas las Secretarías		
Colaboración en la realización de tareas	Colabora en la ejecución final de las tareas		
Complejidad de las tareas			
Se toman decisiones rutinarias	Si		
Se toman decisiones importantes no programadas	Si		
El trabajo requiere de una serie de procesos	En ocasiones		
Delegación de tareas			
Delegación Directa a	Todos los cargos		
Trabajo coordinado con	La Secretaría Ejecutiva		
No delega			
Actividades que realiza en el puesto			
Actividad No. 1 (describir)	Proponer, ejecutar y supervisar tareas.		
Actividad No. 2 (describir)	Realizar alianzas en beneficio de las y los estudiantes.		
Actividad No. 3 (describir)	Negociar con autoridades internas y externas de la Universidad.		

Actividad No. 4 (describir)	Ser el portavoz de las decisiones o acciones a seguir.
Actividad No. 5 (describir)	Tener comunicación con todas las Representaciones Estudiantiles de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, así como, las Representaciones Estudiantiles de las Universidades Autónomas de México.
Autonomía en la toma de decisiones	
Toma de decisiones de forma independiente	Si
Consulta con un superior para decidir	No
Consulta con alguna Secretaría o Dirección para decidir	No
9. Herramientas de Trabajo	
(Marcar con una "x")	
Trabaja con bases de datos	
Trabaja con herramientas manuales	
Computadora de escritorio o laptop	X
Teléfono	
Celular	X
Impresora	
No utiliza herramientas para la ejecución de sus actividades	
Tiempo dedicado diario a las actividades correspondientes al cargo	
(Marcar con una "x")	
De una a dos horas	
De dos a cuatro horas	
De cuatro a seis horas	
De seis a ocho horas	X
Más de ocho horas diarias	
Observaciones Específicas:	
El Presidente la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos debe tener liderazgo y un buen dominio del discurso.	

Fuente: elaboración propia Encuesta

La encuesta se aplicó por cuotas por conveniencia a un grupo focal, a las y los estudiantes que ocupan cada uno de los cargos dentro de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos mediante programas específicos especializados. Sera estudiada cuantitativamente identificada mediante la siguiente tabla:

Tabla 4: Encuesta aplicada

BASICO	IMPORTANTE	FUNDAMENTAL
(6)	(8)	(10)

Fuente: elaboración propia

En dicha tabla se deberá especificar el nivel de importancia que el representante estudiantil considera necesario para la función de su cargo, para realizar correcta y adecuadamente sus actividades.

Análisis e Interpretación de Resultados

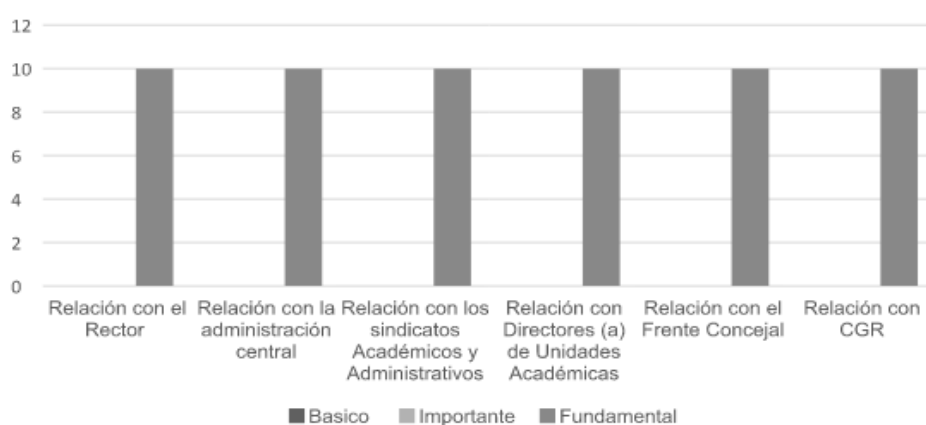
Una vez recolectada la información mediante la aplicación de la encuesta a través de programas específicos especializados; se procedió a analizar, tabular e interpretar los resultados obtenidos. Se elaboran las gráficas de barras para una mejor comprensión de los resultados, detallando las cifras relevantes como lo son: los porcentajes y el número de encuestas aplicadas.

Tabla 5. Encuesta Presidente de la FEUM–Relaciones Internas (cuadro N5)

PREGUNTA	BÁSICO (6)	IMPORTANTE (8)	FUNDAMENTAL (10)
Relación con el Rector			*
Relación con la Administración Central			*
Relación con los Sindicatos Académicos y Administrativos			*
Relación con Directores (as) de Unidades Académicas			*
Relación con el Frente Concejal			*
Relación con Consejo General de Representantes (CGR)			*
PORCENTAJE			100%

Fuente: elaboración propia

Figura 1. Presidente de la Feum relaciones internas



Fuente: elaboración propia

Análisis: Respecto al cuadro N4, gráfico N1, apreciamos las respuestas del presidente de la FEUM sobre lo fundamental de las relaciones internas dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

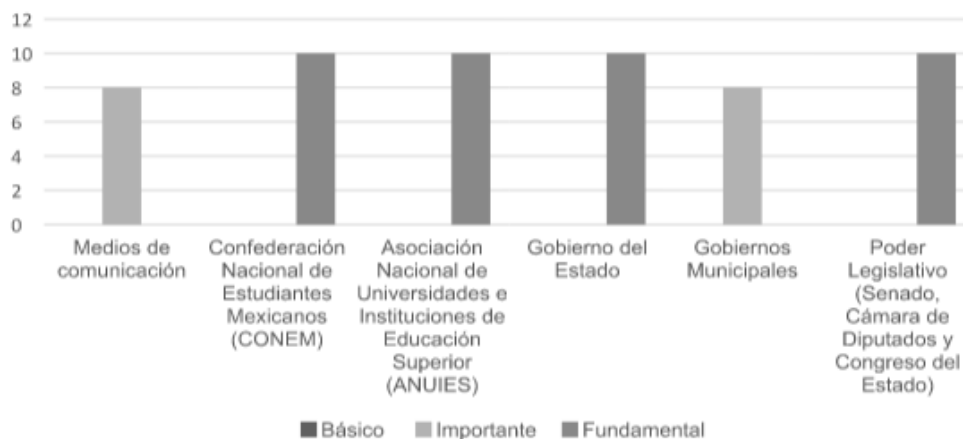
Interpretación: Podemos notar que, para el presidente es fundamental tener relaciones internas con todos los niveles de gobierno dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos para una mejor negociación, gestión de recursos y apoyos para las y los estudiantes.

Tabla 6. Encuesta Presidente de la FEUM – Relaciones Externas (cuadro N6)

PREGUNTA	BÁSICO (6)	IMPORTANTE (8)	FUNDAMENTAL (10)
Medios de comunicación		*	
Confederación Nacional de Estudiantes Mexicanos (CONEM)			*
Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES)			*
Gobierno del Estado			*
Gobiernos Municipales		*	
Poder Legislativo (Senado, Cámara de Diputados y Congreso del Estado)			*
PORCENTAJE		33.3%	66.7%

Fuente: elaboración propia

Figura 2. Presidente de la Feum relaciones externas



Fuente: elaboración propia

Análisis: Conforme al cuadro N5, gráfico N2, apreciamos las respuestas del presidente de la FEUM sobre la importancia y lo fundamental de las relaciones internas dentro de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

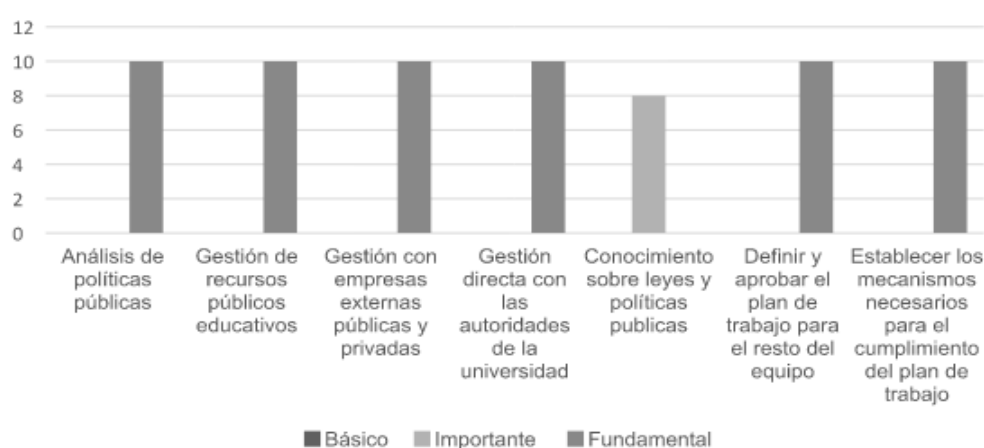
Interpretación: Podemos notar que, para el presidente, tener relaciones externas con organizaciones como la CONEM, ANUIES, Gobierno del Estado y el Poder Legislativo es fundamental para el desarrollo de sus actividades, mientras que, mantener una relación con los medios de comunicación, así como Gobiernos Municipales implica una base importante dentro de sus actividades como de su agenda.

Tabla 7. Encuesta Presidente de la FEUM – Funciones o Responsabilidades (cuadro N7)

PREGUNTA	BÁSICO (6)	IMPORTANTE (8)	FUNDAMENTAL (10)
Análisis de políticas públicas			*
Gestión de recursos públicos educativos			*
Gestión con empresas externas públicas y privadas			*
Gestión directa con las autoridades de la universidad			*
Conocimiento sobre leyes y políticas públicas		*	
Definir y aprobar el plan de trabajo para el resto del equipo			*
Establecer los mecanismos necesarios para el cumplimiento del plan de trabajo			*
PORCENTAJE		14.29%	85.71%

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Presidente de la Feum funciones o responsabilidades



Fuente: elaboración propia

Análisis: Respecto al cuadro N6, gráfico N3, apreciamos las respuestas del presidente de la FEUM sobre la importancia y lo fundamental que son las funciones y responsabilidades de las actividades que realiza en su cargo.

Interpretación: Podemos notar que, para el presidente, son fundamentales las aptitudes con las que debe contar la persona que ostentara ese cargo. Las cuales se detallan desde lo importante hasta lo fundamental para realizar gestiones, hasta el conocimiento con el que se debe contar sobre gobierno y políticas públicas.

Los modelos de gestión, la habituación, la objetivación y la sedimentación

Con base en el rol del actor, antes que haya actores que ocupen este u otros roles, en términos de sus responsabilidades y redes de cooperación para lograr el primer objetivo, estas responsabilidades y redes de cooperación están determinadas por arreglos o hábitos institucionales de la organización establecida. Para resaltar el papel de los actores, se recomienda utilizar primero el modelado orientado para analizar los cargos, responsabilidades y cooperación; y luego hacer un análisis subjetivo, es decir, la impresión que deja en el actor cuando asume el papel y se identifica con él, se refleja en el significado personal de sus creencias, valores e ideas. Pero también se presenta detalladamente las funciones y responsabilidades para la realización de actividades a su cargo (Guerrero et al., 2021).

Las universidades son organizaciones que operan en un entorno altamente institucionalizado, debido a su larga historia y raíces en el mundo occidental y su asociación con la educación. Estos dos factores crean una imagen social muy amplia y orientaciones normativas relacionadas, y de la misma manera tienden a actualizar sus normas organizativas, valores, actividades y rutinas que configuran la universidad como institución. Es por ello que se busca lograr la completa formalización e institucionalización de la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos mediante la implementación de estudios que muestren las necesidades que se requieren internamente como lo es un Manual Orgánico de la Estructura Organizativa de Funciones y Responsabilidades de la FEUM, para la entrega de resultados de calidad, que se realizaran cuando cada integrante realice sus funciones conforme a su cargo.

La actividad de gestión se desarrolla en toda la organización, en sus relaciones directas, coordinación interna, en la forma de crear o destruir relaciones laborales, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el abanico de oportunidades que aprovechan en la interacción con otras instituciones. No se trata sólo de conducir o dirigir, aunque está relacionado con ellos. Es la coordinación de procesos de trabajo dentro de una organización donde existen diferentes roles y tareas, que en principio puede formularse para crear una jerarquía de gestión.

Por tanto, el liderazgo es un proceso colectivo de formación basado en la identidad, experiencia y habilidades de los participantes. La gestión de la federación es un elemento esencial para la consecución de sus objetivos y tareas, que se sitúan en un contexto de creciente competitividad, creando un conflicto entre la nueva situación y la cultura aprendida en la historia de las Federaciones Estudiantiles. Estos conflictos, fundados o

no, obstaculizan el desarrollo de las propias universidades públicas e ignoran las críticas fundamentales a la introducción de nuevos modelos objetivos y la introducción de modelos de gestión necesarios para resolver estos conflictos.

El modelo consta de categorías de análisis relevantes: imagen publicitaria de la organización, cultura y comunicación organizacional. La implementación del modelo de gestión mostrará la posibilidad de acción y lo revelará como una herramienta para integrar todas las actividades funcionales y estratégicas de la organización. Por tanto, se espera que el modelo de gestión de la organización mejore efectivamente el proceso de creación de fuerza en la realización de las actividades, aumente la productividad, la mejora de los resultados obtenidos y posicione la imagen y la identidad.

Conclusiones

Concluimos que al realizar una propuesta de un modelo de gestión organizacional estructural para la Federación de Estudiantes Universitarios de Morelos, permitirá que la representación estudiantil cuente con una investigación analizada y estructurada, para que, futuros comités directivos puedan hacer uso de esta, contando con resultados obtenidos del estudio y con ellos puedan ejecutar una mejor toma de decisiones en procesos importantes como una reforma estatutaria o la implementación de nuevos cargos (secretarías o direcciones) dentro del comité directivo.

Apoyando directamente en la entrega de resultados de calidad y favoreciendo oportunamente una habituación, objetivación y sedimentación dentro de los valores y cultura organizacional que por más de 64 años ha pasado de generación en generación dentro del estudiantado de la Universidad Autónoma de Estado de Morelos.

Referencias

- Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Feliz, J. M. (2020). Efectos del Covid-19 en los mecanismos de coordinación e integración de la arquitectura organizacional en las empresas. *Ciencia, economía y negocios*, 4(2), 107-129.
- Guerrero, P. S., Grajeda, J. G., & Mayo, A. R. P. (2021). Las organizaciones como sistemas complejos. *Política y Cultura*, (56), 133-151.
- Guerrero, P. S., Guerrero, D. S., & Guerrero, J. G. (2019). Elementos para el estudio de las organizaciones desde la perspectiva de los sistemas dinámicos. *Política y Cultura*, (52), 193-210. <https://doi.org/10.24275/AYCL5840>
- Mannarino, G. S. (2001). *Coordinates: Un Lenguaje para el modelado de empresas* [Tesis de doctorado, Universidad de Buenos Aires].
- Miranda, J. T. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación administrativa*, 50(127). <https://doi.org/10.35426/iav50n127.10>
- Niño, V. M. R. (2011). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.

- Pérez, L. M.V., Vilariño, C. M.C., & Ronda, G. A. P. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332.
- Porras, N. R. V. (2016). Pensar los conflictos organizacionales desde la perspectiva del coaching ontológico. *Revista Latinoamericana de Psicología Existencial un enfoque comprensivo del ser*, (13), 30-38.
- Ríos, R. M. I. (2003). Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional. Iztapalapa *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (55), 69-100.
- Rivero, M. V. C., Victoria, M. C., & Contreras, M. A. N. (2020). Los mass-media en las disputas sobre la naturaleza. Diseño teórico-metodológico para el estudio de la conflictividad socio-ambiental en fuentes hemerográficas digitales. *Iberoamérica Social: Revista-red de estudios sociales*, 8(15), 129-153.
- Romero, C. (2004). *La escuela media en la sociedad del conocimiento*. Novedades Educativas.
- Spink, P. (2007). Replanteando la investigación de campo: relatos y lugares. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 17(50), 561-574.
- Valle, A. T. A., Proaño, T. D. C., & Cruz, M. E. L. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes*, (18), 304-324.

**Formalization of structural organizational management models and
institutionalization processes of the FEUM–UAEM**
**Formalização dos modelos estruturais de gestão organizacional e dos processos
de institucionalização da FEUM–UAEM**

Daniela Sofía López Rivera

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-3008-8341>

daniela.lopezriv@uaem.edu.mx

Licenciada en Administración por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (México).
Estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría
Administración e Informática de la misma universidad. En la actualidad es Asistente Técnico y
Docente de la Escuela de Estudios Superiores de Jonacatepec de la Universidad Autónoma
del Estado de Morelos.

Pablo Guerrero Sánchez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-2701-8393>

Cuernavaca, Morelos en México

pablo.guerrero@uaem.mx

pablodbk@gmail.com

Licenciatura en Psicología por la UAM X México, maestría y Doctorado por la UAM I México,
Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría Administración e
Informática, coordinador de la Maestría en Administración de Organizaciones de la FCAel
de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos perteneciente al Sistema nacional de
Posgrados del CONAHCYT.

Abstract

This chapter aims to highlight the importance of implementing feasible and applicable structural organizational management models within the Federation of University Students of Morelos, according to its existing structure. The goal is to study organizational analysis, delegate tasks and functions correctly, and achieve formalization in organizational processes and institutionalization for effective management within student representation positions.

Keywords: Formalization; institutionalization; federation.

Resumo

O objetivo deste capítulo é mostrar a importância de implementar modelos de gestão organizacional estrutural viáveis e aplicáveis na Federação de Estudantes Universitários de Morelos, de acordo com a estrutura que ela possui, a fim de estudar a análise organizacional e delegar corretamente tarefas e funções, alcançando a formalização nos processos organizacionais e de institucionalização para a correta gestão dos cargos de representação estudantil.

Palavras-chave: Formalização; institucionalização; federação.

Liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas en las Pymes Mexicanas

Sergio de la Rosa Montiel, Belem Gabriela Hernández Jaimes

Resumen:

Este capítulo examina cómo los estilos de liderazgo influyen en la toma de decisiones y la solución de problemas en las pymes mexicanas. Se destacan los estilos autocráticos, democrático, laissez-faire, transformacional y transaccional, así como el proceso de solución de problemas en el entorno empresarial actual. A través de teorías como la de los rasgos y la de la contingencia, se explora cómo estas perspectivas informan sobre la práctica del liderazgo. También se abordan la toma de decisiones racionales e irracionales, la resolución creativa de problemas, la resolución basada en evidencia y la gestión de la incertidumbre y los riesgos. Los resultados sugieren que el liderazgo transformacional predominará en pymes innovadoras, mientras que el transaccional será crucial en contextos de eficiencia operativa. Se espera que el estudio aporte evidencia empírica que respalde la necesidad de programas de formación y desarrollo para líderes de pymes para promover su crecimiento y competitividad.

Palabras clave:

Liderazgo; toma de decisiones; solución de problemas.

Montiel, S. de la R., y Hernández Jaimes, B. G. (2024). Liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas en las Pymes Mexicanas. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 173-180). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c205>



Introducción

En la actual era de globalización y cambio constante, las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México se enfrentan a desafíos sin precedentes que demandan una gestión eficaz y liderazgo innovador. La capacidad de adaptarse y resolver problemas de manera efectiva se ha convertido en una piedra angular para el éxito y la sostenibilidad de estas organizaciones. Este capítulo se adentra en el análisis de cómo los estilos de liderazgo influyen en la toma de decisiones y la solución de problemas dentro de las pymes mexicanas, argumentando que un liderazgo efectivo es crucial para navegar por la complejidad del entorno empresarial actual.

La relevancia de este estudio radica en su enfoque en los estilos de liderazgo como un factor determinante en la capacidad de una pyme para enfrentar y resolver problemas complejos. Dado que las pymes constituyen una parte significativa de la economía mexicana, comprender y mejorar las prácticas de liderazgo en estas entidades puede tener un impacto profundo en su crecimiento y estabilidad. Este capítulo busca contribuir al cuerpo de conocimiento existente, proporcionando insights valiosos para académicos, líderes empresariales y responsables de la formulación de políticas, sobre cómo el liderazgo puede ser un motor de cambio y desarrollo en el contexto mexicano.

Desarrollo

El estudio de los estilos de liderazgo en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de México se basa en un amplio marco teórico que abarca diversas teorías y modelos de liderazgo. Entre ellos, el liderazgo autocrático, democrático, laissez-faire, así como los modelos transformacional y transaccional, son fundamentales para comprender la dinámica del liderazgo en este contexto empresarial.

Teorías del Liderazgo

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México, comprender los diferentes enfoques y modelos de liderazgo es fundamental para el éxito empresarial. Las teorías del liderazgo proporcionan un marco conceptual para entender cómo los líderes influyen en sus equipos y organizaciones. Desde los enfoques clásicos que se centran en los rasgos personales hasta las teorías contemporáneas que consideran el entorno y el contexto organizacional, examinaremos cómo estas perspectivas teóricas informan sobre la práctica del liderazgo en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

- Teoría de los Rasgos: Sugiere que ciertos rasgos personales innatos son cruciales para un liderazgo efectivo. La teoría plantea que los líderes se diferencian de los que no lo son por sus características personales, algunos individuos son considerados líderes por ser carismáticos, entusiastas y valientes (Judge et al., 2017).

- **Teoría del Comportamiento:** Se centra en los comportamientos y acciones de los líderes más que en sus características innatas. Identifica comportamientos clave como la comunicación efectiva y la toma de decisiones participativa como esenciales para el liderazgo eficaz (Yukl, 2019).
- **Teoría de Contingencia:** Argumenta que la eficacia del liderazgo depende del contexto. La adaptabilidad del líder a diversas situaciones y la importancia de ajustar el liderazgo a las necesidades de los seguidores son aspectos clave (Santa-Bárbara & Rodríguez Fernández, 2010).

Estilos de Liderazgo en las Pymes

Los líderes de las pymes enfrentan el desafío de dirigir equipos multifacéticos, enfrentar la incertidumbre del mercado y tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento empresarial. Esta sección se centra en la exploración de los diferentes estilos de liderazgo que se encuentran comúnmente en las pymes, examinando cómo cada estilo impacta en la cultura organizacional, la motivación de los empleados y el rendimiento general de la empresa.

1. **Liderazgo Autocrático:** Se caracteriza por decisiones unilaterales y control estricto por parte del líder, lo que puede resultar en respuestas rápidas, pero limitar la creatividad y motivación del equipo.
2. **Liderazgo Democrático:** Favorece la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones, fomentando la motivación y el compromiso, aunque puede ralentizar el proceso de decisión.
3. **Liderazgo Laissez-Faire:** Permite que los empleados tomen sus propias decisiones y establezcan sus propios plazos. Si bien promueve la autonomía, puede llevar a la falta de dirección y cohesión.
4. **Liderazgo Transformacional:** Implica inspirar y motivar a los seguidores para que excedan sus propias expectativas, promoviendo el cambio y la innovación. Es especialmente relevante para las pymes que buscan adaptarse y crecer en mercados dinámicos.
5. **Liderazgo Transaccional:** Se basa en la recompensa y el castigo para motivar a los empleados. Aunque efectivo para alcanzar metas a corto plazo, puede no ser suficiente para inspirar innovación y adaptación a largo plazo.

Proceso de Solución de Problemas en el Entorno Empresarial

El proceso de solución de problemas en el ámbito empresarial contemporáneo es una actividad fundamental que impulsa el éxito y la innovación organizacional. Requiere

un enfoque holístico que abarca desde la identificación y análisis de problemas hasta la implementación y seguimiento de soluciones. Además, este proceso está anclado en una gestión proactiva de la incertidumbre y un enfoque en la creatividad, dos aspectos cruciales para afrontar los desafíos en un mundo empresarial dinámico y competitivo.

Albert (1967), argumenta que entender y definir el problema real es el aspecto más difícil de la solución de problemas eficazmente, y va más allá de tratar los síntomas visibles, requiriendo una comprensión profunda de las causas fundamentales. Este enfoque implica un proceso que comienza con la identificación precisa del problema, seguido de un análisis exhaustivo para determinar sus raíces. La comprensión de la naturaleza subyacente de los problemas permite abordarlos de manera más efectiva y duradera. La creatividad desempeña un papel crucial en el proceso de solución de problemas. Anderson et al. (2014), señalan que las organizaciones más innovadoras adoptan enfoques creativos y no convencionales para resolver problemas. Estimular un ambiente que fomente la creatividad y la diversidad de pensamiento es fundamental para promover la generación de soluciones innovadoras y efectivas.

Ahmed et al. (2021), destacan la importancia de estrategias proactivas que permiten a las organizaciones enfrentar desafíos imprevistos de manera efectiva, ya que la incertidumbre es una constante en el entorno empresarial contemporáneo. Esto se complementa con la perspectiva de Potrich et al. (2019), quienes consideran esencial una estructura organizativa ágil para la rápida implementación de soluciones. La capacidad de adaptarse a entornos cambiantes es esencial para el éxito a largo plazo. El proceso de solución de problemas está influenciado por varios factores organizacionales. Una cultura organizacional que promueva la apertura y la colaboración (Srivastava & Banaji, 2011), una comunicación efectiva (Kirti Rajhans, 2009), y una gestión proactiva de la información (Ahmed et al., 2021), son elementos críticos para facilitar este proceso. Además, la estructura organizativa y la capacidad de aprendizaje organizacional juegan roles fundamentales en la eficacia de la solución de problemas (Alexiou et al., 2019).

Explorando Teorías de la Toma de Decisiones y la Resolución de Problemas

Teoría de la Toma de Decisiones Racionales e Irracionales

La investigación de Blumenthal-Barby (2016), revela cómo los sesgos cognitivos y las heurísticas pueden llevar a decisiones irracionales, desviándose de la racionalidad tradicional. Este enfoque destaca la influencia de factores emocionales y psicológicos en la toma de decisiones. La teoría de la racionalidad limitada, introducida por Simon (1957), reconoce las restricciones de información, tiempo y recursos, sugiriendo que las decisiones óptimas a menudo son sustituidas por soluciones satisfactorias. Rasoul & Qar (2019), enfatizan la estructuración y el análisis lógico para mejorar la calidad de decisiones, mientras que Chen et al. (2021), proponen estrategias para mitigar sesgos y fomentar la diversidad de perspectivas en la toma de decisiones.

Teoría de la Resolución de Problemas Creativa

Wang (2019), destaca la importancia de técnicas de generación de ideas y un ambiente que fomente la diversidad para estimular la creatividad en la solución de problemas. La teoría de la CRP puede facilitar el cambio organizacional a través de técnicas de pensamiento divergente y convergente (Wigert et al., 2022). La tecnología y la colaboración en línea pueden ampliar la implementación de la CRP en equipos distribuidos, promoviendo la generación de ideas y la colaboración efectiva (Pries-Heje & Pries-Heje, 2018).

Teoría de la Resolución de Problemas Basada en Evidencia

Haryanti et al. (2022), y Hongal y Kinange (2020), resaltan la utilización de datos y evidencia empírica en la gestión del rendimiento y la adquisición de talento, mejorando así las decisiones organizacionales. La tecnología juega un papel crucial en el análisis de datos para la toma de decisiones, ofreciendo herramientas analíticas avanzadas que facilitan la gestión de problemas complejos (Pries-Heje & Pries-Heje, 2018).

Teoría de la Incertidumbre y la Gestión de Riesgos

Ahmed y Mohammed (2019), y Abreu et al. (2018), enfatizan la necesidad de estrategias flexibles y adaptativas para manejar la incertidumbre y los riesgos en la planificación y ejecución de proyectos. La inteligencia artificial y el análisis de datos ofrecen capacidades mejoradas para anticipar y gestionar la incertidumbre (Li y Wang, 2021).

A través de estas perspectivas, queda claro que la solución de problemas en el ámbito empresarial es un proceso multifacético que requiere un enfoque integral, creativo y adaptable para superar los desafíos organizacionales y aprovechar las oportunidades en un mundo dinámico y complejo. La combinación de enfoques teóricos y prácticos proporciona un marco sólido para abordar los desafíos de manera efectiva y promover la innovación continua en las organizaciones contemporáneas.

Conclusión

Este estudio ha explorado la influencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en las pymes mexicanas, anticipando patrones distintivos que revelarán su impacto en la toma de decisiones y la solución de problemas. Se espera que el liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar e innovar, sea prevalente en pymes destacadas por su adaptabilidad y éxito sostenido. Este hallazgo sugiere una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la capacidad organizacional para enfrentar desafíos complejos de manera efectiva.

Por otro lado, se prevé que el liderazgo transaccional mantenga su relevancia en contextos donde la eficiencia operativa y el logro de metas a corto plazo son críticos, aunque pueda limitar la creatividad y el compromiso a largo plazo. La integración de ambos estilos de liderazgo podría ser una tendencia identificada, donde los líderes adaptan su enfoque según las necesidades y circunstancias específicas de la organización. Esta flexibilidad se vislumbra como clave para la gestión efectiva en el dinámico entorno empresarial de México. Además, se espera que los resultados resalten la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo que fomenten una cultura de participación y empoderamiento, lo que podría mejorar la colaboración y el compromiso entre los equipos, y en última instancia, potenciar la capacidad de las pymes para innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

Finalmente, se anticipa que este estudio aporte evidencia empírica que respalde la necesidad de programas de formación y desarrollo dirigidos a líderes de pymes, enfocados en cultivar un enfoque más transformacional del liderazgo. Estas iniciativas podrían ser cruciales para fortalecer el tejido empresarial de las pymes en México, promoviendo su crecimiento y competitividad en la economía global. En resumen, este estudio subraya la importancia crítica de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en las pymes mexicanas, destacando la complejidad de la gestión en este contexto y la necesidad de estrategias de liderazgo que equilibren la eficiencia operativa con la innovación y el compromiso a largo plazo.

Referencias

- Abreu, A. C. A., Booth, R., Prange, M., Bailey, W. J., Bertolini, A., Teixeira, G., Romeu, R. K., Emerick, A. A., Pacheco, M. A. C., & Wilkinson, D. (2018). A decision support approach to value flexibility considering uncertainty and future information. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, (167), 88-99. <https://doi.org/10.1016/j.petrol.2018.03.077>
- Ahmed, M. N., & Mohammed, S. R. (2019). Developing a risk management framework in construction project based on agile management approach. *Civil Engineering Journal*, 5(3), 636-648. <https://doi.org/10.28991/cej-2019-03091272>
- Ahmed, R., Streimikiene, D., & Zheng, X. (2021). The impact of proactive environmental strategy on competitive and sustainable development of organizations. *Journal of Competitiveness*, 13(4), 5-24. <https://doi.org/10.7441/joc.2021.04.01>
- Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 155-172. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.001>
- Blumenthal-Barby, J. S. (2016). Biases and heuristics in decision making and their impact on autonomy. *The American Journal of Bioethics*, 16(5), 5-15. <https://doi.org/10.1080/15265161.2016.1159750>
- Chen, S., Liu, J., & Xu, Y. (2021). A logical reasoning based decision making method for handling qualitative knowledge. *International Journal of Approximate Reasoning*, 129, 49-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijar.2020.11.003>

- Haryanti, N., Junaris, I., & Winarto. (2022). Understanding the impact of talent and competence management on employee performance through organizational commitment. *MANAGERIA: Journal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2). <https://doi.org/10.14421/manageria.2022.72-13>
- Hongal, P., & Kinange, U. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-An empirical review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(1). <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Hu, J., & Judge, T. A. (2017). Leader–team complementarity: Exploring the interactive effects of leader personality traits and team power distance values on team processes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 935–955.
- Potrich, L., Cortimiglia, M. N., & de Medeiros, J. F. (2019). A systematic literature review on firm-level proactive environmental management. *Journal of Environmental Management*, 243, 273-286. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.04.110>
- Pries-Heje, J., & Pries-Heje, L. (2018). Improving online collaboration in contemporary IT development teams. In D. Kolbaek (Ed.). *Online Collaboration and Communication in Contemporary Organizations* (pp. 160-178). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-4094-6.ch009>
- Problem Solving. (1967). Problem Solving. *Nature*, 215, 1119. <https://doi.org/10.1038/2151119b0>
- Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *InterScience Management Review*, 2(2). <https://doi.org/10.47893/IMR.2009.1040>
- Rasou, N. (2012). Analysis and modelling of complex decision situations. *J. Thi-Qar Sci.*, 3(2), 65-80.
- Santa-Bárbara, E. S., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.
- Simon, H. A. (1957). *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting*. Wiley.
- Srivastava, S. B., & Banaji, M. R. (2011). Culture, cognition, and collaborative networks in organizations. *American Sociological Review*, 76(2), 207–233. <https://doi.org/10.1177/0003122411399390>
- Wang, K. (2019). Towards a taxonomy of idea generation techniques. *Foundations of Management*, 11(1), 65-80.
- Wigert, B. G., Murugavel, V. R., & Reiter-Palmon, R. (2022). The utility of divergent and convergent thinking in the problem construction processes during creative problem-solving. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/aca0000513>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>

Leadership, decision making and problem solving in Mexican SMEs **Liderança, tomada de decisões e solução de problemas em PMEs mexicanas**

Sergio de la Rosa Montiel

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0007-5439-4278>

sergio.delarosa@uaem.edu.mx

sdelarosamontiel@gmail.com

Ingeniero Civil por parte de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura Unidad Zacatenco del Instituto Politécnico Nacional. Se ha desempeñado como Project Manager en la iniciativa privada enfocada a proyectos de la industria de la construcción. En la actualidad es estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Belem Gabriela Hernández Jaimes

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-3866-3593>

belem.hernandezjai@uaem.edu.mx

gabyhj24@gmail.com

Doctora en Dirección de Organizaciones por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México). Obtuvo la maestría en Administración de Negocios con una especialidad en Recursos Humanos y la licenciatura en Contador Público en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. En la actualidad es Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Abstract:

This chapter examines how leadership styles influence decision making and problem solving in Mexican SMEs. Autocratic, democratic, laissez-faire, transformational and transactional styles are highlighted, as well as the problem-solving process in the current business environment. Through theories such as trait and contingency theories, we explore how these perspectives inform leadership practice. Rational and irrational decision making, creative problem solving, evidence-based resolution, and managing uncertainty and risk are also covered. The results suggest that transformational leadership will predominate in innovative SMEs, while transactional leadership will be crucial in contexts of operational efficiency. The study is expected to provide empirical evidence supporting the need for training and development programs for SME leaders to promote their growth and competitiveness.

Keywords: leadership; decision making; troubleshooting.

Resumo:

Este capítulo examina como os estilos de liderança influenciam a tomada de decisões e a solução de problemas nas PMEs mexicanas. Ele destaca os estilos autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional e transacional, bem como o processo de solução de problemas no ambiente de negócios atual. Por meio de teorias como as de traço e contingência, ele explora como essas perspectivas informam a prática da liderança. A tomada de decisões racionais e irracionais, a solução criativa de problemas, a solução de problemas baseada em evidências e o gerenciamento de incertezas e riscos também são abordados. Os resultados sugerem que a liderança transformacional predominará em PMEs inovadoras, enquanto a liderança transacional será crucial em contextos de eficiência operacional. Espera-se que o estudo forneça evidências empíricas para apoiar a necessidade de programas de treinamento e desenvolvimento para líderes de PMEs a fim de promover seu crescimento e competitividade.

Palavras-chave: liderança; tomada de decisão; solução de problemas.

La cultura organizacional en la hotelería de la Riviera Maya en México

Avelina Velasco Ocampo, Felipe de Jesús Bonilla Sánchez, Pedro Israel Moreno Torres

Resumen:

La cultura organizacional es muy importante en todas las organizaciones en la actualidad ya que se considera como un recurso intangible con la cual las organizaciones pueden lograr los objetivos o metas. En este artículo se analizan a los sujetos que trabajan en un hotel la Riviera Maya en México; a partir de la teoría de J. Clayton Lafferty como marco explicativo con el cual se identifica el estilo de cultura a través de un inventario de cultura organizacional de J. Clayton Lafferty. Definiendo la cultura organizacional a partir de los criterios categoriales metodológicos propuestos por dicho autor son: realización, autoactualización, humanístico-alentador, afiliativo, convencional, aprobación, dependiente, de evasión, antagónico, poder, competitivo y perfeccionista.

Palabras claves:

Cultura; organización; cultura organizacional.

Velasco Ocampo, A., Bonilla Sánchez, F. de J., y Moreno Torres, P. I. (2024). La cultura organizacional en la hotelería de la Riviera Maya en México. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 182-194). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c207>



Introducción

La importancia de conocer la cultura organizacional es por la influencia que esta ejerce sobre el comportamiento de los empleados, por eso es fundamental su diagnóstico. Es evidente que la existencia de una adecuada u óptima cultura organizacional repercutirá positivamente en el desempeño de los empleados y de la organización en general. Por consiguiente, estudiar la cultura en una organización pública o privada y que esta sirva para la toma de decisiones de la alta dirección es decisiva influir directamente en el servicio a los clientes.

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores y normas que son expectativas específicas de comportamiento que se impregnan en la organización y que no se encuentran simplemente anotadas en un manual (Manucci, 2010).

Para competir en el nuevo entorno de negocios y debido a las presiones globales, los hoteles mexicanos necesitan buscar la satisfacción de los clientes. No es suficiente la buena voluntad de los nuevos administradores, pues la competencia es feroz y las opciones de los consumidores son muchas. Todas las organizaciones tienen presente en altos y bajos grados de complejidad los factores organizacionales que inhiben su desempeño; dentro de estos factores encontramos el clima organizacional, conflicto y ambigüedad de roles, confianza organizacional, cultura organizacional, entre otros.

Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional se hace imprescindible si se requiere comprender el impacto que las culturas organizacionales han tenido en el logro de los objetivos económicos y sociales de las organizaciones.

Por ello, la importancia de identificar la cultura organizacional de un hotel es que el comportamiento de un empleado no es el resultado de la relación entre patrón y trabajador, si no del grado del factor organizacional existentes en este caso la cultura, es decir, de las percepciones que se construyen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con el hotel. De ahí que la cultura organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la organización.

Para comprender mejor el concepto de cultura organizacional es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La cultura nos determina las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- La cultura tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- La cultura es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características de la organización generan una determinada cultura organizacional. Esta cultura repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

La cultura organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación de la organización. Muchas organizaciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los empleados de nuevo ingreso suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la organización; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran una cultura organizacional adecuada para su desempeño profesional. Ante esta situación se debe identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de una cultura organizacional ya que es un punto clave para la productividad de la organización.

Un problema del hotel es la ausencia de estudios sobre la cultura con la que cuenta el hotel, por tal motivo los directivos y gerentes no saben cómo está orientada la cultura organizacional del hotel para así poder guiar sus objetivos, metas y políticas. El que los directivos desconozcan la cultura del hotel es una debilidad para ellos ya que no saben cómo dirigirse a sus empleados. El propósito de esta investigación fue describir la cultura organizacional dominante en el hotel.

La Cultura

Para entender la cultura, ésta debe ser analizada desde la antropología, la cual destaca la perspectiva secuencial de las relaciones entre la evolución física y el desarrollo cultural del hombre, es decir, hace uso de la razón para entender dicho desarrollo, lo cual se ha denominado la Ilustración. Desde esa perspectiva, la Ilustración y la antropología clásica tienen algo en común, es que son tipológicas, o sea que se empeñan en construir una imagen del hombre como un modelo, el cual se consigue despojándolo de cultura misma; llamado el hombre natural. Según Geertz (2015), “la cultura es un conjunto de significados normados y símbolos que facilitan la comunicación a través de las generaciones y la antropología le interesa más la repetición de los elementos de comportamiento de patrones; que la singularidad de los individuos”. De acuerdo con Senkowaki (2006), “la cultura es una ilustración que concibe al hombre con la naturaleza como unidad, con la cual comparte la uniformidad de composición descubierta por las ciencias naturales”, en donde la idea de naturaleza humana constante e independiente del tiempo puede ser ilusión; “el hombre es y puede estar entretejido con el lugar de donde es y con lo que él cree que es, de una manera inseparable” (Geertz, 2015).

“La antropología ha aceptado que los hombres no modificados por las costumbres de determinados lugares, en realidad no existen, que nunca existieron y lo que es más importante, que no podrían existir por la naturaleza misma” (Geertz, 2015).

En síntesis, de acuerdo con la antropología, la cultura es el término fundamental a través del cual, se da orden de identifica gran parte de las experiencias de vida del hombre, siendo un instrumento al servicio de las necesidades biológicas y psicológicas humanas. Desde la perspectiva de Hosteded, (1980), “la cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos que van desde la acción simbólica, la interpretación o descifrar de las acciones con el fin de entender la conducta humana”. Según Chiavenato (2014), “la cultura es una proyección universal de la infraestructura inconsciente de la mente, en donde las organizaciones se convierten en instrumentos sociales para la realización de las tareas”. De otro lado Spradley & McCurdy (1975), definen a la cultura “como el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamientos para actuar adecuadamente dentro de un grupo social”.

En general, los conceptos de cultura y sociedad son frecuentemente definidos por separado, pero es importante resaltar que entre ellos hay una profunda conexión, dado que conforman la estructura social (Geertz, 1997).

Las capas culturales se manifiestan de varias formas y términos para describir sus manifestaciones, entre los que comprende: símbolos, héroes, rituales y valores. Donde según Ivancevich (2012), dice que “los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que transmiten un determinado significado que solo reconocen quienes comparten esa cultura”; “las palabras de un idioma pertenecen a esta categoría, también la vestimenta, el corte de cabello, las banderas entre otros”. Al referirse a “los héroes, se hace referencia a las personas vivas o muertas, reales o imaginarias, con características muy apreciadas en una cultura y que por tanto, sirven como modelo de comportamiento”; incluso se incluyen a la fantasía o ciertas figuras. “Los rituales, son actividades colectivas, técnicamente superfluas para la consecución de las metas deseadas, pero que, en una cultura, se consideran socialmente esenciales” (Ivancevich, 2012).

Los símbolos, héroes y rituales se engloban bajo el término prácticas, que son visibles para un observador externo, sin embargo, su significado cultural es invisible y exclusivamente en la forma como los que están dentro interpretan estas prácticas; en donde el núcleo de la cultura está formado por los valores. Los valores son sentimientos determinísticos que tienen un lado positivo y otro negativo y debido a que son los psicólogos son adquiridos a edad tan temprana en la vida, muchos valores permanecen inconscientes y solo pueden inferirse a partir de la forma en que actúa la gente en diversas circunstancias.

El concepto de cultura organizacional ha surgido porque muchos autores tratan de conocer a la organización a fondo y no solo de forma superficial, por eso han surgido muchos conceptos de cultura organizacional.

Golden (1992), define a la cultura organizacional como “Un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros, Stoner et al. (1984),

definen a la cultura organizacional como “la serie de entendidos importantes como las normas, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización” (Rodríguez, 2005).

Serna (2003), señala que “cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su identidad”; lo cual completamente afirmando que “la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen propiedades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa” (Rendón, 2004).

Koontz (2007), la refiere como al “modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes e infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional” (González, 2012).

La mayoría de los autores coinciden que la cultura es compartida y aprendida por todos los miembros de la organización.

Según Aguilar (2006), dice que “La literatura administrativa al respecto de la cultura organizacional acentúa que: primero, la cultura organizacional está asociada de una manera importante con el resultado del trabajo; segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación; y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional”.

El modelo de Clayton Laffety proporciona una imagen de la cultura de la organización en 12 tipos específicos de las normas de comportamiento. Se centra en los patrones de comportamiento que los miembros creen que son necesarios para “encajar” y “cumplir con las expectativas” dentro de su organización. Estos 12 tipos de norma se organizan en tres grupos generales que los grupos que distinguen entre:

Cultura constructiva: Es la cultura en donde sus miembros se animan a interactuar con las personas y las tareas de aproximación en formas que les ayuden a satisfacer las necesidades. Cuenta con 4 subgrupos: Realización, auto-actualizador, humanista-alentador y afiliativo.

Cultura pasiva/defensiva: Es la cultura en donde sus miembros creen que deben interactuar con la gente de una manera que no ponga en peligro su propia seguridad. Cuenta con 4 subgrupos: aprobación, convencional, dependiente y de evasivo.

Cultura agresiva/defensiva: Es la cultura en donde sus miembros buscan acercarse a la tarea de maneras contundentes para proteger su estado y la seguridad. Cuenta con 4 subgrupos: antagónica, de poder, competitiva y perfeccionista.

La investigación que se hizo es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. En este sentido, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno

que se someta a un análisis”, “en los estudios cuantitativos su propósito es medir de manera independiente o conjunta las variables que permitirán evidenciar el estudio del fenómeno en particular y establecer las relaciones” (Hernández, 2014).

Lo que se quiere con esta investigación, es justamente describir la cultura dominante de la organización en este caso el Hotel en la Riviera Maya. Esta información permitirá determinar cuáles son los aspectos su cultura.

Se realizó la contextualización del Hotel en la Riviera Maya, para esto se estableció una reunión con el gerente del hotel y se pactó el alcance del proyecto, luego se realizó una revisión teórica para sustentar los temas de cultura y la teoría de J. Clayton Lafferty.

El diseño de esta investigación puede definirse como no experimental. “La investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 2014). La recolección de los datos para este estudio será de forma transversal ya que la recolección de datos será en un tiempo limitado.

Según Hernández (2014), dice que “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. El universo o población para este estudio, está constituida, por 56 empleados, que es el total de los empleados del hotel en la Riviera Maya.

Con la finalidad de realizar un análisis de la población descrita, se extraerá una muestra del hotel, entendida como “un subgrupo de la población de interés del cual se recolectarán los datos y deben ser representativo de la población” (Hernández, 2014), para poder obtener las conclusiones pertinentes. La muestra a considerar para este estudio es de 43 empleados del Hotel, siendo un 77% de empleados.

El instrumento utilizado en esta investigación para recolectar la información relacionada con la cultura organizacional dominante del hotel es el cuestionario “Inventario de Cultural Organizacional” elaborado por la organización “Human Synergistics”. La cual fue fundada por el psicólogo Dr. Clayton Lafferty en 1971 y dirigida el experto en cultura organizacional, Dr. Robert Cooke. La empresa Synergistics Humanos Internacional (HSI), es pionera en el campo de la medición para el desarrollo organizacional e individual. Cabe señalar que el instrumento fue probado con un 94% de confiabilidad y validez de Alfa de Cronbach.

El modelo teórico sobre el que fue construido el instrumento del Dr. Lafferty, es un gráfico circular que permite identificar perfiles de doce estilos de pensamiento, que alientan el desarrollo y el éxito a largo plazo de la organización. Es una de las primeras herramientas de retroalimentación de 360°, que presenta los perfiles como: humanismo, afiliación, aprobación, convencional, dependencia, evitación, oposición, poder, competitividad, perfeccionismo, logro, auto-actualización.

El grupo Hoteles & Resorts de la Riviera Maya donde se realizó dicha investigación tiene gran posicionamiento dentro de la rama hotelera ya que opera actualmente más de

30 000 habitaciones en 130 hoteles ubicados en 15 países a lo largo del mundo. El hotel de la Riviera Maya donde se realizó la investigación es de 4 estrellas, cuenta con 100 habitaciones, aproximadamente cuenta con 90 empleados dependiendo la ocupación de hotel, gracias a su excelente ubicación es ideal para los viajes de negocios y para aquellas personas que se deseen conocer a fondo la rica cultura mexicana con sus manifestaciones artísticas y ancestrales. El hotel ofrece cómodas habitaciones en un entorno agradable y tranquilo para que pueda hacer turismo sabiendo que al regresar le espera la comodidad del hotel.

En la figura No. 1 se muestran los resultados obtenidos del estudio sobre la cultura organizacional del Hotel en la Riviera Maya según los doce estilos del modelo de Clayton Lafferty.

El estilo de cultural más fuerte en el hotel es el estilo agresivo/defensivo con un 46% con 20 empleados. Esto significa que sus miembros buscan acercarse a las tareas de manera contundente para proteger su estado y la seguridad. Dentro de este estilo hay 4 estilos de conducta que son: Perfeccionista con 14% con 6 empleados, competitivo con 9% con 4 empleados, de poder con 12% con 5 empleados, antagónico con 12% con 5 empleados.

El 14% o 6 empleados de estilo perfeccionista son persistentes en el trabajo, les gusta alcanzar los objetivos enfocados. Cuidan personalmente cada detalle de su trabajo, por lo regular nunca comenten errores, son precisos incluso cuando no es necesario, hacen las cosas perfectamente. A el 12% o 5 empleados de estilo Antagónico les gusta tener status e influencia ante los demás, suelen señalar los defectos de los demás para llamar la atención, tienden a oponerse a nuevas ideas por lo regular son negativos, se la pasan buscando errores, son difícil de impresionarlos. El 12% o 5 empleados de estilo de poder creen que van a ser recompensados por tomar el control de todo por tal motivo nunca ceden el control de las cosas, siempre demandan la lealtad de los demás, sus actos son en base a su poder, creen que su autoridad es incuestionable, se mantienen como a la ofensiva, tienden a ser difíciles y duros. El 9% o 4 empleados de estilo competitivo nos indica que para ellos es muy importante competir, suelen convertir el trabajo en un concurso, tienen a competir en las actividades en vez de cooperar, siempre operan en el marco de “ganar-perder”.

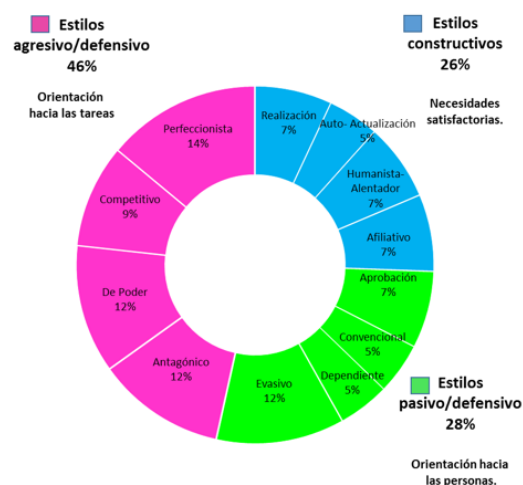
El segundo estilo con mayor porcentaje es el pasivo/defensivo con un 28% con 12 empleados. Esto significa que sus miembros creen que deben interactuar con la gente de una manera que no ponga en peligro su propia seguridad. Dentro de este estilo hay 4 estilos de conducta que son: Evasivo con 12% con 5 empleados, dependiente con el 5% con 2 empleados, convencional con 5% con 2 empleados, aprobación con 7% con 3 empleados.

El 12% o 5 empleados de estilo evasivo nos indica que tienden a evadir la responsabilidad de las actividades, se la pasan a los demás, tienden a manejar un perfil bajo, no les gusta involucrarse mucho, nunca son culpables de nada. El 7% o 3 empleados de estilo de aprobación nos indica que los miembros evitan los conflictos, tienden a estar de acuerdo

con todo, les gusta ser el “buen chico”, siempre están a la moda, se aseguran que sean aceptados por los demás, copian actitudes. El 5% o 2 empleados de estilo convencional nos indica que los empleados son conservadores, tradicionales, siguen reglas, no “hacen olas”, aceptan el “estatus quo”, siempre siguen políticas y prácticas tienden a acoplarse. El 5% o 2 empleados de estilo dependiente nos indica que no participan, la toma de decisiones es centralizada, complacen a la autoridad, son predecibles, nunca desafían a las autoridades.

El tercer estilo con menor porcentaje es el constructivista con un 26% con 11 empleados. Esto significa que sus miembros se animan a interactuar con las personas y las tareas de aproximación en formas que les ayuden a satisfacer las necesidades. Dentro de este estilo los 4 estilos de conducta son: realización 7% con 3 empleados, auto-realización el 5% con 2 empleados, humanista-alentador el 7% con 3 empleados, afirmativo el 7% con 3 empleados. El 7% o 3 empleados del estilo afiliativo nos indica que les importa mucho las relaciones que sean positivas, les gusta cooperar con todos, piensan siempre por la satisfacción del grupo, son hábiles para mantener buenas relaciones con sus compañeros, comparten sus sentimientos y pensamientos, son abiertos y cálidos, suelen tener buen tacto con los demás. El 7% o 3 empleados del estilo de relación nos indica que están orientados hacia las tareas como los resultados, les gusta hacer bien las cosas y logran sus propios objetivos, exploran alternativas antes de actuar, siguen los estándares de calidad, los riesgos que asumen son moderados, muestran abiertamente el entusiasmo. El 5% o 2 empleados del estilo de auto-actualización nos indica que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, el crecimiento personal, disfrutan su trabajo, comunican sus ideas, mantienen su integridad personal y piensan en formas únicas e independientes. El 7% o 3 empleados del estilo de humanista-alentador nos indica que son participativos y se centran en las personas, apoyan a los demás, son buenos oyentes, animan a los demás, ayudan a los demás a que piensen por sí mismo, ayudan a crecer y a desarrollarse.

Figura 1. Resultados de investigación



Fuente. elaboración propia

Los resultados de las encuestas son malos ya que el mayor porcentaje es de estilo agresivo/defensivo, lo cual son de estilo perfeccionistas, antagónicos, les gusta el poder y competitivos. El hotel es una empresa de servicio, donde lo más importante son los huéspedes y el servicio que reciben los mismos, no pueden ser la mayoría de los trabajadores de este estilo, sino deben de preocuparse por dar un servicio amable no tan cuadrado o perfecto. El que sea tan perfeccionistas puede hacer que los miembros se pierdan en el camino y que se pierdan en los detalles. Se encuentra correlación con los estilos de competencia y de realización o (Logro) en que los dos estilos tienden a seguir las actividades. Un punto importante es que tienden mucho al estilo de poder y eso los hace menos eficaces porque tienen a retener la información en general del hotel, también tienden a oponerse a las ideas de los demás solo por llamar la atención personal, en lugar, de ver por el hotel. Un punto bueno es que la competitividad es moderada y eso es motivador para los miembros del hotel ya que se centran en ser el mejor siempre, lo que hace que busquen lograr buen comentario con los huéspedes y llegar a ser el empleado del mes en el hotel. Al ser antagónicos tienden a oponerse a los nuevos cambios pueden hasta negarse a aceptar las críticas de los demás de sus trabajos esto puede ser bueno ya que buscan siempre ser perfectos y siempre buscan tener el poder ante los demás lo cual no les permite aceptar algún error de ellos pero para sobre salir buscan errores de los demás lo cual existe una correlación entre estos tres estilos de cultura el de perfeccionista, de poder y antagónico. Una característica importante es la realización o de logro ya que en el hotel como es prácticamente todo operativo tienen que conocer bien el hotel y su trabajo y saber asumir tareas desafiantes ya que en el hotel se maneja mucho las temporadas altas y la sobreventa por lo cual ante el cliente deben de tener una actitud de entusiasmo.

Los siguientes dos estilos de cultura organizacional el de pasivo/defensivo y el Constructivista son casi del mismo porcentaje, lo cual es la otra mitad de los empleados del hotel. Aunque el estilo pasivo/defensivo es un 2% más, lo cual no dice que son evasivos, dependientes, convencionales y de aprobación, aunque tienden más a ser de estilo evasivo, esto no es muy bueno ya que no se involucran en los proyectos del hotel o pasan la responsabilidad del trabajo a los más, no toman decisiones y esto si es malo ya que muchas veces deben saber tomar decisiones al momento con cada huésped. El que haya empleados de estilo de aprobación está bien ya que buscan siempre estar a la moda o ser aprobados por los demás eso quiere decir que buscan que los huéspedes los acepten. Existe correlación entre el estilo de cultura organizacional de aprobación y convencional ya que los convencionales tienden a no “hacer olas” y a aceptar el “status quo” (status situacional) lo cual tiene como consecuencia que los acepten los demás o a ser los buenos chicos. Los convencionales al evitar confrontaciones hace que se unan a los grupos de trabajos. En el hotel existen muchos puestos operativos por eso salió que existe un porcentaje de estilo dependiente ya que estos empleados solo tienen que hacer su trabajo siguiendo procedimientos de acuerdo con los estándares de calidad como limpiar habitaciones y como acomodar todo en la habitación o en el área de alimentos y bebidas como preparar los alimentos y bebidas e incluso como decorarlas.

Y el ultimo estilo de cultura organizacional de acuerdo a los resultados en porcentaje es el constructivista, dentro de este estilo están los: afiliativos, humanistas-alentador, autoactualización y de realización. En el podemos ver que existe correlación entre humanistas-alentadores y afiliativos porque tienden a saber oír las necesidades de ellos mismos, ayudar a los demás, tomarse su tiempo con los clientes, preocuparse por ellos y al mismo tiempo tienen tacto con los clientes, son amables consideran a las personas como lo más importante, saben tener buenas relaciones con los demás, esta correlación es muy buena ya que en el hotel casi todos los empleados tienen trato directo con los huéspedes siempre y el objetivo del hotel es lograr la satisfacción de los clientes. El último porcentaje de estilo de cultura organizacional es el de autoactualización, el que haya empleados que tienden a ser de este estilo es bueno ya que enfatizan su trabajo en la calidad sobre la cantidad, son espontáneos lo cual es bueno ya que en el hotel se trabaja con seres humanos no puede ser siempre igual el servicio, aunque existan procedimientos o estándares.

De acuerdo con estos resultados el hotel tiene que buscar aumentar el porcentaje de empleados de estilo constructivista de su cultura organizacional para lograr cumplir los objetivos de ventas de cada temporada y porque el mercado en el sector turístico de la Riviera Maya es muy competido, y bajar los porcentajes de los estilos agresivo/defensivo y pasivo/defensivo. Debe de aumentar el porcentaje de la cultura constructivista ya que se puede considerar que es el mejor estilo de acuerdo con la teoría de J. Clayton Lafferty.

Se debe aumentar el porcentaje de estilos constructivistas porque son los que están más orientados al ser humano y sus relaciones, ya que en el hotel siempre hay trato directo con los huéspedes y estos son el objetivo principal del hotel, los cuales deben salir satisfechos y con ganas de regresar al hotel ósea crear una fidelidad con el hotel, la cual es uno de los compromisos propuesto por el hotel. Al mismo tiempo logran cumplir con la misión de hotel y con las 7 virtudes propuestas por el hotel, también cumplir con algunos de los valores propuestos como entusiasmo, trabajo en equipo y flexibilidad.

Referencias

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de la Cultura Organizacional, Universidad Autónoma de Coahuila. *Global Medial Journal Edición Iberoamericana*, 6(11), 67-81. <https://www.redalyc.org/pdf/687/68711445005.pdf>
- Castañeda, A. (2006). *El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. <https://lc.cx/6SWUK->
- Charón Durive, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, (5), 87-95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chuck, W. (2013). *Admon. Administration*. Pearson Educación.
- Fernández, N. (2007). *El Impacto de la Cultura Organizacional y del Liderazgo en las empresas familiares*. Universidad La Rioja

- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 2(2), 43-68. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson educación.
- Geertz, C. (1997). *La interpretación de las culturas*. Gedisa. <https://lc.cx/UFT3sC>
- Geertz, C. (2015). *El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre*. <https://cetsocial.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/04/b4.pdf>
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresa*. McGraw Hill.
- González-Salinas, R. C., & Blanco-Jiménez, M. (2012). Revisión teórica de los factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México. *Innovaciones de negocios*, 9(17), 129–148. <https://doi.org/10.29105/rinn9.17-7>
- Guerrero, P. (2013). *Cultura Organizacional de la Cárcel en México*. Fontamara. <https://lc.cx/G3kv04>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, J. (2011). *Aplicación de la minería de datos para la toma de decisiones: El caso de cultura organizacional en una tienda del IMSS*. Conference: XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/4.01.pdf>
- Hernández, M. (2008). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. Universidad Autónoma de Hidalgo. Anual AEDM, Universidad Rey Juan Carlos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524039>
- Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson educación.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: ¿Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261680900133>
- Hofstede, G. (2002). Dimensions Do Not Exist: A Reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361. <https://doi.org/10.1177/00187267025511004>
- Ibarra, E., y Montaña, L. (1990). *Teoría de la organización. Fundamentos y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ivancevich, J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
- Klein, L. (2006). Joan Woodward memorial Lecture. Applied social: is it just common sense? *Human relations*, 59(8), 1115 – 1172. <https://lc.cx/h9CDBN>
- Manucci, M. (2010). *Contingencias*. Norma.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of análisis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <https://lc.cx/9FXnGE>
- Montaña, L. (2000). *La dimensión cultural de la organización elementos para un debate en América Latina*. Colegio de México. <https://lc.cx/TNaoHx>
- Oliver, R. (2001). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25–48.
- Human Synergistics. (2009). Organizational Culture Inventory. <https://lc.cx/4Iou-3>

- Oviedo, H. (2005). Aproximaciones del uso de coeficiente de Alfa Cronbach. *Revista Colombiana de psicología*, XXXIV(4), 572-580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Rendón Cobián, M., & Montaña Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, (213), 1-15.
- Rendón, M. (2004). Cultura y Organización en la empresa familiar, *Revista Iztapalapa*, 55(24), 119-141.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura Organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio* 12(22), 672-97 <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. Alpha Editorial.
- Salazar, J. G. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la producción laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Schein, E. (2006). Sage Publications From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts. *Organization Studies*, 27(2), 287-301. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840606061831>
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3. <https://lc.cx/W4pvTe>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: arte, teoría e practica de organización de aprendizaje*. Sao Paulo.
- Senkowski, R. (2006). Concepto de metabolismo cultural para evitar la monocultura en el tren del monogobalismo. *Cuicuilco*, 13(38), 225-245. <https://www.redalyc.org/pdf/351/35103812.pdf>
- Shein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadrship*. Jossey-Bass. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/027046769401400247>
- Siew-Huat Kong University of Macau. (2003). A portrait of Chinese enterprise through the lens of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 8(1), 83-102.
- Source, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693. <https://www.jstor.org/stable/258594>
- Torres, H. (2000). *Introducción a la administración*. Trillas.
- Vargas, F. (2013). *Estudio Organizacional en empresas de textiles Confetex de Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://lc.cx/b9hA7a>
- Velásquez, V. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, (77), 27-40. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207702.pdf>

The organizational culture in the hotel industry of the Riviera Maya in Mexico Cultura organizacional no setor hoteleiro da Riviera Maya, México

Avelina Velasco Ocampo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca, Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0000-2716-1742>

avelina.velasco@uaem.mx

Doctora de Administración Internacional por la Universidad Interamericana UNIT. Tiene una maestría en Administración de organizaciones y una especialidad en gestión de recursos humano por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Tiene experiencia en el desarrollo del capital humano, como docente en el área de administración en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática, así como en la administración hotelera y administración de recursos humanos en el área privada.

Felipe de Jesús Bonilla Sánchez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0001-8674-8209>

fbonilla@uaem.mx

Actualmente director de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática (FCAel) de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM).

Doctor en Administración Internacional con una especialidad en Gestión de recursos humanos. En el 2021 obtuvo el reconocimiento Doctorado Honoris Causa “Benito Pablo Juárez García”, otorgado por el claustro Doctoral Global.

Pedro Israel Moreno Torres

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0001-3203-9626>

Pedro.morenot@uaem.mx

Licenciado en Historia por la extinta Facultad de Humanidades, ahora Instituto de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Actualmente, es egresado de la Maestría en Administración de Organizaciones de la misma universidad.

Abstract:

Organizational culture is very important in all organizations today since it is considered an intangible resource with which organizations can achieve objectives or goals. In this case, the subjects who work in a hotel in the Riviera Maya in Mexico are analysed; based on J. Clayton Lafferty's theory as an explanatory framework with which the culture style is identified through an organizational culture inventory by J. Clayton Lafferty. Defining organizational culture based on the methodological categorical criterion proposed by said author are: realization, self-actualization, humanistic, encouraging, affiliative, conventional, approval, dependent, evasion, antagonistic, power, competitive and perfectionist.

Keywords: Culture, organization, organizational culture.

Resumo:

A cultura organizacional é muito importante em todas as organizações atualmente, pois é considerada um recurso intangível com o qual as organizações podem atingir seus objetivos ou metas. Neste artigo, analisamos os sujeitos que trabalham em um hotel na Riviera Maya, no México; a partir da teoria de J. Clayton Lafferty como uma estrutura explicativa com a qual o estilo de cultura é identificado por meio de um inventário de cultura organizacional de J. Clayton Lafferty. As definições de cultura organizacional com base nos critérios categóricos metodológicos propostos por esse autor são: realização, autorrealização, humanista-encorajadora, afiliativa, convencional, aprovação, dependente, evitação, antagonista, poder, competitiva e perfeccionista.

Palavras-chave: Cultura; organização; cultura organizacional.

Capacidad de respuesta y capacidad de absorción (Aprendizaje Organizacional) ante siniestros de una organización universitaria

Augusto Renato Pérez Mayo, Nohemí Roque Nieto, Carlos Cabrera Casarrubias

Resumen:

Se estudia la relación de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de los sujetos en una organización universitaria. Lo hacemos bajo la mirada de Cohen, Levinthal, Huber, Argyris, Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, Zahra, George y otros, cuyos argumentos señalan que los integrantes de la organización adquieren, asimilan y explotan el nuevo conocimiento disponible para aprovechar las oportunidades emergentes que existen en el entorno, además de que existen relaciones entre las diferentes dimensiones de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de la organización y los efectos moderadores de la orientación estratégica. Se midieron la adquisición de conocimiento, distribución de información, interpretación de información y memoria organizativa para atender la emergencia de siniestros. Los resultados muestran que las dimensiones de la capacidad de absorción: adquisición, asimilación y explotación del conocimiento externo, así como la orientación estratégica son positivos predictores de la capacidad de respuesta organizacional.

Palabras clave:

Siniestros; capacidad de absorción; Aprendizaje Organizacional; capacidad de respuesta; estrategia.

Pérez Mayo, A. R., Roque Nieto, N., y Cabrera Casarrubias, C. (2024). Capacidad de respuesta y capacidad de absorción (Aprendizaje Organizacional) ante Siniestros de una organización universitaria. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 196-210). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c208>



Introducción

En este capítulo, se explora del conocimiento adquirido aplicado al interior de las organizaciones y su impacto en la capacidad de respuesta organizacional. Se revisan bases teóricas de la capacidad de absorción (Aprendizaje) expuestas por Cohen y Levinthal sobre la adquisición, asimilación y explotación de nuevos conocimientos disponibles en el entorno, y aplicarlos en la emergencia de sí.

Hablar de dirección, es hablar de resolver los problemas sin planificar, propiciando el desarrollo de una cultura de reacción ante los acontecimientos y no de prevención de los estos. La reacción lógica cuando algo no funciona es: remendamos y continuamos, hasta que el experto llegue. Esta forma de pensar es parte de un conocimiento básico para tomar decisiones técnicas que se emplean en el día a día en la operatividad organizacional; que poco aportan a la mejora. El aprendizaje es de “bucle único”¹⁴, utilizando la terminología de Argiris (1991).

Huber (1991), respecto al aprendizaje organizacional para crear empresas que responden a entornos dinámicos y cambiantes; argumenta que existen relaciones entre las diferentes dimensiones de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de la organización y los efectos moderadores de la orientación estratégica; los conceptos, las premisas teóricas y las variables que este modelo revisa son muy parecidos a los estudiados por Cohen y Levinthal, es decir, la adquisición de conocimiento, la distribución de información, la interpretación de información y la memoria organizativa.

El estudio o exploración de estas variables permite entender la capacidad de absorción de una organización. Tal y como lo mencionan Lane et al. (2006), desarrollar y mantener la capacidad de absorción resulta crítico para la supervivencia a largo plazo de una organización porque puede reforzar, complementar o reorientar la base de conocimientos de la empresa.

La capacidad de absorción se estudia y se aplica a partir de los estudios de Cohen y Levinthal (1990), su principio conceptual y teórico se refiere a la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento del entorno, combinado con el previamente adquirido, y conduce al desarrollo de la innovación. Si esto es cierto, entonces el santo grial, el factor culminante de toda organización sea pública o privada es, desarrollar la competencia o capacidad de absorción para responder ante un entorno emergente y cambiante, que contribuye con estrategias de nacimiento, estabilidad, crecimiento y evolución de las organizaciones.

14 Chris Argiris, profesor de *Harvard Business School*, es uno de los autores más reconocidos del mundo sobre comportamiento organizacional y, en concreto, sobre el aprendizaje. Ha acuñado las expresiones de “aprendizaje de bucle sencillo” y de “bucle doble”. Un termostato actúa como aprendizaje de “bucle sencillo”: si se alcanza cierta temperatura, 20 grados, por ejemplo, se dispara. Un termostato que pudiera preguntar “¿Por qué me han fijado a 20 grados?” y luego pudiera explorar si otra temperatura podría o no lograr más económicamente el objetivo de calentar la habitación estaría realizando un aprendizaje de “bucle doble”.

Este documento aporta al estudio de las dimensiones de la *capacidad de absorción* de manera separada en su relación con la *capacidad de respuesta* de una organización universitaria. En segundo lugar, se evidencia la relación de estas dos dimensiones como elementos teóricos y metodológicos para estudiar y ayudar a la organización. Su aplicación, permitirá entender y ha permitido entender la supervivencia o mortandad de organizaciones.

En este sentido, el objetivo de esta investigación es analizar la relación de la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de la organización universitaria ante siniestros emergentes.

Para cumplir con lo anterior, se realiza lo siguiente:

1. Se revisa la teórica que describe la capacidad de absorción como el principal mecanismo de los integrantes de la organización universitaria para adquirir, asimilar y explotar el nuevo conocimiento disponible en el entorno;
2. Se revisa el nivel de aprendizaje organizacional, la capacidad de respuesta y se desarrolla el concepto de orientación estratégica.
3. Al final, se presenta la metodología y los resultados encontrados. Con algunas conclusiones del trabajo y la propuesta de futuras investigaciones.

Revisión de la literatura

Capacidad de absorción

Los primeros en crear y discutir el concepto fueron Cohen y Levinthal, lo definen como la capacidad que posee una [organización] para reconocer el valor de la nueva información externa, adquirirla, asimilarla y aplicarla con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990, p. 128). Más tarde, estos mismos autores visualizaron la capacidad de absorción como estrategia para predecir la naturaleza de los futuros avances tecnológicos (Cohen y Levinthal, 1994). Esta propuesta se argumenta en la base teórica del Aprendizaje Organizacional, en esa escuela.

Al describir un tanto más esta categoría científica compuesta de dos conceptos, se puede decir que la capacidad de absorción constituye uno de los procesos de aprendizaje fundamentales en una organización por su iniciativa en el fomento de habilidades para identificar, asimilar y explotar conocimiento del entorno. En consecuencia, a como lo plantea Lane y otros, desarrollar y mantener la capacidad de absorción resulta crítico para la supervivencia a largo plazo de una organización porque puede reforzar, complementar o reorientar la base de conocimientos de la empresa (Lane et al., 2006).

Los niveles de realidad propuestas por las escuelas de epistemología se practican diariamente en las organizaciones. Tan es así la existencia del enfoque de tipo taylorista, que en los últimos años se ha generalizado; reduciéndose a la solución de los problemas y nada más, obteniendo como resultado, el nacimiento de un enfoque basado en la mejora continua, de origen japonés, siendo su principal premisa el *Análisis y mejora de situaciones*, que refleja la idea de que nada es perfecto y todo es perfectible, por lo que, cualquier aspecto que se trate, es necesario mejorarlo continuamente. En este caso, ya se considera que los empleados que participan en la operación de la organización poseen conocimiento de utilidad a la hora de decidir mejoras. Por lo tanto, es importante contar con ellos para decidir e implantar cambios relacionados con los procesos que realizan normalmente. Las diferencias de absorción de información y conocimiento son claros.

Para Nonaka et al. (1995), la creación del conocimiento se da por interacción entre conocimiento tácito y explícito lo que permite postular cuatro formas de conversión de conocimiento:

1. *Tácito a Tácito (SOCIALIZACIÓN)*. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente cuando se encuentra con otras personas, sin la necesidad de usar el lenguaje. Los aprendices *aprenden* con sus maestros por la observación, imitación y práctica. Los autores citan la experiencia como un secreto para la adquisición de conocimiento tácito. La experiencia compartida, así como los entrenamientos prácticos contribuyen al entendimiento del raciocinio de otro individuo.
2. *Tácito a Explícito (EXTERIORIZACIÓN)*. Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas (conceptos, hipótesis, analogías o modelos) conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
3. *Explícito a Explícito (COMBINACIÓN)*. Es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
4. *Explícito a Tácito (INTERIORIZACIÓN)*. Es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. Son los tipos de conocimiento parecidos a la propuesta de Zahra y George.

Zahra y George (2002); Nonaka et al. (1995), enfatizan la integración y distribución del conocimiento interno como las partes más críticas en el desarrollo de la capacidad de

absorción por su intención de crear una capacidad organizativa dinámica, que se desarrolla a través de esfuerzos sistemáticos y persistentes orientados a la consecución o sostenimiento de una ventaja competitiva. Estos autores adicionan un concepto, la transformación, e identifican la capacidad de absorción (Socialización estratégica) como una capacidad dinámica incorporada en las rutinas y procesos de la empresa que promueve el cambio y la evolución organizacional; para ello establecen dos categorías: capacidades potenciales que involucran la adquisición y asimilación del conocimiento, y capacidades realizadas que incluyen la transformación y la explotación.

La capacidad de absorción ha alcanzado una rápida difusión y aplicación en los estudios sobre las organizaciones, donde la unidad de análisis se ha centrado en la empresa y sus actividades inter organizativas mencionado por Lane y Lubatkin (1998), en sus estructuras organizativas, así como en sus unidades de negocio según Jansen et al. (2005). Así también, los modelos de *Nonaka y Takeuchi* desarrollan la capitalización de conocimientos, como uno de los procesos más difíciles en una organización.

Los efectos que este proceso de aprendizaje como es la absorción tiene sobre: la actividad innovadora de la organización según Becker y Peter (2000); Cohen y Levinthal (1990); Nieto y Quevedo (2005), el desarrollo de nuevos productos, la adopción de nuevas prácticas en la organización según Lenox y King (2004), capacidades combinatorias, expresadas a través de diferentes mecanismos organizativos de Jensen et al. (2005), entre otros se muestran muy importantes.

Este modelo de investigación sobre las organizaciones presentada por Minbaeva et al. (2003), propone estudiarlas bajo ciertos principios científicos que son:

- El conocimiento previo (Que depende mucho del nivel de ese conocimiento) gestado al interior de la organización las vuelve más receptivas a la asimilación y transformación del conocimiento, cuestión en la que influyen habilidades altamente calificadas, con un nivel de educación, capacitación y experiencia del personal.

Y el principio científico planteado por Cohen y Levinthal (1994).

- La organización, adquiere, asimila y explota conocimiento nuevo del entorno en el que opera la organización, con la finalidad de aprovechar las oportunidades emergentes antes que su competencia.
- El conocimiento externo, se enfoca en buscar innovación.

Además del modelo elementalista de Rescorla y Wagner (1972), que plantea que un conjunto de estímulos que se exhiben juntos es semejante a la suma de las representaciones de cada uno por separado. Este enfoque es sumativo, aporta desde su fuerza asociativa, un componente con otro estímulo.

Y, por otra parte, Pearce (2002), con el aprendizaje configuracional, propone un modelo en el que la presencia del estímulo compuesto está representado por unidades distintas e independientes de otras unidades activadas por estímulos, por separado. Es decir, la composición de un estímulo no corresponde únicamente a la suma de sus partes, sino también a la creación de una nueva representación. En este enfoque, los elementos que lo componen influyen en la forma en la que se le representa mediante el mecanismo de generalización.

Es una representación realizada por estímulos que se programan como un todo (estrategia configuracional) y que sostienen que la programación se realiza por elementos separados (estrategia elementalista).

Justamente lo que sigue de este capítulo. Se presentan evidencias de estas dos formas de Aprendizaje Organizacional.

Dimensiones de la *capacidad de absorción*

En la capacidad de absorción, la primera de las dimensiones se refiere a la adquisición, como la capacidad de la organización para identificar, valorar y seleccionar conocimiento externo crítico para sus operaciones según Lane y Lubatkin (1998); Zahra y George (2002).

En la adquisición, el aprendizaje exploratorio se utiliza para el reconocimiento y entendimiento del nuevo conocimiento externo; esto representa el *creador* de la inteligencia para la organización, que se obtiene de diferentes fuentes como los proveedores, los clientes, la competencia, del entorno; no pretende ser de uso exclusivo de un departamento o área, es decir, este conocimiento fluye en la organización, cuanto más conocimiento adquiere en un período, mejor funciona la adquisición de conocimiento.

La asimilación, convierte el uso del aprendizaje externo en aprendizaje de más valor, relaciona el nuevo conocimiento para ser asimilado con lo que las personas ya han aprendido con antelación según Cohen y Levinthal (1990), y con lo que la organización ha institucionalizado. El nuevo conocimiento tomado del exterior, individual y organizacional se comparte, se hace propio, se mezcla y se externa, sin ser estático, esto, representa un espiral de conocimiento que nunca se para como lo dicen Nonaka y Takeuchi (1995). Para que el conocimiento fluya y sea significativo, debe ser comprendido, difundido y compartido.

Por su parte la explotación es la forma en que la empresa usa e implementa el nuevo conocimiento absorbido con fines comerciales y para crear nuevas capacidades en la empresa según Zahra y George (2002). Así como se va adquiriendo el conocimiento desde fuera, así será la capacidad de tomarlo como consecuencia de una ventaja competitiva como lo plantean Camison y Forés (2010).

La relación o combinación, del proceso de adquisición y el de la asimilación, tienen un efecto en los conocimientos adquiridos, en donde la explotación afecta directa y positivamente en el desempeño de la organización; de tal forma que es capaz de renovar continuamente su bagaje de conocimiento, sin embargo, podría verse afectado por costos de adquisición sin obtener los beneficios de la explotación según Volberda et al. (2010). A esto se le conoce como la gestión del conocimiento, siendo la que permite que el recurso humano de las organizaciones consiga la información que requiere para pasar a la acción, como un proceso que involucra el desarrollo del mejoramiento permanente.

Capacidad de respuesta

El proceso de cambios que proceden del entorno y el esfuerzo de adaptación de la organización nos manda directo a tomar en cuenta el rol proactivo que asumen los directivos en la toma de decisiones, desde el monitoreo e interpretación de los cambios en el ambiente, el análisis de oportunidades y amenazas, hasta el diseño de estrategias para enfrentar los cambios según Weick (1979). La capacidad de respuesta al entorno tiene que ver con la acción tomada con base al conocimiento adquirido y a las habilidades desarrolladas de los liderazgos y su recurso humano que potencian a la organización para comprender y actuar efectivamente; se relaciona con el desempeño, la velocidad y la coordinación con que las acciones son implementadas y periódicamente revisadas según Liao et al. (2003). Es así que las organizaciones con la capacidad de dar rápida respuesta, suelen ser competidores superiores y se les reconoce por su agilidad, su ingenio y por su capacidad de aprender de sus errores según Nonaka y Takeuchi (1995), y Jansen et al. (2005).

La capacidad de absorción integra rutinas para la identificación y utilización del conocimiento obtenido en el exterior. En la organización, quienes la integran usan el know how que posee para concretar acciones (Cohen y Levinthal, 1990). Dependiendo del tipo de conocimiento ya sea tácito o explícito, elementalista o configuracional, dependerá todo para reconocer nuevo conocimiento del entorno, asimilarlo para explotarlo como respuesta al medio ambiente cambiante y a la solución de los problemas que se presenten.

Ante esta perspectiva, este trabajo busca identificar el efecto que la capacidad de absorción (Tácito o explícito, elementalista o configuracional), tiene en la capacidad de respuesta de la organización, asumiendo que las organizaciones se enfrentan a una vorágine de cambios ambientales que presentan oportunidades y amenazas que ponen en riesgo su supervivencia según Liao et al. (2003). Para tal fin se persigue el cuestionamiento sobre ¿Cuál es la relación entre la capacidad de absorción y la capacidad de respuesta de la organización?

Las organizaciones desarrollan capacidad de absorción con la propensión a adaptarse a los cambios del ambiente externo. Cohen y Levinthal (1990), señalan que la formación de expectativas se ve afectada por la capacidad de absorción de la organización, provocando

que pueda predecir su propia naturaleza y potencial comercial de la innovación tecnológica. el vínculo que existe entre las aspiraciones y la sensibilidad de la organización es el fundamento para la detección de oportunidades emergentes en el medio ambiente.

Pearce (2002), plantea los niveles de absorción con los tiempos de madurez del aprendizaje en cuatro tiempos: Niñez, adolescencia, madurez y adultez. La capacidad de absorción permite a la organización apreciar, comprender cada nivel de absorción. Dependiendo de cada ciclo de vida de la organización, determina el valor de las señales que provienen del ambiente y desde adentro de la organización, de esta forma puede explotar cualquier conocimiento crítico que pueda estar disponible, lo cual hace que mientras posea mayores niveles de capacidad de absorción tenderá a ser más proactiva.

Estas organizaciones están más atentas a la evolución de los entornos y son capaces de aprovechar las oportunidades presentes en el medio ambiente y normalmente tienen tiempos de vida largas (50 años, 100 años, 350 años y más, por el contrario, las empresas con modesta capacidad de absorción tienden a ser más reactivas (Poco tiempo de vida) dicho por Miles y Snow (2003). Zahra y George (2002), plantean que el riesgo que las organizaciones tienen que sortear las trampas a las que acude la competencia, por lo que a más capacidad de absorción se desarrolla la organización, probablemente sean más hábiles y menos confinadas a las trampas. La asimilación de los conocimientos adquiridos externamente permitirá a una empresa generar nuevas combinaciones y sensibilizarse a soluciones alternativas que pueden ser probadas y disminuir el riesgo de las trampas de la competencia entre ellas su mortalidad.

Orientación estratégica y capacidad de absorción

La revisión de los trabajos de Liao (2003), son fundamentales para entender la importancia de estos dos elementos: la estrategia de la empresa y su capacidad de absorción. La estrategia de una organización desempeña un papel importante a la hora de determinar qué áreas de conocimiento son valiosas, qué áreas deberían asimilarse y en qué áreas debería aplicarse el nuevo conocimiento. La orientación estratégica significa que las organizaciones operan de una forma *inteligente*, es decir, que integran con eficacia la percepción, la creación del conocimiento y la toma de decisiones que a su vez permite a los individuos expandir su capacidad de crear resultados que verdaderamente desean (Choo, 1996), además con nuevos pensamientos, aprenden.

Las organizaciones, se preparan para sostener su desarrollo y crecimiento, en entornos dinámicos y emergentes; percibiendo y comprendiendo el entorno para su adaptación. Echando mano de habilidades y experiencias de su recurso humano, y así participar en el continuo e innovador aprendizaje. Cuando aplica reglas y toma decisiones, se aplican medidas oportunas e intencionadas como lo plantea Choo (1996).

Miles y Snow, mencionan que para que una organización tenga éxito y pueda desarrollar estrategias es necesario realizar un proceso de adaptación al ambiente, al entorno, en los ésta sea un sistema completo, con interacción dinámica con la posible identificación de similitudes, que las distinguen unas de otras. Y que las organizaciones exhiben patrones de comportamiento identificados en cuatro tipos de estrategia competitiva ideales: prospectores, defensores, analizadores y reactivos (2003).

De acuerdo con lo anterior, determinadas estrategias favorecen el desarrollo de la capacidad de absorción, las empresas prospectoras desarrollan más la capacidad de adquirir, transformar y explotar el conocimiento Flor et al. (2011). Algunas organizaciones, encuentran oportunidades en productos nuevos y por ende nuevos mercados, mostrando liderazgo al examinar las condiciones ambientales, tendencias y acontecimientos en su entorno, permitiéndole esto la toma estratégica de decisiones que a su vez les permita competir con estos nuevos productos.

Un elemento o factor estratégico dentro del proceso de absorción y aprendizaje, es el concepto de mapa, este concepto es de uso creciente en Administración, sin embargo, no todos los autores le dan el mismo significado, por ejemplo, C. Argirys en *Organizational Learning* (1999), habla de los Mapas para la acción, como instrumentos para representar los comportamientos que utilizan las personas para diseñar y realizar sus acciones.

Metodología

La muestra se determinó por conveniencia, es decir, el estudio se realiza en la Organización Universitaria Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México.

El cuestionario fue auto administrado durante el segundo semestre de 2023. Se aplicó con carácter anónimo a los principales *stakeholder*¹⁵. Está diseñado con preguntas cerradas a calificarse con una escala tipo Likert de 5 puntos, de 1 (nunca) a 5 (siempre).

El cuestionario se constituye en primer lugar, por dos variables demográficas que indican el tamaño de la organización y la rama específica la que se dedica. En segundo lugar, integra las tres dimensiones: 1) adquisición, definida como la capacidad de la organización para identificar, valorar y seleccionar conocimiento externo crítico para sus operaciones; 2) asimilación: capacidad de la empresa para analizar, procesar, interpretar, internalizar y clasificar el nuevo conocimiento externo adquirido; 3) explotación: capacidad para utilizar el nuevo conocimiento con fines comerciales. Cada dimensión está integrada por 8 ítems.

Las preguntas para adquisición se refieren a: cómo la empresa detecta señales del medio ambiente e identifica información nueva que puede llevar al interior; qué tan bien juzga la cantidad de conocimientos e información que adquiere de sus clientes, competencia y

15 El término *stakeholder* fue acuñado por primera vez por R. Edward Freeman en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicado en 1984, en el cual su autor sostenía que estos grupos e interés son un elemento esencial que debe ser tomado en cuenta en la planificación estratégica de los negocios. (Freeman and McVea, 2001).

avances tecnológicos; qué tanta colaboración busca para nuevos procesos o productos; y si se vincula con externos.

En asimilación, se integran preguntas que se enfocan a: qué tan bien la empresa juzga y hace explícito ese conocimiento nuevo con el resto de la administración; su comparación con la competencia en innovaciones, mejoras, lanzamientos; si su capacitación y especialización le permite desarrollar su capacidad tecnológica; y si usa ese conocimiento para introducir novedades al mercado mundial. En explotación, las preguntas se enfocan a: qué tanto la empresa está conformada por puestos directivos; su nivel de coordinación para la comercialización; concentración en más localidades; y cómo se realiza el desarrollo y lanzamiento de productos.

Finalmente, el instrumento está estructurado de 24 ítems: adquisición (7), asimilación (7), explotación (5), siendo un total de 19 ítems. Se determinó Alfa de Cronbach de cada dimensión estudiada (adquisición 0.665, asimilación 0.810, explotación 0.533) de acuerdo con Nunnally y Bernstein (1994), la fiabilidad es aceptable.

La capacidad de respuesta de la organización se definió como el conjunto de acciones que refleja la velocidad y coordinación con las acciones que se implementan y revisan periódicamente. También se refiere a la evaluación sobre seguimiento de los objetivos y de las acciones correctivas posteriores. El cuestionario se conformó con 11 ítems, que refieren a la importancia que da la organización universitaria al proceso de respuesta de bienes siniestrados; versan sobre: si sus esfuerzos de desarrollo de procesos cumplen lo que quieren los clientes; reuniones para planear acciones que enfrenten los cambios de su entorno; coordinación de departamentos y acciones en la rapidez de respuesta ante cambios; medidas preventivas y correctivas inmediatas a quejas de los clientes.

Resultados

De acuerdo con el análisis, la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento externo se relaciona positivamente con la capacidad de respuesta de la organización, siendo más alto el efecto que ejerce la asimilación del conocimiento ($p < 0.01$; Adquisición: 0.317; asimilación: 0.594; explotación: 0.317). Indican que las dimensiones de la capacidad de absorción están positivamente relacionadas con la capacidad de respuesta de la organización. Aunque el valor explicativo para la variable *asimilación* es mayor que el de adquisición y explotación. Estas relaciones sugieren que la capacidad de respuesta de la organización incrementa cuando la adquisición, asimilación y explotación del conocimiento externo de la organización aumentan.

La organización estudiada acude a la adquisición de conocimiento externo, manifestando su interés por detectar señales, tendencias, avances relevantes, que les permiten identificar información que emplean para aumentar su bagaje de conocimiento enfocado a soportar sus respuestas ante cambios en el entorno.

Con la asimilación, esta organización refleja su capacidad para interpretar y comprender el conocimiento externo; se dirige a implantar en mayor medida procedimientos formales y sistemas para diseminar y absorber el conocimiento con el fin de reducir la incertidumbre del entorno, esto les permite desarrollar habilidades para analizar, procesar y difundir en su interior información útil.

De tal suerte que se comprueba la asociación de la capacidad de absorción como un mecanismo importante que promueve la identificación de fuerzas que transforman a las organizaciones en respuesta a los estímulos del medio ambiente. Con ello, la organización se mantiene, se posiciona, mejoran su desempeño o alcanzan su visión. Tal como lo sugieren Cohen y Levinthal (1990), al referirse a la capacidad de absorción incide en la formación de expectativas de la organización, le permite predecir con mayor precisión los avances tecnológicos. En este sentido, la organización está preparada para dar rápidas respuestas, se vuelven ágiles e ingeniosas competidoras.

Las tres dimensiones parecen ser positivos predictores de la capacidad de respuesta organizacional, sugiriendo que las tres son importantes e interdependientes; son componentes inseparables que permiten a las empresas responder ante cambios en el medio ambiente con fines de innovación o de mejora de desempeño. Estos resultados son coincidentes con los estudios realizados por Liao et al. (2003), porque, aunque las tres dimensiones contribuyen a soportar la capacidad de respuesta, es más fuerte el esfuerzo que realizan la organización para asimilar conocimiento y difundirlo en su interior, que adquirirlo y explotarlo.

Del desarrollo de la capacidad de absorción depende el asertividad de la empresa para identificar nuevos y valiosos saberes del exterior. Así mismo, la adhesión del nuevo conocimiento a una estrategia hará que la organización esté abierta a la detección de señales que le permitirán encontrar la respuesta adecuada a la solución de problemas o a la búsqueda de los resultados que se plantean, aunque el medio ambiente sea tan cambiante y la competencia amenazante.

Se espera que la capacidad de respuesta de la organización sea respaldada por la capacidad de absorción y que la adopción de una estrategia proactiva pueda conducir a las empresas a su alineación con el entorno externo. Sus directivos deben estar preparados para enfrentarse a condiciones ambientales turbulentas, y prestar más atención a la asignación de recursos para adquirir, asimilar y explotar su conocimiento.

Evidencias empíricas refieren una relación entre la capacidad de absorción y la orientación estratégica desde dos posturas, una es cuando la orientación estratégica puede llevar a las organizaciones a seleccionar su base de conocimiento e intensidad de esfuerzo de capacidad de absorción de acuerdo con sus necesidades de competencia en el largo plazo; y la segunda, donde la capacidad de absorción fomenta la formación de estrategias. Hay una lógica muy fundamentada teóricamente. Una conjetura.

Referencias

- Argyris, C. (1991). *Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos*. Harvard Deusto Business Review.
- Becker, W., y Jüngen P. (2000). Technological opportunities, absorptive capacities and innovation. *The Eighth International*, 195.
- Choo, C. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. *International journal of Information Management*, 16(5), 329-340. <https://lc.cx/UIRprF>
- Cohen, W., y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Sciences Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7223-8.50005-8>
- Cohen, W., y Levinthal, D. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227-251. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.2.227>
- Davenport, T. H., y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción*. Pearson Education.
- Frans A. J., Van den Bosch, Henk W., Volberda, Michiel de Boer. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>
- Fernhaber, S., y Pankaj, P. (2012). *How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity*. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516-1539. <https://doi.org/10.1002/smj.1994>
- <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>
- Flor, M. L., Oltra, M. J., y García, C. (2011). La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: Un análisis exploratorio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 69-88.
- Freeman, R. E. (2001) *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Cambridge University Press,
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Justin J. P., Frans, A. J., Van Den Bosch, & Henk, W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004) *Mapas estratégicos*. Ediciones Gestión.
- Lane, P., y Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and inter organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. <https://lc.cx/CLY-NK>
- Lane, P., Balaji, K., y Seemantini, P. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lenox, M., y King, A. (2004). Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision. *Strategic Management Journal*, 25(4), 331-345. <https://doi.org/10.1002/smj.379>

- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63-86. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00032>
- Miles, R., y Charles, S. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill.
- Minbaeva, D. T., Pedersen, I., Björkman, C., y Park, J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, (34), 586-599. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056>
- Nieto, M., y Quevedo, P. (2005). Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. *Technovation*, 25(10), 1141-1157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.05.001>
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. University Press.
- Nunnally, J., y Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Pearce, J. M. (2002). Evaluation and development of a connectionist theory of configural learning. *Animal Learning & Behavior*, 30, 73-95.
- Rescorla, R. A., & Wagner, A. R. (1972). A theory of Pavlovian conditioning: Variations in the effectiveness of reinforcement and nonreinforcement. En A. Black & W. Prokasky (Eds.). *Classical conditioning II: Current theory and research* (pp. 64-99). Appleton-Century-Crofts.
- Stock, G. N., y Fischer, W. (2001). Absorptive capacity and new product development. *Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-92. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00040-7)
- Volberda, H., Juul, N., y Lyles, M. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. McGraw-Hill.
- Zahra, S., y Gerald, G. (2002). Absorptive capacity: A review and reconceptualization. *Academy of Management Proceedings*, 2000(1), 1-6.

Response capacity and absorption capacity (Organizational Learning) in the event of Incidents of a university organization
Capacidade de resposta e capacidade de absorção (aprendizagem organizacional) para desastres em uma organização universitária

Augusto Renato Pérez Mayo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-1094-3283>

renato.mayo@uaem.mx

renatomayo@hotmail.com

Profesor Investigador de Tiempo Completo del área de Estudios de las Organizaciones, Sociología de las Organizaciones, Gestión de los Recursos Humanos y Teoría de las Organizaciones FCAel. Epistemólogo de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencia, Maestro en Ciencias en Metodología de la Investigación y Maestro en Ciencias Sociales, Doctor en Estudios Organizacionales por la UAM-Iztapalapa, programa inscrito al PNPC del Conacyt. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Nohemí Roque Nieto

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-5433-9478>

nohemi.roque@uaem.mx

Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Se ha desempeñado en ámbitos de la investigación-divulgación, docencia, consultoría en empresas. Maestra en Ciencias de la Educación con una especialización en Investigación y Docencia en educación superior. Doctora en Educación. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII).

Carlos Cabrera Casarrubias

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-2201-0894>

carlos.casarrubias@uaem.mx

Contador Público egresado de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Actualmente se encuentra laborando en el área financiera de la UAEM como Jefe de Departamento de Gestión y Control de Gastos Fijos de la Dirección General de Administración.

Abstract:

The relationship between absorptive capacity and responsiveness of subjects in a university organization is studied. We do it under the view of Cohen, Levinthal, Huber, Argyris, Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka, Zahra, George and others, whose arguments point out that the members of the organization acquire, assimilate and exploit the new knowledge available to take advantage of the emerging opportunities that exist in the environment, besides the fact that there are relationships between the different dimensions of the absorptive capacity and the response capacity of the organization and the moderating effects of the strategic orientation. Knowledge acquisition, information distribution, information interpretation and organizational memory were measured in order to deal with the emergence of casualties. The results show that the dimensions of absorptive capacity: acquisition, assimilation and exploitation of external knowledge, as well as strategic orientation are positive predictors of organizational responsiveness..

Keywords: Claims; Absorption capacity; Organizational Learning; answer's capacity; strategy

Resumo:

Estudamos a relação entre a capacidade de absorção e a capacidade de resposta dos sujeitos em uma organização universitária. Fazemos isso a partir da perspectiva de Cohen, Levinthal, Huber, Argyris, Nonaka, Ikujiro e Takeuchi, Hirotaka, Zahra, George e outros, cujos argumentos apontam que os

membros da organização adquirem, assimilam e exploram os novos conhecimentos disponíveis para aproveitar as oportunidades emergentes existentes no ambiente, além do fato de que há relações entre as diferentes dimensões da capacidade de absorção e da capacidade de resposta da organização e os efeitos moderadores da orientação estratégica. Foram medidas a aquisição de conhecimento, o compartilhamento de informações, a interpretação de informações e a memória organizacional para lidar com o surgimento de baixas. Os resultados mostram que as dimensões da capacidade de absorção: aquisição, assimilação e exploração do conhecimento externo, bem como a orientação estratégica, são preditores positivos da capacidade de resposta da organização.

Palavras-chave: Acidentes; capacidade de absorção; aprendizado organizacional; capacidade de resposta; estratégia.

Mejora de la calidad y desempeño del recurso humano en la industria tortillera

Eloísa Rodríguez Vázquez, Adriana Gutiérrez Díaz, Miguel Ángel Montero Roldán

Resumen:

La tortilla como producto básico del consumo de los mexicanos representa dar empleo a más de 225 mil personas. Su alta producción se vincula con problemas de seguridad de los trabajadores y muestra la necesidad de atender a los lineamientos establecidos para este ramo. Este estudio de caso de corte cualitativo brinda una propuesta de sistema de calidad a una MiPyme de la industria tortillera del Estado de Morelos, partiendo del análisis de sus procesos y la identificación de riesgos para la adecuada capacitación de su recurso humano. Se revisan las normativas aplicables a su contexto, así como los principales factores de riesgo y las necesidades básicas de capacitación de su personal, a partir de una revisión documental y el análisis de datos empíricos que muestran la importancia del buen desempeño laboral y su estrecha relación con la productividad para mejorar la eficiencia y satisfacción de sus consumidores.

Palabras clave:

Recursos humanos; procesos de calidad; industria tortillera.

Rodríguez Vázquez, E., Gutiérrez Díaz, A., y Montero Roldán, M. A. (2024). Mejora de la calidad y desempeño del recurso humano en la industria tortillera. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 212-223). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c209>



Industria tortillera en México

Las actividades relacionadas con la elaboración de tortillas tienen impacto por la satisfacción de necesidades de consumo de la canasta básica de los mexicanos. Autores como Cabadas (2021), afirman que el consumo anual en México por persona es de 75 kilogramos derivado de los nutrientes y carbohidratos compuestos que contiene los cuales contribuyen al correcto funcionamiento del organismo. Para cubrir esta demanda en el consumo de la tortilla se requiere un alto volumen en la producción de maíz. Algunos autores reportan que la producción en México oscila entre los 30 millones de toneladas, situación que ha posicionado a nuestro país en el cuarto lugar a nivel mundial, después de Estados Unidos, China y Brasil (Valdés, 2018 como se citó en Martínez et al., 2021).

En relación con el consumo de este producto, la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA), afirma que, en promedio, se elaboran 300 millones de tortillas de manera diaria entre las que se realizan de manera tanto manual como mediante el uso de máquinas (SAGARPA, 2012). Es en este tenor que, en 2019, la Secretaría de Economía (SE) reportó que, en nuestro país, existen más de 4.1 millones de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) (SE, 2019). En este sentido, en el mismo año el Economista brindó un reporte que tomó como base el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas en el que se reporta la existencia de más de 110 mil tortillerías que elaboran tortillas de maíz y harina (El Economista, 2019), por lo que la industria tortillera, representa una fuente de trabajos importante en este país pues correspondería al menos al 2.68% de las MiPymes del país.

Es en este contexto que, según lo reportado por estadistas sobre el Producto Interno Bruto de México de 2021, la industria de la elaboración de tortilla y panadería tuvo una aportación de más de 210 mil millones de pesos (Statista Research Department, 2023). En este sentido, la SE afirma que la industria de la elaboración de productos de panadería y tortillas tienen una aportación de más de 5.18 billones de pesos al Producto Interno Bruto de México en 2023 (SE, 2024). Dato que muestra que esta industria es una de las principales generadoras de empleos, así como de recursos nacionales. Aunado a ello, tal como refieren Martínez et al. (2021), teniendo como referencia datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), reportados en los censos económicos del año 2019, en México existen 103 783 tortillerías de maíz y molinos de nixtamal que generan más de doscientos mil empleos directos.

El impacto de estas empresas en la generación de empleos es un factor que se ve afectado por los índices de accidentes que ocurren en el día a día de cada microempresa causando pérdidas y afectando a los consumidores en no contar con este producto de primera necesidad en la dieta mexicana. Algunos de los accidentes mayormente reportados son: fractura y amputación de extremidades, explosiones, quemaduras, pérdida del cuero cabelludo. Sucesos que afectan a los propietarios de los comercios y que se vuelven objeto de análisis, ya que se pueden hacer acreedores a multas, demandas o el retiro de su licencia de funcionamiento (Escamilla, 2023).

Con base en lo anterior, la industria tortillera desempeña un papel fundamental en la alimentación de diversas culturas alrededor del mundo, por lo que, para garantizar la calidad de los productos finales, es esencial aplicar lineamientos que permitan evaluar la calidad y el desempeño del recurso humano involucrado en el proceso de producción.

Normativas aplicables a la industria tortillera

En México, las industrias que laboran con productos de maíz y trigo en sus denominaciones de masa o productos derivados son regulados por la Norma Oficial Mexicana 187 (PROY-NOM-187-SSA1/SE-2021). Dicha norma, brinda las especificaciones sanitarias, así como la información que deben mostrar los negocios a los consumidores y su seguimiento. Dicha norma, entró en vigor el 15 de febrero de 2022 y sustituyó a la Norma NOM-187-SSA1/SCFI-2002.

La NOM 187, se encarga de regular, entre otros elementos, la clasificación y especificaciones de los productos derivados del maíz, las disposiciones sanitarias que deben de cumplir los establecimientos que procesan masa, tortillas y productos derivados, calidad de la materia prima, requisitos para el transporte de masa incluyendo limpieza y desinfección, así como el control de plagas. En este sentido, la norma reconoce que los derivados del maíz se clasifican según el color del grano (azul, amarillo, blanco, etc.), los procesos de derivación (nixtamalizado, precocido o cocido), los productos derivados (tortilla, tostadas) y los métodos de preparación. Estas clasificaciones generan criterios de producción, procesamiento y venta de productos de tal manera, que pueda asegurarse la calidad y seguridad para el consumidor (Gobierno de México, 2022).

En relación con los ingredientes, la norma indica que las tortillas, deben contener en sus componentes esenciales un mínimo de 90% de grano de maíz del color al que hacen referencia (amarillo, azul, morado, rosa, etc.). Entre las disposiciones sanitarias, se menciona que en todo momento los establecimientos que procesan masa para tortillas deben cumplir con las medidas siguientes: 1. Limpieza e higiene (instalaciones limpias, desinfectadas, equipo con materiales en condiciones sanitarias adecuadas, procedimientos claros para la limpieza y desinfección); 2. Control de plagas (medidas para evitarlas y sistemas de control); 3. Manipulación (capacitar al personal para tener prácticas de manipulación seguras y sin contaminación cruzada); 4. Almacenamiento y transporte (trasladar la masa en condiciones que garanticen su calidad, usar embalajes adecuados); y, 5. Análisis microbiológicos y de aflatoxinas (tener registro de su práctica en materias primas y productos terminados) (Gobierno de México, 2022).

En relación con la materia prima para la producción de la tortilla, la norma indica de manera clara que ésta debe ser de productos derivados del maíz, asegurar que sean de buena calidad y aptos para el consumo humano. De manera especial enfatizan que no se deben emplear materias primas contaminadas con plagas o que se encuentren el mal estado, así como el uso controlado de hidróxido de calcio, hidróxido de magnesio,

plomo y flúor para su elaboración (Gobierno de México, 2022). Por último, se destaca la importancia de la reducción de probabilidades de infestación, por lo que el orden y la limpieza son primordiales para mantener la materia prima en óptimas condiciones de calidad. Lo anterior mediante el establecimiento de planes de control y la contratación de servicios especializados preventivos respaldados con una licencia sanitaria (Gobierno de México, 2022).

De manera particular, en Morelos, existen reglamentos de tortillerías y molinos de nixtamal aplicables a los municipios de la identidad. En estos documentos, se establecen las medidas para su manejo, venta y distribución tales como tener licencia de funcionamiento otorgada por los Ayuntamientos Municipales en donde se evalúa el cumplimiento de los requisitos de salubridad, protección civil, instalación y seguridad de los molinos y tortillerías de tal modo que se garantice la salvaguarda de los ciudadanos y se evite la contaminación del agua, aire y entorno (Ayuntamiento de Jantetelco, Morelos, 2023; Ayuntamiento de Emiliano Zapata, Morelos, 1999).

En este sentido, en el reglamento para el municipio de Emiliano Zapata, se mencionan los criterios que deben cumplir los molinos-tortillerías que se relacionan con la seguridad, instalaciones, disposición de residuos, disposición de la maquinaria alejada del público, los extractores de aire, entre otros. Con base en ello, el reglamento indica algunos factores de riesgo que pueden ser identificados en las tortillerías a partir de las normativas aplicables que son: contaminación de la materia prima, contaminación ambiental, presencia de sustancias nocivas en la materia prima, presencia de cuerpos extraños en la masa para elaborar las tortillas, higiene inadecuada, uso de utensilios contaminados, temperaturas extremas, proliferación de plagas y riesgo de explosión o incendio (Ayuntamiento de Emiliano Zapata, Morelos, 1999).

Capacitación y desempeño

Autores como Obando (2020), afirman que la capacitación del talento humano tiene una incidencia directa en el afianzamiento de las responsabilidades de los trabajadores. Por lo que se convierte en una pieza clave para alcanzar los objetivos de las empresas al destacar las habilidades de los trabajadores y las áreas de oportunidad.

De acuerdo con González y Carrillo (2022), es importante tener en cuenta la gestión del recurso humano en la innovación y el desempeño de las MiPymes, puesto que actualmente las empresas viven momentos de cambio muy vertiginosos, razón por la cual “deben estar constantemente monitoreando su entorno, estableciendo y evaluando nuevas estrategias que les permitan tener un mejor desempeño económico y financiero” (p. 234). Aunado a ello, estos mismos autores sostienen que son varios los factores que pueden incidir negativamente en “el desarrollo de las operaciones de las empresas, principalmente tecnológicos, materiales, financieros, de mercado y humanos, que deben administrarse eficientemente, en un mercado tan competido como en el que operan las empresas” (González y Carrillo, 2022, p. 234).

En cuanto a los conceptos relacionados con la Evaluación del Desempeño del Capital Humano, según Canossa (2022), se puede afirmar que las organizaciones no deben concentrarse únicamente en la cuestión financiera y la rentabilidad, sino en el comportamiento del talento humano. En este sentido el autor afirma que “el término evaluación de desempeño debe referirse al comportamiento del talento humano participante en este proceso, sus aprendizajes, logros, errores, satisfacción, entre otros aspectos que hacen que una organización adquiera mayor valor interno” (p. 4).

Por su parte, de acuerdo con Pagán-Castaño et al. (2020), en las organizaciones es fundamental tener en cuenta la Gestión de Recursos Humanos (GRH) porque sus prácticas pueden repercutir de manera positiva o negativa en los resultados de obtenidos por las empresas. Estos mismos autores sostienen que:

[...] investigaciones de diferentes disciplinas han tratado de evidenciar las repercusiones de combinaciones de prácticas de en los resultados del rendimiento tanto a nivel individual como de la organización (Paauwe, 2009; Paauwe y Richardson, 1997), demostrando una influencia positiva y significativa de dichas prácticas de GRH en el rendimiento de la empresa. (Huettermann y Bruch, 2019; Lee y Cogin, 2020) (Pagán-Castaño et al., 2020, p. 47)

Por lo anterior es claro que la GRH en una organización es vital para que se logren los objetivos institucionales, el bienestar de sus colaboradores y el buen desempeño de la organización (Pagán-Castaño et al., 2020). Por ello cobra relevancia la Evaluación del Desempeño, entendida como un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de individuos y grupos, que busque alinear el desempeño con los objetivos estratégicos de la organización (Canossa, 2022), así como el bienestar de su personal.

Finalmente, de acuerdo con Caparás y Chinchilla (2000), es importante tener en cuenta que el ámbito de las organizaciones tanto el liderazgo como la toma de decisiones de los directivos tienen un papel preponderante para impulsar acciones a favor de una visión más holística de la organización, en pro del bienestar de los individuos, y la mejora de los ambientes interno y externo. En el contexto organizacional, se reconoce que el liderazgo y la función directiva son elementos fundamentales, ya que determinan la integridad institucional, los valores organizativos según los roles de liderazgo. En este sentido, la comunicación a través de la figura del líder influye en la cultura laboral y el desempeño de una organización (Caparás y Chinchilla, 2000).

Sistema de calidad cero errores

El planteamiento de la calidad cero errores de Crosby (1987), se ha convertido en un referente clásico para las empresas que buscan brindar un mejor servicio partiendo del desempeño de sus trabajadores. En este sentido, es fundamental revisar que los

productos cubran las necesidades del cliente, que la materia prima sea la adecuada para la obtención del producto deseado y además que los responsables de las MiPymes tengan una comunicación efectiva con sus colaboradores que regule elaboración de los productos o prestación de servicios para ofrecer a los clientes el producto esperado que satisfaga sus necesidades.

Es a partir del concepto de cero defectos que Crosby (1987), manifestó que las empresas deben ser conscientes de los estándares del desempeño de los colaboradores en el sistema de producción anticipando los posibles fallos para prevenirlos. Según este mismo autor, estas medidas de prevención de acciones equivocadas admiten un margen de error que evitan generar retrabajo y promueve el desarrollo de las funciones y actividades en la manera correcta, teniendo como resultado productos con cero errores, reduciendo con ello las pérdidas económicas.

Exploración en un caso específico

Este documento, reporta los trabajos de una investigación aplicada, de carácter descriptivo y de corte cualitativo a realizarse en cuatro fases. La investigación tiene como propósito analizar la posibilidad de implantación de un sistema de calidad en un caso específico para mejorar su proceso productivo, así como incrementar sus ingresos.

Es preciso mencionar que en este texto presentamos los avances correspondientes a las primeras dos fases de investigación que están organizadas como sigue:

- a) Fase uno: búsqueda y sistematización de información relacionada con el objeto de estudio y su contexto político, económico y social.
- b) Fase dos: generación de un diagnóstico para identificar las causas y problemas en el sistema de producción del caso de estudio.

En lo concerniente a la descripción del caso de estudio, es importante señalar que esta microempresa surgió en el año 2013, cuenta con una casa matriz y una sucursal. Asimismo, en el análisis del contexto se ubicó que esta MiPyme comenzó como una de las primeras dentro de la zona geográfica en la que se localiza. Su casa matriz, cuenta con una máquina de tortilla, dos mostradores, dos básculas, dos molinos de 20 caballos de fuerza y cuatro tinas para nixtamal con una capacidad de procesamiento de ocho bultos, cada una. Por su parte, en lo que respecta a la sucursal, cuenta con una máquina de tortilla, un mostrador y una báscula. Al momento iniciar operaciones, la MiPyme en estudio contaba con siete trabajadores, que se ubicaron en los siguientes puestos: tres maquinistas, un molinero y tres repartidores. Todos los miembros del personal contaban con una experiencia de entre uno y 3 años en este giro.

Para la recolección de datos de campo que nos permitan realizar el diagnóstico, se diseñó un instrumento que consta de dos apartados. El primero en relación con datos

de identificación de los informantes y el segundo en el que se realizaron 25 preguntas referentes a su desempeño laboral para indagar sobre tres categorías centrales, a saber:

- 1) Recursos humanos, donde se indaga sobre: conocimientos técnicos, desempeño y rendimiento, capacitación, comunicación y dirección;
- 2) Proceso productivo, que aborda las siguientes subcategorías: infraestructura y espacio de trabajo, accidentes, errores en la producción (desperdicio y pérdida).
- 3) Producto, que a su vez engloba las pesquisas sobre: factores económicos y calidad del producto de acuerdo con los clientes.

En cuanto a la población participante del estudio, se reporta la participación de cuatro informantes de siete hasta la primera quincena de marzo de 2024. Las características de la población participante son las siguientes: son tres hombres y una mujer, de entre 25 y 45 años con experiencia laboral de entre uno y 15 años. En lo que respecta a su nivel de estudios, uno cuenta con secundaria terminada (empleado de la MiPyme), otra con prepa trunca (desempeña funciones de encargada de la MiPyme), otro con preparatoria (molinero de nixtamal) y solo uno con universidad (gerente de la MiPyme en estudio).

Es importante mencionar que en nuestro caso de estudio se han presentado problemas como: falta de organización en el área de reparto de masa, merma de producto por no cumplir con la calidad esperada por el cliente, no contar con horarios establecidos para la producción, falta de comunicación y organización de los empleados y el dueño.

Resultados de investigación

Aunque reconocemos que la investigación se encuentra en ciernes, lo que aquí se reporta permite tener un panorama general de lo que sucede en la MiPyme en estudio, en lo que respecta a reconocer tanto algunos de los principales factores de riesgo, como algunas de las necesidades básicas de capacitación de su personal. Se pretende que de manera posterior se logre integrar un diagnóstico que permita proponer un sistema de calidad para la mejora continua de la organización.

En primer lugar, se ubicó que tres de los cuatro trabajadores de la institución expresan conocer todo el proceso para la elaboración de la tortilla. Sin embargo, aunque se les solicitó describir el proceso, solo uno lo realizó. Otro de los informantes manifestó que no ha aprendido al 100% el proceso.

Al cuestionarles cómo aprendieron a realizar el proceso de producción, todos los informantes mencionaron haber aprendido de alguien más, ya sea alguno de sus excolaboradores, exjefes o empleados experimentados en el ramo. En todos los casos coinciden en que el aprendizaje se dio de manera informal, durante el proceso de producción y no hubo una capacitación previa para el desempeño de sus funciones y asumen estar capacitados por tener un desempeño rápido, se sienten capaces de enseñarle

a otra persona, obtener un mejor producto y ampliar el conocimiento en relación con la molienda, proceso de elaboración de tortillas y mantenimiento de máquinas. En este sentido, externan que siempre hay oportunidad de aprender y manifiestan interés por conocer sobre la inversión para tener un negocio de esta índole.

Todos los informantes manifestaron tener un clima laboral positivo y un buen ambiente de colaboración con sus compañeros de trabajo, lo cual relacionan con la posibilidad de operar de manera autónoma la maquinaria, compartir sus conocimientos con nuevos trabajadores y por los ingresos que se obtienen, que se emplean como resultados del trabajo realizado. En este sentido, se hace explícito que la comunicación en la MiPyme en estudio es buena y eficiente, especialmente en cuanto hay algo que no marcha bien y que se atiende de inmediato.

En relación con la seguridad, los informantes reportaron que el espacio en el que laboran les permite moverse con libertad para el manejo de la tortilla y la masa; y en relación con la maquinaria, afirmaron que se encuentra en condiciones óptimas derivado del constante mantenimiento que se realiza de manera preventiva por parte de los trabajadores. Ante la interrogante sobre los elementos complementarios que ocupan, solo se mencionan los necesarios para producir la masa y las tortillas, ello se complementó con lo reportado sobre los elementos de seguridad con los que se cuenta para realizar el trabajo. En este sentido, uno de los trabajadores respondió que no se cuenta con ninguno, el gerente y los otros dos aludieron contar con cortacorriente, extintores y salida de emergencia.

En lo referente a factores de riesgo, los dos informantes más jóvenes reportaron que el esfuerzo físico que se requiere es mucho, uno aludió a que es mínimo y otro regular. No se reportan luminarias u otros elementos del establecimiento con fallas y los principales peligros que reportan son de vialidad, quemaduras de primer grado, fracturas, cortaduras fugas de gas o cortes de electricidad. Por otra parte, también se identificaron algunos elementos que podrían dificultar la aplicación de medidas de seguridad, pues todos los participantes informan que tienen permitido comer, y dos de ellos que también pueden fumar o realizar otras actividades en el trabajo “con responsabilidad”. Estas situaciones son factores que podría generar accidentes que pongan en riesgo su integridad y la de los clientes, así como la calidad del producto por los posibles contaminantes.

En función de las actividades que deben seguir tras presentar accidentes en el trabajo, dos de los informantes refieren a brindar seguimiento a los protocolos de protección civil, uno a salir del establecimiento y uno más a mantener la calma y avisar a su patrón. La persona a quien reportan acudir en primera instancia es al patrón, clínica/médico y familiares. Por último, en esta categoría, se les pidió la descripción de accidentes en el trabajo y uno de los informantes reporta una torcedura y otro informante reportó haber sufrido varias caídas derivadas de perseguir a los roedores en el negocio, lo que advierte sobre riesgos de salubridad e higiene.

Para la parte de las ganancias económicas del negocio en estudio, dos de los informantes reportan haber tenido pérdidas durante la pandemia causada por el SARS-

COVID-19 que encareció los insumos de gas, agua, maíz de entre 10 y 15% de su valor, lo que incrementó el costo del producto. Aunado a ello se reportó que las ventas disminuyeron en un periodo de 6 a 18 meses, generando afectaciones económicas al empleador. Otro elemento reportado fue el olvido de pedidos de masa en la empresa matriz, lo que ocasionó que dejaran de ser considerados como proveedores para otras tortillerías y una baja en la percepción económica. Elemento que hace referencia a la falta de un sistema de seguimiento a los pedidos de clientes mayores.

Por último, en relación con el producto que el cliente recibe, se reportó por parte de los informantes que éste es de muy buena calidad, pues no se emplean conservadores en su producción y se considera como un producto natural y sano. Aun así, los participantes en el estudio externan que siempre se puede mejorar en relación con la calidad del maíz, el cuidado de las máquinas, la atención a los clientes, así como en la regularización de los precios para el mercado de las tortillerías conforme a su zona. Además, brindan como sugerencias de mejora en su trabajo la actitud, higiene, calidad y responsabilidad del encargado.

Análisis de la calidad en el caso de estudio

Con base en los datos obtenidos, se identifica que en la MiPyme objeto de esta investigación, se tienen factores de riesgo que pueden afectar la salubridad e higiene del producto ofrecido a los clientes. La presencia de roedores, así como la apertura a realizar actividades ajenas a la producción de tortillas dentro del establecimiento, puede contaminar la materia prima y brindar un producto deficiente a los consumidores. En este sentido se sugieren realizar protocolos de fumigación adecuados y registro de estas actividades de manera periódica con la finalidad de garantizar la calidad e higiene.

Aunque se tiene conocimiento de todo el proceso de producción, queda a la vista la existencia de accidentes que ponen en riesgo a los trabajadores, por lo que tener conocimiento de las pautas a seguir en caso de la reincidencia de alguno de los incidentes es fundamental para el correcto funcionamiento del negocio y de esta manera evitar pérdidas humanas y económicas.

En relación con las necesidades de capacitación, con base en lo reportado, se identifica la necesidad de capacitar de manera eficiente a los trabajadores sobre los procedimientos de protección civil, así como de los pasos a seguir en caso de alguna emergencia, sobre todo para el manejo adecuado del insumo de gas, eléctrico así como el correcto manejo y conservación de las materias primas. En este sentido, la disposición que muestran los trabajadores para aprender es un elemento positivo que contribuiría al establecimiento de un sistema de calidad. Aunado a lo anterior, se concluye que derivado del buen ambiente laboral que reportan, así como la comunicación eficiente entre los trabajadores, la instauración de procesos sistematizados podría ser funcional para la mejora del negocio. Se hace necesario entonces, brindar capacitaciones claras sobre prevención de explosiones, seguridad laboral,

mantenimiento preventivo de la maquinaria, así como motivar al buen trato a los clientes mayoristas y minoristas, mejorando el rendimiento a través de la prevención o cultura de calidad cero errores.

Referencias

- Ayuntamiento de Emiliano Zapata, Morelos. (1999). *Reglamento de molinos y tortillerías para el Municipio de Emiliano Zapata, Morelos*. Periódico Oficial 3980 “Tierra y Libertad”. <https://lc.cx/rbiu12>
- Ayuntamiento de Jantetelco, Morelos. (2023). *Reglamento de molinos y tortillerías para el Municipio de Jantetelco, Morelos*. Periódico Oficial 4441 “Tierra y Libertad”. <https://lc.cx/EsV9LY>
- Cabadas, M. (2021, 24 de diciembre). Cada mexicano consume 75 kilos de tortilla al año, señala investigadora. El Universal. <https://lc.cx/5Ur5X4>
- Canossa, H. (2022) Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, (19). <https://www.redalyc.org/journal/5116/511667706007/511667706007.pdf>
- Caparás, V., y Chinchilla, N. (2000). *Teoría Institucional y Teoría Antropológica del Liderazgo: Salvando un vacío de 40 años*. IESE Universidad de Navarra.
- Crosby, P. (1987). *Calidad sin lágrimas: El arte de administrar sin problemas*. CECSA.
- El Economista. (2020, 21 de febrero). En México ya hay más de 110,000 tortillerías. El Economista. <https://lc.cx/eUunbB>
- Escamilla, Z. (2023, 4 de julio). Tortillerías con irregularidades han derivado en 20 accidentes en el año: CARIT. Expediente político. <https://lc.cx/QD38JQ>
- Gobierno de México. (2024, 08 de enero). Elaboración de Productos de Panadería y Tortillas. Secretaría de Economía. <https://lc.cx/TjGFyX>
- Gobierno de México. (2022, 15 de febrero). Proyecto de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-187-SSA1/SE-2021, Productos de maíz y trigo-Denominaciones-Masa y productos derivados de masa-Especificaciones sanitarias-Información comercial y sanitaria-Métodos de prueba. Diario Oficial de la Federación. <https://lc.cx/NNSA9->
- González Sánchez, R., & Carrillo, S. (2022). La gestión del recurso humano en la innovación y el desempeño de las Mipymes de Baja California. Un análisis basado en ecuaciones estructurales. *Paradigma Económico*, 14(1), 233-267.
- Martínez, M., Laborín, J., Velázquez, L., Borbón, C., y Salazar, V. (2021). El valor predictivo de la permanencia en las Pymes dedicadas a la elaboración de productos de panadería y tortillas en el noroeste de México. *Acta universitaria. Multidisciplinary Scientific Journal*, 31
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Sinergia*, 11(2). https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Pagán-Castaño, E., Garrigós-Simón, F. J., & Sánchez-García, J. (2020). El papel mediador del bienestar en el efecto de la gestión de los recursos humanos sobre el desempeño. *ESIC Market*, 52(168), 45–68. <https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.1>
- Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) (2012). Una tortilla con sal. <https://lc.cx/kbrJCO>

Secretaría de Economía. (2019). INEGI presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018. <https://lc.cx/RavAw9>

Statista Research Department. (2023, 20 de febrero). México: PIB anual de la industria de alimentos y bebidas, por sub-categorías 2021. <https://lc.cx/Lbj8X0>

Valdes, R. (2018). Measuring market integration and pricing efficiency along regional maize-tortilla chains of Mexico. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias UNCuyo*, 50(2), 279-292.

§

Quality improvement and human resources performance in the tortilla industry Melhoria da qualidade e do desempenho dos recursos humanos no setor de tortilhas

Eloísa Rodríguez Vázquez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0009-5042-9634>

eloisa.rodriguez@uaem.mx

Doctora en Educación, Maestra en Investigación Educativa y Licenciada en Ciencias de la Educación por el Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (México). Es profesora investigadora de tiempo completo del Centro de Investigación Interdisciplinar para el Desarrollo Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Adriana Gutiérrez Díaz

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-3179-681X>

adriana.gutierrezd@uaem.edu.mx

agutierrezdiaz@uninter.edu.mx

Doctora en Educación y maestra en Investigación Educativa por Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (México). Es licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad Internacional. Es postdoctorante del Centro de Investigación Interdisciplinar para el Desarrollo Universitario, Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Miguel Ángel Montero Roldán

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0008-6663-6608>

miguel.montero@uaem.mx

angel_montero@hotmail.com

Contador Público por la Facultad de Contaduría, Administración e Informática (FCAel) de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), México. Es estudiante de la Maestría en Administración de Organizaciones de la FCAel de la UAEM y Jefe de Enlace y Gestión de la Secretaría Académica de la UAEM.

Abstract:

The tortilla as a Mexican basic consumption product represents the employment of more than 225 thousand people. This high production must be linked with worker safety problems and shows the need to know the policy established for this industry. This proposal provides a quality system proposal to an MSME in the tortilla industry in the State of Morelos, based on one case study analysis of its processes and the identification of risks for the adequate human resources training. Presents the review of the applicable regulations in their context, as well as the main risk factors and the basic training needs of their human resources, based on a documentary review and the analysis of empirical data that

shows the importance of good work performance and its close relationship with productivity to improve efficiency and consumer satisfaction.

Keywords: Human resources; quality systems; tortilla industry.

Resumo:

A tortilha, como produto básico do consumo mexicano, representa o emprego de mais de 225 mil pessoas. Sua alta produção está ligada a problemas de segurança dos trabalhadores e mostra a necessidade de cumprir as diretrizes estabelecidas para esse setor. Este estudo de caso qualitativo apresenta uma proposta de sistema de qualidade para um fabricante de tortilhas de pequeno e médio porte do Estado de Morelos, com base na análise de seus processos e na identificação de riscos para o treinamento adequado de seus recursos humanos. São revisadas as normas aplicáveis ao seu contexto, bem como os principais fatores de risco e as necessidades básicas de treinamento de seu pessoal, com base em uma revisão documental e na análise de dados empíricos que mostram a importância do bom desempenho da mão de obra e sua estreita relação com a produtividade para melhorar a eficiência e a satisfação do cliente.

Palavras-chave: Recursos humanos; processos de qualidade; indústria de tortilhas.

Corrupción asociada a los servicios públicos y confianza en las instituciones

Francisco Rubén Sandoval Vázquez, Lorena López Torres

Resumen

En México y en América Latina la percepción de la corrupción muestra índices altos, de acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC); América Latina tiene un IPC de 43 y México está por debajo con IPC de 31. En nuestro país, la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) permite analizar la relación de la percepción de la corrupción con la satisfacción ciudadana al realizar algún trámite. Este capítulo tiene por objetivo conocer la relación que existe entre la corrupción de los servidores públicos y la confianza en las instituciones. La población muestra corresponde 1,048,565 personas encuestadas en la ENCIG-2021. Se buscó mediante un análisis de tablas cruzadas y chi cuadrada encontrar vínculo entre la percepción de la corrupción y la confianza en las instituciones gubernamentales. Los resultados muestran que a mayor percepción de corrupción se asocia con una baja confianza en los organismos gubernamentales.

Palabras Clave:

Corrupción; calidad, confianza.

Sandoval Vázquez, F. R., y López Torres, L. (2024). Corrupción asociada a los servicios públicos y confianza en las instituciones. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 225-244). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c210>



Introducción

Las organizaciones públicas distan de haber sido descuidada por la teoría de las organizaciones (Alfonso, 2016), no obstante, el interés y la necesidad de volver a retomar su análisis e investigación no reside en dar cuenta de su estructura o funcionamiento, ya que esto nos permite únicamente clarificar la investigación, sino el de dar una explicación e interpretación través de la asociación de resultados reales al aludido carácter de este tipo de organización, con la intención de proporcionar elementos empíricos que permitan la implementación de futuras soluciones a los problemas de las organizaciones públicas.

Dentro de las organizaciones públicas existen los actores que tienen la autoridad y capacidad de proponer cambios dentro del sector público a fin de mejorar el incremento del bienestar social a través de la prestación de bienes y servicios públicos eficientes y de calidad. No obstante, cuando aludimos a este tipo de prestaciones públicas, inmediatamente se relaciona con un sistema burocrático, lento y deficiente; lo que resulta en la insatisfacción de la sociedad al recibirlos.

La lentitud con la que se reciben estos servicios, o la dificultad de realizar un trámite en una oficina de gobierno desalienta el uso de los servicios públicos, lo que puede llegar a favorecer la corrupción, más aún en servicios en los cuales el sector público tiene el monopolio. Si se consideran los trámites que sólo el sector público puede realizar como son los relacionados con el registro civil, la expedición de licencias de conducir o de tarjetas de identidad, que realizan ciertos entes públicos, la frustración por la mala calidad en el servicio y la corrupción asociada a esta dinámica se refuerzan entre sí.

La gestión de las organizaciones gubernamentales al dejarse en manos de funcionarios públicos especializados puede generar estructuras burocráticas al interior de estas organizaciones. Los procesos racionales y de control de las organizaciones públicas generan la creación y consolidación de estructuras burocráticas. Si bien, la burocracia es una forma de dominación formal legal (Weber, 1983), de la administración pública, no hay que prescindir del hecho de que también es “...un campo disciplinario y profesional, vivo y actuante; es un elemento indisoluble del Estado y es la herramienta fundamental con que cuentan los gobiernos para lograr incidir en un equilibrio social más justo” (Pardo, 2016, 154).

No obstante, la burocracia como propiedad no sólo representa una forma de dominio hacia la ciudadanía, también consolida los procesos administrativos al interior de las organizaciones gubernamentales; empero, dificulta la realización de los trámites y servicios en las diferentes instancias de manera continua; lo que puede repercutir en el detrimento de la productividad y la insatisfacción del usuario. En el sector gubernamental esto sucede como consecuencia de la monopolización y la ausencia de competidores que puedan sustituir los servicios que ofrece de forma exclusiva el Estado.

Toda vez que los servicios y bienes públicos que son ofertados únicamente por entes gubernamentales existen las condiciones que permiten a los funcionarios públicos abusen

de sus atribuciones y del poder que estas atribuciones le dan sobre los ciudadanos, lo que conduce a la burocratización del sector público. En parte por la racionalización y especialización del servicio público, que en ocasiones la demanda supera a la oferta, en otras porque existe la intención de controlar a los usuarios manteniendo el control de los servicios públicos.

Es decir, los funcionarios públicos burocratizan los procesos que se les encomienda al racionalizarlo o al encontrar formas de dominio sobre el ciudadano a través de proceso cada vez más burocráticos que afectan a los usuarios de los servicios públicos. Los servidores públicos de manera intencionada pueden retardar los procesos o detenerlos a fin de manipular a los usuarios.

La creación de procesos racionalizados y normados puede dificultar o retrasar un trámite debido a los diferentes pasos que un usuario debe realizar, piénsese en una licencia de funcionamiento para cualquier giro en las oficinas municipales, por ejemplo. También la demora intencional es una estrategia a fin de que los usuarios desistan o den dádivas al servidor público a fin de que éste realice su trabajo de forma más expedita.

Otra situación en la que los usuarios también se ven afectados por la monopolización de los organismos públicos y el prolongado tiempo de resolución de los mismos, es cuando dependen de trámites expedidos únicamente por este sector a fin de poder empezar o continuar con sus actividades laborales; imagine el caso de los transportistas públicos que constantemente requieren por ejemplo, dar alta o baja de placas o renovar licencias de conducir, al no contar con este requisito su labor se ve interrumpida, o ciudadanos que requieren documentos específicos que les son solicitados para empezar a trabajar, ya sea en empresas públicas o privadas, se encuentran inmersos en una situación que requiere el trámite de manera diligente, en la que la única vía de solución es la corrupción.

Estas condiciones permiten que algunos funcionarios públicos puedan obtener un beneficio personal como dinero, regalos o favores por parte del ciudadano a fin de que los trámites de su interés se resuelvan expeditamente, “... el tráfico de influencias ha convertido a la administración en un medio para conseguir objetivos personales” (Baque-Cantos et al., 2020, p. 142). Lo que se traduce en actos de corrupción que desvirtúan la función pública y aumentan la desconfianza social en las organizaciones públicas.

En México la burocratización y control de los procesos administrativos de los bienes y servicios públicos que brinda el gobierno a la ciudadanía ha conducido a una desconfianza de los ciudadanos hacia los entes públicos, así como la corrupción de los funcionarios públicos que se prestan a la obtención de beneficios personales a cambio de cumplir con sus obligaciones de forma pronta y expedita.

Es por ello que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) organismo público autónomo ofrece información estadística, geográfica y económica a nivel nacional, desagregada a escala local, que realiza la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) cuyo objetivo es recabar información sobre las experiencias

y la percepción de la población con trámites y servicios públicos proporcionados por los diferentes niveles de gobierno, que aporte elementos para la toma de decisiones de política pública.

Y a su vez, existen organismos privados sin fines de lucro, como *Transparency International the global coalition against corruption* que se encarga de elaborar el Índice de Percepción de la Corrupción donde califica a 180 países y territorios en función de sus niveles *percibidos* de corrupción en el sector público, a partir de 13 evaluaciones de expertos y encuestas a empresarios. Utilizando una escala de 0 refleja corrupción elevada a 100 sin corrupción (Índice de Percepción de la Corrupción [IPC], 2021).

Ante estas consideraciones, vale la pena reflexionar si existen vínculos entre la corrupción y la confianza que tienen las personas en el sector público, también es preciso dilucidar si existe una relación entre el tiempo o las veces que una persona debe ir a una oficina pública a fin de realizar un trámite. Es por ello que se plantea la pregunta de investigación ¿Existe relación entre la confianza/desconfianza y la corrupción en los entes públicos que proporcionan servicios a los usuarios? ¿Existe relación entre el valor y la recepción de regalos o dinero de parte de los funcionarios públicos a los usuarios?

Se parte del supuesto de investigación según el cual existe una intencionalidad en la burocratización de los procesos en la administración pública que favorece los actos de corrupción, que además genera desconfianza de la ciudadanía hacia la administración pública. Este capítulo tiene por objetivo conocer la relación que existe entre la percepción de la confianza de los servicios públicos y los actos de corrupción (recepción de dinero, recepción de regalos).

Es decir, se buscó la relación entre la confianza en las instituciones públicas y la percepción de la corrupción en las mismas mediante una relación entre quienes dijeron haber sido sujetos a actos de corrupción y la percepción de la confianza en las instituciones públicas. Es por ello por lo que este capítulo aporta evidencia sobre la confianza o la ausencia de ella por parte de los ciudadanos en las diferentes entidades gubernamentales de los diferentes estados de la República Mexicana relacionadas con la calidad de los bienes y servicios públicos. Así como la percepción de la ciudadanía en los actos de corrupción, con la finalidad de constatar que a mayor percepción de corrupción se asocia una baja confianza en los organismos públicos al realizar los trámites y los servicios públicos.

El capítulo desarrolla una investigación exploratoria, descriptiva-correlacional al describir los vínculos entre variables, además de analizar su interrelación. La población muestra corresponde a un millón cuarenta y ocho mil quinientos setenta cinco personas encuestadas por el INEGI en la ENCIG-2021, de las cuales se analizó de acuerdo con la base datos de las características sobre actos de corrupción en trámites y servicios públicos y la tabla sobre características en instituciones y diversos sectores.

Los resultados de la encuesta se descargaron de la página del INEGI en formato CVS, se revisaron en Ms-Excel a fin de organizarlos además de codificarlos. Posteriormente la

base de datos se exportó a SPSS a fin de realizar el análisis estadístico de las variables. Se buscó mediante un análisis de correlación de variables encontrar vínculo entre la percepción de la corrupción y la confianza en los organismos gubernamentales. El análisis sugiere que a mayor percepción de corrupción se asocia con desconfianza en los servidores, así como en los organismos públicos.

La corrupción ¿qué es y cómo se mide?

Los países de Latinoamérica y el Caribe, y en general los países en desarrollo, tienen dificultades persistentes en mejorar condiciones críticas para el desarrollo de sus ciudadanos. Por ejemplo, la anemia infantil en Perú o la victimización y la violencia urbana en México, Guatemala, Honduras y El Salvador (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022). Los gobiernos de la región tienen la difícil tarea de distribuir recursos escasos ante una creciente demanda de servicios y bienes públicos de parte de su ciudadanía.

Los gobiernos de la región y en general a nivel global, emplean sus esfuerzos e iniciativas a través de la inversión de importantes cantidades de recursos a fin de modificar estos índices, no obstante, la mayoría pierden su atención en otra problemática que es la que a su vez afecta a todas las acciones gubernamentales, los altos índices de corrupción en la región. Es por ello por lo que realizar acciones contra la corrupción debe ser una de las políticas públicas de los estados a fin de mejorar los servicios y bienes públicos que se generan en el sector gubernamental.

Los actos de corrupción son de una naturaleza compleja, ya que requieren de la participación de un funcionario público, así como de un ciudadano que esté dispuesto a corromper al primero. Por su naturaleza, este tipo de acciones son de naturaleza oculta, sino es que secreta y son de una gran diversidad de acciones, por lo que resulta difícil conceptualizar qué es la corrupción, así como medirla (Amparo, 2016).

Baque-Cantos (2020), conceptualiza la corrupción como un cáncer que afecta al ejercicio de la administración pública, permitiendo que por medio del abuso de poder y el tráfico de influencias, la administración se convierta en un medio a través del cual se logran conseguir objetivos personales, tanto del funcionario público como del ciudadano que se involucra en dichos actos.

La definición de Baque-Cantos se aproxima mucho a la de la organización Transparencia Internacional, que la define como el abuso del poder público para beneficio privado (Amparo, 2016). Ambas definiciones coinciden en el uso indebido de la función pública a fin de lograr un beneficio privado, sin que estos actos de corrupción sean únicamente realizados en beneficio de los servidores públicos, sino también de los usuarios de los servicios públicos que se benefician de manera ilegítima de la corrupción.

Empero los costos sociales de la corrupción son muy altos, en términos sociales, así como económicos. Los recursos que los Estados pierden a costa de la corrupción representan un enorme costo en el desarrollo económico de una nación. En efecto, los Gobiernos menos corruptos recaudan 4% del PIB más en impuestos que países con niveles más altos de corrupción (Informe Nacional de Competitividad 2020-2021).

El Índice de Percepción de la Corrupción se construye a partir de opiniones de expertos sobre la corrupción en el sector público. De acuerdo con transparencia México continúa con un IPC de 31, manteniéndose sin cambios por cuarto año consecutivo (Índice de Percepción a la Corrupción [IPC], 2021). A pesar de los múltiples compromisos, México es parte de 131 países que no han logrado avances significativos contra la corrupción.

Amparo Casar (2016), señala que la forma más aceptada a fin de medir la corrupción es el Índice de Percepción de la Corrupción, construido por *Transparencia Internacional*. El IPC es el índice mide diversos aspectos de los actos de corrupción que incluye sobornos, regalos, dádivas, favores, tráfico de influencias entre otros actos de corrupción.

De acuerdo con Statista (2024), el IPC es un indicador que refleja en cada país los actos de corrupción como sobornos a funcionarios públicos, sobornos en la contratación pública, malversación de fondos públicos y eficacia de los esfuerzos anti-corrupción de los gobiernos. De conformidad con la metodología de *Transparencia Internacional*, Statista señala que Uruguay tiene un IPC de 73, en tanto que Venezuela tiene un IPC de 13, México tiene un IPC de 31 en tanto que la media en la región de América Latina y el Caribe en 2023 es de 43 puntos.

Así se puede concluir que en la región la corrupción tiene un puntaje elevado en el IPC, siendo una de las regiones del mundo con mayor nivel de corrupción, lo que propicia un detrimento en la productividad del sector público. Desde 2015, México obtuvo una calificación de 35 puntos de 100 posibles y el lugar número 95 de 168 países según Transparencia Internacional. Dichos datos coinciden con los del Banco Mundial, organismo que reprueba a México con una calificación de 26 (sobre 100) en sus indicadores de control de la corrupción y lo coloca en el lugar 153, es decir, como uno de los países más corruptos (Amparo, 2016).

En este capítulo se decidió utilizar la base de datos de la ENCIG a fin de identificar los actos de corrupción que reportan las personas encuestadas en el país. Se realizó un análisis de las diversas escalas de la encuesta a fin de buscar variables que pudiesen servir de indicadores de corrupción. La encuesta del INEGI tiene la virtud de preguntar a los ciudadanos que tipo de acto de corrupción realizó si dio un regalo, dinero, favores; y si el funcionario público lo aceptó o lo rechazó.

Es por ello que tras una análisis de la encuesta, se determinó tomar la quinta y la sexta secciones de la ENCIG 2021 que nos describen las características sobre los actos de corrupción y la confianza en instituciones y diversos sectores, respectivamente; en particular analizar las preguntas de la sección cinco sobre el tipo de trámite, la suscitación

de actos de corrupción, el intento o apropiación de dinero, regalos o favores y la cantidad aproximada de apropiación en especie por parte de funcionarios públicos. De la sexta se tomaron los datos a fin de hacer un análisis de confianza en el sector gubernamental por tipo de ente público, así como por entidad federativa. Se buscó relacionar la confianza en las instituciones con los actos de corrupción, ya que como dice Amparo (2016), la corrupción es un ejercicio de percepción.

La demanda de bienes-servicios públicos y su vínculo con la corrupción

Los límites presupuestales en la región de América Latina se ven afectados por las crisis globales, como la Pandemia de COVID 19, la inflación generada en políticas expansionistas y la crisis económica asociada a la guerra en Ucrania, por ejemplo. Estas crisis exacerban estos problemas presupuestales además de y erosionar la capacidad y la atención de los Estados a fin de resolver las demandas sociales con éxito (CEPAL, 2022). Así, para los gobiernos de la región se trata de un desafío la mejora en la previsión de bienes y servicios públicos eficientes, de calidad; por parte de las agencias gubernamentales.

La escasez de recursos se transforma en problemas de productividad pública, es decir, la calidad de los servicios y bienes públicos decae cuando disminuye el gasto público destinado a estos. Lo mismo ocurre con el “adelgazamiento del Estado” al cerrar oficinas o puestos de trabajo en la administración pública, aumentando la carga laboral de los servidores públicos que permanecen en sus cargos.

La reducción de puestos de trabajo ya sea por falta de presupuesto, o como resultado de reingeniería administrativa, se transforma en una sobrecarga para los funcionarios públicos, lo que trae como consecuencia mayor tiempo de espera en los trámites, servicios y bienes públicos que oferta el Estado. En estas condiciones, el bajo presupuesto gubernamental en el gasto corriente del sector público, aunado a una falta de funcionarios que atiendan la demanda de trabajo, se alarga los tiempos de espera de los trámites lo que puede generar mayor corrupción.

El aumento de las demandas ciudadanas aunado a la baja presupuestación en el gasto corriente en el sector gubernamental para la contratación de personal, genera que la ciudadanía perciba un retraso en los trámites que realiza en los servicios y bienes públicos, así como la mala calidad en los mismos. Estas condiciones de alta demanda, retraso en las gestiones, burocratización de los procesos, mala calidad de los servicios públicos, entre otros; puede generar actos de corrupción, cuando los usuarios dan dinero, regalos, o favores a cambio de agilizar sus gestiones particulares.

Piénsese, por ejemplo, en el sector de salud pública en la región de América Latina y el Caribe (ALyC); con base en la CEPAL (2010), el gasto público en salud corresponde a un 3,8% del PIB, lejos de la recomendación del 6% del PIB de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Como es conocido, las reformas en salud en la región de ALyC se centraron:

en la eficiencia económica, descentralización, separación de las funciones de financiamiento y provisión, introducción de mecanismos de mercado y de competencia, estímulo a una mayor participación del sector privado y recuperación de costos con implementación de copagos en los servicios públicos. (Giovannella et al., 2012, p. 37)

Lo que generó que en muchos países de la región los servicios de salud que ofrece el Estado de forma gratuita a los ciudadanos se precarizan, lo que propicia que los usuarios de los servicios de salud prefieran pagar los gastos de salud cuando ellos mismo pueden cubrirlos o se dé un tráfico de influencias al interior de los hospitales de los servicios de salud pública. En el caso de México existen diversos reportajes y notas periodísticas que señalan este fenómeno de corrupción en los hospitales públicos (El Heraldó, 2022).

La corrupción ocasiona un efecto generalizado en la sociedad, en el ámbito político se caracteriza por producir problemas de gobernabilidad, ocasiona la pérdida de credibilidad en los dirigentes; en el sector económico se afecta los índices de desarrollo, disminuye los niveles de inversión a largo plazo, reduce la eficiencia de la inversión pública en actividades productivas y de desarrollo social, disminuye los niveles de productividad y el ritmo de crecimiento económico, incrementa los costos de producción, los riesgos y la incertidumbre económica; causando un aislamiento de los recursos (Baqué-Cantos, 2020).

A su vez, la corrupción es un detonante que altera a otro factor de suma importancia para la ciudadanía, la confianza. La confianza en las instituciones públicas es un indicador importante de la opinión que tienen los ciudadanos acerca del desempeño y funcionamiento del sistema político que los gobierna (Citrin y Stoker, 2018; Schneider, 2017; Van der Meer y Hakhverdian, 2017). El juicio ciudadano en torno a la confianza en instituciones y diversos sectores públicos.

Morris y Klesner (2010), encontraron una relación de causalidad recíproca entre la percepción de corrupción política y la confianza en las instituciones; resalta la difícil tarea de construir confianza en un sistema con grados altos de corrupción. Por su parte, Cleary y Stokes (2006), argumentan que la confianza en que el gobierno proporcionará servicios públicos de forma eficiente y se comportará de manera responsable depende del desarrollo económico y de la fortaleza democrática de las regiones.

Sin embargo, se ha estudiado poco el nivel de influencia que tiene la corrupción y su afectación en la confianza de la ciudadanía al exigir la provisión de bienes públicos. El estudio de Córdova y Ponce (2017), muestra que los tipos de corrupción influyen negativamente en la satisfacción de los mexicanos con los servicios públicos.

Aunado a ello, un estudio realizado por Monsiváis (2019), sobre *La calidad percibida de los servidores públicos locales y la confianza institucional en México*, concluye a partir de su análisis y estudio con los datos de la ENIG 2017 que en los estados donde se percibe que los servicios son de mejor calidad son los que, en promedio, tienen un grado agregado mayor de confianza y viceversa.

Monsiváis (2019), resalta que es primordial no pasar por alto que la legitimidad de las instituciones políticas se construye también a partir de la calidad de los bienes públicos locales, en las que, al aumentar el descontento, las instituciones políticas pierden credibilidad.

Aunque es costoso recopilar información rigurosa y representativa de la opinión pública a escala subnacional, es importante continuar investigando en torno a la relación de los ciudadanos con las instituciones políticas locales y sus efectos en las dimensiones del apoyo al sistema. En México, es necesario indagar más acerca de la influencia de aspectos como las experiencias de violencia, participación en actos de corrupción, incidencia delictiva, victimización y otros, en las actitudes de confianza política. (Monsiváis, 2019, 24)

Análisis de la ENCIG 2021

Como se ha señalado, el presente capítulo tiene como propósito presentar una investigación exploratoria, descriptiva-correlacional, a fin de descubrir si existen los vínculos entre variables sobre la corrupción, las experiencias de los usuarios que han experimentado actos de corrupción y percepción de la población con trámites y servicios públicos proporcionados por los diferentes niveles de gobierno en los treinta y dos estados de México de la república mexicana.

Con este objetivo se descargaron las tablas de la ENCIG a fin de identificar si éstas eran susceptibles de revival analizando las preguntas del cuestionario de la encuesta. Considerando que la encuesta se aplicó a más de un millón de personas, su nivel de confiabilidad es de 97% con un margen de error de $\pm 1.2\%$, por lo que los resultados poseen validez estadística, así como veracidad con relación a la objetividad de los datos empíricos.

Al revisar cada tabla se observó que los datos tenían diferentes formas de agrupación, además las tabla no podía unirse en una misma, ya que los cuestionarios no tenían un número de identificado que pudiese ayudar en este proceso. Por otra parte, se tomó la decisión de eliminar las respuestas de NA (No contestó o No sabe) ya que por su frecuencia sesgaban el resultado de los análisis.

El análisis se realiza con preguntas seleccionadas de la tabla (encig2021_05_sec_8) “Tabla sobre Características sobre actos de corrupción en trámites y servicios públicos” y la (encig2021_01_sec_11) “Tabla sobre Características sobre la confianza en Instituciones y diversos sectores” (ENCIG, 2021), a fin de lograrlo se exportaron las tablas a SPSS generando bases de datos con las cuales se procedió a un análisis estadístico descriptivo en un primer momento, se procedió a depurar las respuestas NA y posteriormente se realizó la correlación de Pearson en variables seleccionadas.

Antes de discutir con mayor detenimiento lo analizado, es importante tener conocimiento amplio del campo que se estudió. La Tabla 1. nos indica el tipo de trámite y la frecuencia en la que fueron realizados. En total, fueron 1,048,575 personas encuestadas pertenecientes a las diferentes Entidades Federativas.

Se puede observar que la cantidad en la que se realizó cada uno de ellos es semejante, teniendo una variación de entre +/- 1-2, por consiguiente, esto nos permite afirmar que existe una proporcionalidad entre el tipo de trámite y la cantidad de veces que se realizaron en cada una de las dependencias gubernamentales.

Tabla 1. Tipo de trámite

	Frecuencia	Porcentaje
Pago ordinario del servicio de luz	32768	3.1250
Pago ordinario del servicio de agua potable	32768	3.1250
Pago de predial	32768	3.1250
Pago de tenencia o impuesto vehicular	32768	3.1250
Trámites vehiculares	32769	3.1251
Trámites fiscales	32768	3.1250
Servicio de atención médica programada en hospitales públicos y clínicas	32769	3.1251
Solicitud de atención médica de urgencia en hospitales públicos	32769	3.1251
Solicitud de trámites de educación pública	32767	3.1249
Trámites en el Registro Civil	32767	3.1249
Solicitud de servicios municipales	32768	3.1250
Trámites locales como permisos para vender en la vía pública, conexión o regulación del servicio de agua potable y drenaje	32768	3.1250
Trámites en el Registro Público de la Propiedad	32768	3.1250
Trámites de créditos para la adquisición de viviendas	32768	3.1250
Trámites de energía eléctrica por personal de CFE	32768	3.1250
Trámite de pasaporte en oficinas de la Secretaría de Relaciones Exteriores	32768	3.1250
Trámites ante el Ministerio Público	32768	3.1250
Trámites en un juzgado o tribunal por conflictos legales	32767	3.1249
Llamada telefónica de emergencia para que la policía atendiera alguna situación de seguridad pública	32769	3.1251
Contacto con policías u otras autoridades de seguridad pública	32767	3.1249
Trámites para abrir una empresa o negocio privado	32769	3.1251

	Frecuencia	Porcentaje
Otros trámites o solicitudes de servicios ante gobiernos o autoridades	327678	31.2498
Trámite para vacuna COVID-19	32768	3.1250
Total	1048575	100.0

Fuente: elaboración propia con datos de la ENCIG 2021

Lo anterior permite, para fines del presente capítulo, intuir que, de acuerdo con el total de la muestra de personas encuestadas, no hay tipo de trámite que haya sido realizado con mayor frecuencia, la ejecución de la prestación de servicios y bienes públicos fue proporcional para cada uno de ellos. Haciendo mención que la sección de *“Otros trámites o solicitudes ante gobierno o autoridades”* se concentraron las cantidades de 10 apartados de trámites que no fueron especificados, lo que respondería a la misma proporción.

Un primer análisis fue el de frecuencias a la pregunta P8_5 “De las (número de veces) veces que realizó el trámite, ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?”, representada en la tabla 2. Sorprendentemente entre los encuestados uno de ellos respondió que en 72 ocasiones el servidor público o empleado de gobierno intentó o se había apropió de dinero, regalos o favores.

Como se observa, la mayor frecuencia de casos tiene como respuesta NA (No contestó/ No sabe) por lo que se procedió a realizar un procedimiento en SPSS a fin de equipar el número de casos con respuesta con los que no respondieron. El análisis de frecuencias de la tabla 2 permite observar que independientemente del trámite que se realiza, es muy probable que los funcionarios públicos pidan favores, regalos o dinero.

Tabla 2. De las veces que realizó el trámite ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?

Veces	Frecuencia	Porcentaje
1	2563	0.2444
2	396	0.0378
3	112	0.0107
4	50	0.0048
5	38	0.0036
6	8	0.0008
7	7	0.0007
8	12	0.0011
9	2	0.0002
10	12	0.0011
11	4	0.0004

Veces	Frecuencia	Porcentaje
12	4	0.0004
13	2	0.0002
14	4	0.0004
15	5	0.0005
20	4	0.0004
21	1	0.0001
25	1	0.0001
30	4	0.0004
32	1	0.0001
35	1	0.0001
40	1	0.0001
49	1	0.0001
59	2	0.0002
72	1	0.0001
NA	1045339	99.69
Total	1048575	100.00

Fuente: elaboración propia con datos de la ENCIG 2021

La cantidad aproximada de apropiación por parte de los trabajadores de gobierno oscilan de entre los \$200 pesos hasta más de \$5,000; véase en la tabla 3. El mayor porcentaje se concentra entre los \$201 a \$500 pesos, no obstante, existe un 8.89% que los beneficia con más de \$5000; mencionando que existe un apartado de *Otros* en el que se incluyen de acuerdo con la especificación de los encuestados, los favores sexuales o el trabajo físico, véase en la tabla 3.

Tabla 3. ¿Cuál fue la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron en dinero, regalos o favores al realizar durante 2021?

Montos	Porcentaje
Hasta \$200 pesos	28.13
De \$201 a \$500 pesos	29.65
De \$501 a \$1,000 pesos	14.38
De \$1,001 a \$5,000 pesos	18.11
Más de \$5,000 pesos	8.89
Otros	0.83

Fuente: elaboración propia con datos de la ENCIG 2021

Del total de trámites y servicios públicos solicitados, si únicamente se consideran aquellos en los que sí se suscitaron actos de corrupción al momento de solicitarlos por Entidad Federativa, obsérvese en la Tabla 4, podemos identificar que es Ciudad de México la entidad con mayores índices de corrupción con un 18.20%, al cual le procede Durango y México con 6.09% y 5.07% respectivamente y Guerrero con un 4.05%, siendo estos Estados aquellos con mayor porcentaje de corrupción.

Tabla 4. Actos de corrupción por entidad federativa

Entidad Federativa	Frecuencia (porcentaje)
Aguascalientes	3.86
Baja California	1.64
Baja California Sur	1.11
Campeche	2.32
Coahuila	3.99
Colima	1.88
Chiapas	1.85
Chihuahua	1.42
Ciudad de México	18.20
Durango	6.09
Guanajuato	3.12
Guerrero	4.05
Jalisco	2.35
México	5.07
Michoacán	3.00
Morelos	3.99
Nayarit	2.50
Nuevo León	3.34
Oaxaca	3.34
Puebla	3.74
Querétaro	1.95
Quintana Roo	2.41
San Luis Potosí	2.81
Sinaloa	1.11
Sonora	1.88
Tabasco	3.43
Tamaulipas	1.76
Tlaxcala	1.64
Veracruz	2.13
Yucatán	2.66
Zacatecas	1.39

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG 2021.

Las Entidades Federativas con menores índices de corrupción son Baja California Sur y Sinaloa con un 1.11%. Dado el tamaño de la muestra, se decidió hacer una correlación de Pearson ya que el coeficiente de correlación es más preciso cuando la muestra es mayor. Al buscar la relación entre los actos de corrupción entre los trámites realizados (tipo de trámite) con las ocasiones que el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores; se encontró una correlación de Person con un coeficiente de significancia de 0.177.

Esta relación muestra indica que en casi cualquier trámite que realizan los usuarios es común que los funcionarios públicos o empleados de gobierno les pidan dinero o favores, lo cual indica que una gran cantidad de funcionarios públicos o empleados de gobierno caen en acciones de corrupción, como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Correlaciones

		¿En cuál de los trámites o servicios que usted realizó se suscitaron actos de corrupción?	De las veces que realizó el trámite, ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?	¿Cuál fue la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron en dinero, regalos o favores al realizar durante 2021?
¿En cuál de los trámites o servicios que usted realizó se suscitaron actos de corrupción?	Correlación de Pearson	1	.177**	.177**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000
	N	1048575	1048575	1048575
De las veces que realizó el/la trámite, ¿en cuántos de ellos el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores?	Correlación de Pearson	.177**	1	.999**
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000
	N	1048575	1048575	1048575
¿Cuál fue la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron en dinero, regalos o favores al realizar durante 2021?	Correlación de Pearson	.177**	.999**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	
	N	1048575	1048575	1048575

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Fuente: elaboración propia con datos de la ENCIG 2021

Al buscar el factor de correlación entre las variables en las ocasiones que el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, regalos o favores con la cantidad aproximada que en total los servidores públicos o empleados de gobierno se apropiaron de dinero, regalos o favores; se encontró una significancia de 0.999, esto indica prácticamente una relación 1 a 1, lo que muestra que al aumentar la cantidad de dinero o el valor de los favores y/o regalos el servidor público que los solicita se los aprecia, como se puede apreciar en la tabla 5.

A medida que es mayor el valor de dinero, regalos o favores que los usuarios ofrecen a los funcionarios públicos, mayor es el número de veces que los funcionarios se apropian de lo que se les ofrece. Esta correlación cercana a 1 indica que hay un paralelismo entre el valor de lo que se ofrece y que el funcionario acepte, es decir entre más valioso es lo ofertado este resulta siempre aceptado.

También es de destacar que la misma tabla muestra que hay una relación entre el tipo de trámite y las ocasiones que el servidor público o empleado de gobierno intentó o se apropió de dinero, dicha correlación es significativa pero relativamente baja (0.177) lo que sugiere que no en todos los trámites que se realizan se presentan acciones de corrupción, por lo que se debe advertir que tampoco todos los funcionarios públicos o empleados de gobierno.

Con base en esto, se realizó una tabla cruzada a fin de identificar los trámites, así como los funcionarios o empleados de gobierno con mayor presencia de actos de corrupción, lo que es difícil ya que las preguntas engloban a más de un tipo de funcionario o empleado público. Así, se identificó el contacto con policías u otras autoridades de seguridad pública, la mayor frecuencia de actos de corrupción mencionados por los encuestados, encontrando incluso que en una ocasión en 72 veces se le solicitó a una persona dinero o regalos.

También el contacto con policías u otras autoridades de seguridad pública representan el 42.5% de quienes reportaron actos de corrupción una sola vez, el 60.1% de quienes reportaron dos actos de corrupción y el 65.2% de quienes reportaron 3 actos de corrupción; así los funcionarios públicos o empleados de gobierno señalados con mayores frecuencias en actos de corrupción.

Por el contrario, los trámites para vacuna de Covid reportaron una frecuencia menor al 0.0% de los actos de corrupción, las citas o atención de citas médicas tiene una frecuencia relativa de 0.7% en un acto de corrupción, en tanto que la solicitud médica de urgencia en los hospitales públicos tiene una frecuencia relativa en un acto de corrupción de 0.7%; lo que sugiere menor corrupción de funcionarios públicos o empleados de gobierno del sector salud.

Estos hallazgos llevaron a buscar si existe una relación entre los actos de corrupción y la confianza en las instituciones públicas. Lo que corresponde a las características sobre la confianza en las instituciones y diversos sectores, en los datos de la base de datos 6, se enlistan desde organismos públicos, privados y autónomos, así como funcionarios de gobierno de diferentes dependencias e individuos en general.

La tabla 6 nos presenta la frecuencia en porcentaje sobre la confianza que tienen los ciudadanos encuestados de todas las Entidades Federativas. En general, el mayor porcentaje de encuestados reflejan tener algo de confianza en las escuelas públicas de nivel básico con un 57.30%. Mientras que el menor porcentaje de personas manifestaron tener mucha desconfianza en universidades públicas con 2.30%.

Tabla 6: Confianza

¿Qué confianza le generan...	Mucha confianza	Algo de confianza	Algo de desconfianza	Mucha desconfianza	No aplica
Universidades publica	10311	20173	3705	917	354
Policías	1679	12374	12186	13107	45
Hospitales públicos	5837	21605	8174	2842	92
Presidencia de la República y Secretarías de Estado	5874	16637	9674	6225	49
Empresarios	1998	16633	11900	4857	168
Gubernatura de su estado Jefatura de gobierno (CDMX)	2838	15873	11932	7378	60
Compañeros de trabajo (Jefes o subordinados)	6557	14369	3854	1070	11276
Presidencias municipales de su estado / Alcaldías (CDMX)	2646	16753	12054	6650	67
Parientes como tios, primos, sobrinos, etc.	17101	17232	3614	1148	99
Sindicatos	1453	13296	11860	6648	735
Vecinos	6606	21675	7356	2598	100
Cámaras de Diputados y Senadores	1211	12648	13495	8938	117
Medios de comunicación	2419	18370	12330	4901	35
Institutos electorales	3490	17629	11252	5485	32
Comisiones de derechos humanos	4093	19541	8804	3380	96
Escuelas públicas de nivel básico	7803	22879	4835	1252	331
Jueces y Magistrado	1881	14281	12753	6995	80
Instituciones religiosas, su iglesia o grupo religioso	6307	18712	8616	4237	115
Partidos políticos	959	10352	13968	12976	49
Guardia Nacional	6286	19627	7803	3647	53
Ministerio Público	1776	13415	12773	9342	58
Servidores públicos o empleados de gobierno	1842	17898	13009	5513	25
Organizaciones de la Sociedad Civil (ONG'S)	3116	20388	8747	2611	117
Organismos Autónomos Públicos / Descentralizados (CONAPRED, INE, CNDG, INEGI, etc)	4327	22398	7741	2116	54

Fuente: Elaboración propia con datos de la ENCIG 2021.

En el caso del contacto con policías u otras autoridades de seguridad pública y Las policías, que se preguntan en la base de datos 5 (corrupción) y 6 (confianza) se presenta el supuesto de que a mayor desconfianza mayor corrupción y viceversa, es por ello que a la pregunta ¿Cuánta confianza le genera las Policías? el 32.8 respondió “muchísima desconfianza”, en tanto que el 30.5% respondió “algo de desconfianza”; es decir, 6 de cada 10 personas encuestadas no tienen confianza en las policías.

Se puede afirmar que el mayor porcentaje de desconfianza se encuentra en los policías, lo que se confirma con lo ya mencionado sobre los altos índices de corrupción. En contraste, quien tiene mayor porcentaje de *muchísima confianza* son los parientes como tíos, primos, sobrinos, la cual no representa a ningún organismo de gobierno; lo cual con un 42.83% un valor muy aproximado al 50%, por lo que del total de encuestados casi la mitad de ellos confía más en sus familiares que en las instituciones de gobiernos y funcionarios públicos.

Conclusiones

Con base en los resultados de ENCIG 2021, la cual recaba información sobre las experiencias y la percepción de la población al momento de realizar algún tipo de trámites y/o servicio proporcionados por los distintos organismos gubernamentales y ofrecidos por diferentes funcionarios públicos, se analizó la relación que existe entre la confianza o la ausencia de ella y la corrupción en las distintas entidades federativas a través de los datos acerca de las características sobre los actos de corrupción y la confianza en Instituciones u organismos públicos descentralizados.

Posterior al análisis de datos, una vez que se decidió analizar los datos agrupados en las bases de datos 5 y 6 de la ENCIG, al explorar los datos se observó que las diferentes agrupaciones y cantidades de encuestados no permitía agrupar ambas bases de datos en una sola, por lo que se estudió la corrupción y la confianza por separado.

Al realizar el análisis estadístico de datos en SPSS, se encontró un alto grado de significancia en la correlación de datos de los actos de corrupción, que, de acuerdo a INEGI, se encontró que los actos de corrupción son una práctica regular en la mayoría de los entes públicos locales y federales, qué sucede cuando un servidor público abusa de sus funciones a fin de obtener beneficios personales.

Existe, por consiguiente, un grado de correlación significativa pero relativamente baja entre los trámites en los que se suscita un acto de corrupción y en las que el servidor público se intentó o se apropió de este dinero, regalo o algún favor; por lo que no todos los funcionarios públicos y no todas las dependencias incurrir en estos actos. Este hallazgo es importante, ya que se puede identificar cuáles son las agencias u oficinas gubernamentales donde existen más actos de corrupción.

Posterior a ello, se concluye que también existe un grado alto de significancia, prácticamente 1 a 1 evidenciando que, al aumentar la cantidad de dinero o el valor de este tipo de favores en especie, el servidor público los aprecia y se apropia de ellos al momento de ejecutar un trámite. Este dato es alarmante, ya que proporciona una perspectiva en la que los usuarios se ven inmersos en qué tiene que ejecutar este tipo de actos de corrupción a fin de poder llevar a cabo su trámite, ya sea por pronta necesidad de contar con él, o por saber que es la única opción de poder llevarlo a cabo.

Finalmente, se vinculó la corrupción a la confianza en las instituciones, se comprobó el supuesto de investigación, según el cual las dependencias más corruptas son las que menor confianza generan en los encuestados. Esto nos proporciona un panorama claro en la toma de decisiones en políticas públicas, con el objetivo de continuar mejorando la atención y por consiguiente corregir estos índices.

En general, los resultados constatan que la corrupción está asociada con los índices de confianza por parte de la ciudadanía al realizar trámites y servicios en entidades gubernamentales, principalmente. A mayor percepción de la corrupción se asocian bajos índices de confianza en las instituciones públicas y a menor percepción de corrupción se vincula con altos índices de confianza.

Referencias

- Alfonso, L. P. (2016). El campo del sector público empresarial estatal y sus tipos de actividades y organización. *Presupuesto y gasto público*, (83), 9-46.
- Amparo Casar, M. (2016) *México: Anatomía de la Corrupción*. Centro de Investigación y Docencia.
- Baque, M., Peña, D., y Baque, E. (2020). La corrupción y su incidencia en la administración pública; análisis de sus causas y efectos. *Revista Científica*, 17(5), 137-157.
- Brugué, J., & Gallego, R. (2001). ¿Una administración pública democrática? *Ciudadanos y decisiones públicas*, 13, 43-58.
- CEPAL. (2022). *Valor Público y Gestión por resultados*. CEPAL. <https://lc.cx/4iywKw>
- Citrin, J., y Stoker, L. (2018). Political trust in a cynical age. *Annual Review of Political Science*, 21(1), 49-70.
- Cleary, M. R., y Stokes, S. C. (2006). *Democracy and the culture of skepticism. The politics of trust in Argentina and México*. Russell Sage Foundation.
- Córdova Guzmán, J., y Ponce, A. F. (2017). Los tipos de corrupción y la satisfacción con los servicios públicos. Evidencia del caso mexicano. *Región y sociedad*, 29(70), 231-262.
- El Herald de San Luis Potosí. (2022, 15 de marzo). Denuncian tráfico de influencias en el IMSS. IMSS <https://lc.cx/IdChdP>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*(10), 83-106.
- Giovanella, L., Feo, O., Faria, M., y Tobar, S. (2012) *Sistemas de salud en Suramérica: desafíos para la 2012 universalidad la integralidad y la equidad*. Instituto Suramericano de Gobierno en Salud, Rio de Janeiro. <https://lc.cx/R-vmJW>

- González, A., Quintanilla, A., y Tajonar, M. (2010). Confianza en las instituciones políticas mexicanas: ¿capital social, valores culturales o desempeño? En A. Moreno (ed.). *La confianza en las instituciones*. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública-Cámara de Diputados. México.
- Herrera, A. N. V., & Garcés, E. M. C. (2019). Competencias laborales para la gestión pública y productividad de las unidades orgánicas de un municipio provincial. *Veritas Et Scientia*, 8(2), 1202-1210.
- Índice de Percepción de la Corrupción. (2024, 05 de marzo). Corruption perceptions index. Transparency Internacional the Global Coalition Against corruption. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021/index/mex>
- Informe Nacional de Competitividad. (2020-2021). Corrupción. Consejo Privado de Competitividad.
- Monsiváis Carrillo, A. (2019). La calidad percibida de los servicios públicos locales y la confianza institucional en México. *Región y sociedad*, 31.
- Morris, S. D., y Klesner, J. L. (2010). Corruption and trust: theoretical considerations and evidence from Mexico. *Comparative Political Studies*, 43(10), 1258-1285.
- Palmar G. R., y Valero, U. J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del Estado Zulia. *Espacios públicos*, 17(39), 159-188.
- Pardo, M. del C. (2016). *Una introducción a la administración pública*. El Colegio de México.
- Schneider, I. (2017). Can we trust measures of political trust? Assessing measurement equivalence in diverse regime types. *Social Indicators Research*, 133(3), 963-984.
- Sesè, C., & Cecilia, Y. (2019). *Modelo de Gestión por Resultados para la Dirección Distrital 23D03 La Concordia Salud* [Tesis de Maestría, Universidad de Israel] <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2085>.
- Statista. (2024, 12 de marzo). América Latina: índice de Percepción de la Corrupción por país 2023. Statista <https://lc.cx/2oFHNv>
- Van der Meer, T. W. G., y Hakhverdian, A. (2017). Political trust as the evaluation of process and performance: A cross-national study of 42 european countries. *Political Studies*, 65(1), 81-102.
- Weber, M. (1983). *Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. 6ª reimpresión. Fondo de Cultura Económica. México.
- Yarleque Odar, L. A. (2019). *Plan estratégico y gestión por resultados de la Municipalidad Provincial de Huarochirí Lima 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Corruption associated with public services and trust in institutions Corrupção nos serviços públicos e confiança nas instituições

Francisco Rubén Sandoval Vázquez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-6086-7197>

fsandoval@uaem.mx

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Maestro en Ciencias Políticas, Maestro en Sociología (UNAM); pregrado en Administración pública y pregrado en Sociología (UNAM). Actualmente es Profesor Investigador de Tiempo Completo en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Lorena López Torres

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0006-2094-9936>

lorena.lopetor@uaem.edu.mx

1899lorenatorres@gmail.com

Estudiante de Maestría en Administración de las Organizaciones en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM). Licenciada en Economía (UAEM).

Abstract

In Mexico and Latin America the perception of corruption shows high rates, according to the Corruption Perception Index (CPI); Latin America has a CPI of 43 and Mexico is below it with a CPI of 31. In our country, the National Survey of Government Quality and Impact (ENCIG) allows us to analyze the relationship between the perception of corruption and citizen satisfaction when carrying out a procedure. . This chapter aims to understand the relationship that exists between corruption of public servants and trust in institutions. The sample population corresponds to 1,048,565 people surveyed in the ENCIG-2021. Through a cross-table and chi-square analysis, we sought to find a link between the perception of corruption and trust in government institutions. The results show that a greater perception of corruption is associated with low trust in government agencies.

Keywords: Corruption; quality; trust.

Resumo

No México e na América Latina, a percepção da corrupção apresenta altos índices, de acordo com o Índice de Percepção da Corrupção (IPC); a América Latina tem um IPC de 43 e o México está abaixo, com um IPC de 31. Em nosso país, a Pesquisa Nacional de Qualidade e Impacto Governamental (ENCIG) nos permite analisar a relação entre a percepção da corrupção e a satisfação do cidadão ao realizar um procedimento. O objetivo deste capítulo é descobrir a relação entre a corrupção entre os funcionários públicos e a confiança nas instituições. A população da amostra corresponde a 1.048.565 pessoas pesquisadas no ENCIG-2021. Uma tabela cruzada e uma análise de qui-quadrado foram usadas para encontrar uma ligação entre a percepção de corrupção e a confiança nas instituições governamentais. Os resultados mostram que percepções mais elevadas de corrupção estão associadas a uma menor confiança nos órgãos governamentais.

Palavras-chave: Corrupção; qualidade; confiança.

Análisis administrativo y jurídico para el diseño de reglas de operación en la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Morelos

Diana Isabel Ortiz Ortiz

Resumen:

En este capítulo se vincula la teoría de la organización con temas analíticos relacionados con la gestión de recursos ambientales en un contexto específico. Se propone el análisis y la vinculación para la determinación de estrategias organizacionales específicas de gestión en la mejora de procedimientos para determinar si la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Morelos cuenta con los fundamentos legales y administrativos que le permitan diseñar y solicitar sus propias reglas de operación. La finalidad es obtener recursos económicos etiquetados que permitan: 1) continuar operando los proyectos otorgados a la población que habita a los márgenes de las reservas; 2) dar continuidad a la conservación de las Áreas Naturales Protegidas competencia del Ejecutivo Estatal.

Palabras clave:

Gestión; recursos; reglas de operación; teoría de la organización; conservación de áreas naturales protegidas..

Ortiz Ortiz, D. I. (2024). Análisis administrativo y jurídico para el diseño de reglas de operación en la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Morelos. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 246-261). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c211>



Introducción

Dentro del plan estratégico de una organización es prioritario identificar las barreras que impedirán una gestión integral (Pinzás, 2009). Una barrera es no contar con un plan presupuestario, pues un aspecto clave para la correcta operación de una organización es la optimización de los recursos económicos. Otra barrera es la falta de vinculación entre la teoría de la organización y los temas analíticos. Por tal motivo, es necesario entender la relevancia de las diversas estructuras de las organizaciones específicas; así como sus vinculados, problemáticas presupuestarias y jurídicas para la aplicación de estrategias factibles de ser optimizadas en la práctica social. El tema relevante se explica desde el punto de vista jurídico y desde la capacidad que tiene las instituciones y organizaciones socio gubernamentales para establecer las formas y la delimitación de los criterios que la ley marca para poder realizar las reglas de operación e identificar y establecer las cualidades necesarias para la factibilidad de la operación.

El tema del presupuesto es el que limita la continuidad de los programas de conservación del medio ambiente (Libert et al., 2016). Es la constante en la mayoría de los países y México no es la excepción. Ahí está el mayor trabajo a realizar: en la obtención y optimización de recursos económicos. Solicitarlos a las instituciones públicas y privadas es la tarea. Así como concientizar a los políticos y empresarios de que el cuidado del medio ambiente es una pieza clave para el desarrollo económico mundial, ya que funciona como el principal proveedor de recursos y bienes ambientales. Mientras más conscientes seamos acerca de la forma en la que utilizamos nuestros recursos naturales, mayores oportunidades tendremos para aprovechar los beneficios que nos brinda el cuidado del medio ambiente.

Gestión de Áreas Protegidas

La identidad de la gestión de espacios y áreas naturales protegidas depende de varios factores organizacionales, así como de una diversidad de características como las ocho líneas estratégicas del Programa (integración en el territorio; servicios de los ecosistemas para el bienestar humano; transferencia del conocimiento científico para la gestión; comunicación estratégica para aumentar el apoyo social y político; diversificación de los modelos de gobernanza y de financiación; ambientalización de las políticas sectoriales; y responsabilidad global y cooperación internacional). Estas líneas tienen como nexo de unión la integración territorial; sin la cual, las funciones de conservación de los valores intrínsecos de la naturaleza son muy difíciles de alcanzar. Se aportan propuestas para mejorar la interrelación entre el conocimiento científico interdisciplinar, la gestión de las áreas protegidas y la implicación social (Múgica et al., 2020).

Las áreas protegidas no son de modo alguno entidades uniformes. Antes bien, abarcan un amplio abanico de objetivos y están administradas por un gran número de actores muy diversos. Engloban territorios y espacios tradicionalmente habitados, donde la acción humana ha modelado paisajes. La propiedad y la gestión de los sitios están en manos de

los gobiernos, mientras que la propiedad y gestión corresponde a particulares, empresas privadas, comunidades y grupos religiosos (Dudley, 2008).

Si bien, estos elementos comprenden la identidad de la gestión en términos legales y administrativos, existe otra serie de elementos que afectan el diseño organizacional de las organizaciones que están relacionadas con la gestión de estas áreas. El concepto y la práctica de los sistemas nacionales de áreas protegidas son antiguos en América Latina. Ya en los años 60's muchos de los países disponían de sistemas complejos, incluyendo la mayor parte de los elementos que se consideran obligatorios a partir de la vigencia de la Convención de la Biodiversidad (Dourojeanni, 2010).

Gestión Administrativa y Financiera

Thompson (2003), explica que la modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa, así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos: sistemas de administración, financieros y planificación estratégica ligada al plan de manejo y misión – Plan Operativo Anual (POA) y evaluación. Sólo uno de los cinco Comités de Gestión evidenció conocimiento adecuado del conjunto de los convenios y modalidades de administración y recursos que se invierten en su área.

En los casos de Bolivia, desde hace 10 años, y de Perú actualmente, se permiten convenios de administración compartida o “concesionada” a instituciones de la sociedad civil, privadas y sociales. Como órganos representativos de la población local y como espacios permanentes de deliberación e intercambio con los principales actores sociales de una determinada área protegida, el comité de gestión representa un elemento fundamental para construir una estructura de gobernanza que garantice la gestión integrada y sostenible—la conservación a largo plazo—de las áreas protegidas y de los espacios y paisajes de los que forman parte (Castillo et al., 2007).

En ese sentido, el desafío que se le plantea al gestor de estos espacios al buscar maximizar su valor social es complejo. Ha de conseguir, en efecto, un difícil equilibrio entre, por un lado, la rentabilidad financiera que puede proporcionar el recurso (público y privado, en el mediano y largo plazo); el efecto multiplicador sobre la economía de la zona. Por otro y finalmente, la preservación de otras funciones esenciales del entorno. Sin perder de vista los intereses de la población local (Azqueta et al., 2007).

Fundamento Jurídico

El gasto en la Secretaría de Desarrollo Sustentable en Áreas Naturales Protegidas está justificado por varios fundamentos jurídicos que obligan a su realización. En primer lugar,

la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente establece la obligación del Estado de proteger y conservar las áreas naturales protegidas, así como de promover su desarrollo sustentable. Además, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce el derecho de toda persona a un medio ambiente sano y equilibrado.

Este gasto se relaciona con los ejes rectores, objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024. En particular, se enmarca en el eje de desarrollo sustentable, cuyo objetivo es promover un desarrollo económico que respete el medio ambiente y la biodiversidad. Para lograr este objetivo, se establecen diversas estrategias y líneas de acción, entre las que se encuentra la protección y conservación de las áreas naturales protegidas. Por lo tanto, el gasto en esta área contribuye directamente a la implementación del Plan Estatal de Desarrollo y al logro de sus objetivos. Los artículos de la Ley del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente que sustentan el gasto en la Secretaría de Desarrollo Sustentable en Áreas Naturales Protegidas son los siguientes.

Artículo 185.- Ley del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. Se crea el Fondo Verde Estatal como instrumento financiero sustentado en la canalización efectiva, oportuna y suficiente de los recursos. Tiene como fines: I. Captar recursos económicos provenientes de organismos federales, estatales, municipales e instancias públicas y privadas con el propósito de garantizar un ambiente sano para el desarrollo y bienestar de la población e impulsar el desarrollo sostenible y sustentable de la entidad; y, II. Canalizar y aportar recursos en forma oportuna y transparente a través de la Secretaría para el desarrollo de proyectos relacionados con los siguientes rubros: a. Protección de la biodiversidad; b. Protección de las Áreas Naturales Protegidas de competencia estatal; c. Remediación, clausura y cierre de tiraderos a cielo abierto; d. Residuos Sólidos urbanos y de manejo especial; e. Producción, restauración y enriquecimiento de masas arboladas; f. Producción de plantas en viveros, forestación, reforestación, y demás proyectos que contribuyan al desarrollo de estas actividades de competencia estatal g. Servicios hidrológicos; h. Contaminación visual y protección del paisaje; i. Investigación, información estratégica, innovación tecnológica y transferencia de tecnologías, que permitan mejorar y eficientar el desarrollo sostenible y sustentable de la entidad; j. Inspección y vigilancia, conservación y restauración de suelos y demás proyectos que contribuyan al desarrollo de estas actividades; k. La educación, cultura y participación social, capacitación, asistencia técnica, concientización, sensibilización, difusión y demás proyectos que contribuyan al desarrollo de estas actividades; l. Servicios en paquete de todos los anteriores; y, m. Los demás servicios que sean considerados como ambientales.

Por otro lado, el artículo 104 del Reglamento para el Congreso del Estado de Morelos establece que para la formulación de los dictámenes se realizará lo siguiente: el secretario técnico de la comisión garantizará que a cada integrante le sea turnado una copia simple del proyecto en un lapso no mayor a 48 horas. Por consiguiente, los integrantes tendrán que analizar su procedencia o improcedencia.

Es cierto también que el derecho de toda persona a un medio ambiente sano está reconocido en el párrafo quinto del artículo 4º de la Constitución Política de los Estados

Unidos Mexicanos. Asimismo, esta porción constitucional impone al estado garantizar su pleno ejercicio, por lo que todas las autoridades del estado están conminadas a proteger, vigilar, conservar o restaurar el medio ambiente. Empero, como toda norma jurídica, tal derecho implica a su vez un deber consistente en que en la interacción con la naturaleza se debe tomar con responsabilidad y cuidado. Se deben aprovechar sustentablemente los recursos naturales, proteger y mejorar el ambiente para beneficio de las actuales generaciones, así como de las futuras, a fin de que ese binomio haga patente la existencia de un medio ambiente sano y propicio para el desarrollo humano y el bienestar de las personas.

A nivel internacional, el derecho humano a un ambiente sano está reconocido en el protocolo adicional a la Convención Americana sobre Derechos Humanos en materia de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. También llamado “Protocolo de San Salvador”, en la Declaración de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente de 1972 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano) y en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de 1992.

En el ámbito estatal, el artículo 85-D de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos reconoce que toda persona tiene derecho a un medio ambiente adecuado para su desarrollo y bienestar. Se especifica en el diverso 85-E que dentro de las atribuciones conferidas al Poder Ejecutivo Estatal se le encomienda garantizar que el desarrollo de la entidad sea integral y sustentable. Para este efecto, también garantizará la conservación del patrimonio natural del estado, la protección del ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico a que tienen derecho los habitantes del estado. Asimismo, su artículo 2 Bis, fracción VII, establece que los pueblos y comunidades indígenas tendrán derecho y obligación de salvaguardar la ecología y el medio ambiente, así como preservar los recursos naturales que se encuentren ubicados en sus territorios, en la totalidad del hábitat que ocupan o disfrutan; además, tendrán preferencia en el uso y disfrute de los mismos.

En el artículo 2 de la constitución estatal se apunta que las disposiciones de esta ley son de orden público e interés social y tienen por objeto propiciar el desarrollo sustentable y sostenible del Estado, así como establecer las bases para: I. Garantizar el derecho de toda persona a vivir en un ambiente sano... II. Definir los principios de la política ambiental... III. Propiciar el aprovechamiento sustentable y sostenible, la preservación y, en su caso, la restauración del suelo, el agua y los demás recursos naturales, de manera que sean compatibles la obtención de beneficios económicos y las actividades de la sociedad con la protección de los ecosistemas. IV. El ejercicio de las atribuciones en materia ambiental. V. Promover y propiciar la participación corresponsable de las personas, en forma individual o colectiva, en la preservación y restauración del equilibrio ecológico... VI. Delimitar los mecanismos de coordinación inducción... en materia ambiental. VII. La preservación y protección de la biodiversidad ...así como el establecimiento y administración de las áreas naturales protegidas.

Estos artículos en su conjunto establecen la base jurídica para la protección y conservación de las áreas naturales protegidas (ANP) y la promoción del desarrollo sustentable en el estado de Morelos.

A continuación, se mencionan algunos de los artículos de las leyes que obligan a realizar este gasto: fracciones IX y X; primer, tercer y cuarto párrafo del artículo 46 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. VIII. La preservación, restauración y mejoramiento del ambiente... IX. La prevención y el control de la contaminación del aire, agua y suelo... X. Promover la incorporación o actualización, en los distintos niveles educativos, de programas de contenido ecológico [...] de investigación científica y tecnológica, que incluyan el tema del cambio climático... XI. La imposición de las sanciones administrativas que correspondan. XII. Promover en el desarrollo sustentable, sostenible y de gestión ambiental... XIII. Conservar y restaurar el equilibrio ecológico, así como prevenir los daños al ambiente, de manera que la obtención de beneficios económicos y las actividades sociales se generen en un esquema de desarrollo sustentable y sostenible. XIV. Establecer en coordinación con otras secretarías y autoridades, los mecanismos de participación social, [...] transmisión del patrimonio biocultural. XV. Estimular políticas públicas encaminadas a la protección y utilización efectiva de los conocimientos, incluidas las prácticas relativas a las medicinas tradicionales, la diversidad biológica y las tecnologías indígenas y asegurar que sean respetados, mantenidos, promovidos y preservados de modo ecológicamente sostenible. Y XVI. Elaborar estrategias de cambio para eliminar todos los obstáculos que impiden la participación plena y equitativa de las mujeres en el desarrollo sustentable y sostenible y su acceso a los recursos y el control de estos.

Por su lado, el artículo 4 de la Constitución federal y el artículo 18 de la Constitución Política del Estado de Morelos establecen que el Estado tiene la obligación de garantizar el derecho a un medio ambiente sano. Y también, el artículo 3 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente apunta la obligación del Estado de garantizar el derecho de toda persona a un medio ambiente adecuado para su desarrollo y bienestar; así como el artículo 28 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente establece la obligación del Estado de proteger y conservar las áreas naturales protegidas. Y otro artículo, el 31 de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable señala la obligación del Estado de promover la conservación, restauración, protección, manejo, uso y aprovechamiento sustentable de los recursos forestales y de fauna silvestre. Y, por ultimo, el artículo 34 de la Ley de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Morelos indica la obligación de la Secretaría de Desarrollo Sustentable de proteger, conservar y restaurar las áreas naturales protegidas del estado.

La inversión en la Secretaría de Desarrollo Sustentable en Áreas Naturales Protegidas se relaciona con los ejes rectores, objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 de Morelos, que incluyen:

- Eje rector 3: Desarrollo Sustentable y Medio Ambiente.
- Objetivo 3.1: Conservar, proteger y restaurar el medio ambiente y la biodiversidad, para contribuir al bienestar humano y al equilibrio ecológico.

- Estrategia 3.1.2: Promover el uso y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales del estado.
- Línea de acción 3.1.2.1: Fortalecer la gestión ambiental en las áreas naturales protegidas y su entorno. En resumen, el gasto en la Secretaría de Desarrollo Sustentable en Áreas Naturales Protegidas en el estado de Morelos está justificado por diversos fundamentos jurídicos y se relaciona con los ejes rectores, objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 Principio del formulario Desarrollo Sustentable en Áreas Naturales Protegidas.

Sostenibilidad Financiera de Áreas Naturales

En este sentido, la sostenibilidad financiera se define como la habilidad de asegurar recursos financieros de largo plazo, suficientes y estables, a fin de asignarlos de forma oportuna y apropiada para cubrir costos totales de áreas protegidas y asegurar que estén manejadas efectiva y eficientemente con respecto a los objetivos de conservación, ya que la sostenibilidad financiera no es posible sin sólidas instituciones para la gestión de las áreas protegidas (Aguirre Clavijo, 2009).

En efecto, el financiamiento de la conservación es uno de los problemas que más fuerza tiene, cuyos elementos fundamentales son el reducido valor financiero y político que a menudo se asigna a la biodiversidad, y la consecuente carencia de mecanismos financieros necesarios (Bayon et al., 2000, p. 1). También es cierto que existen barreras que son comunes a los sistemas de áreas protegidas en todo el mundo y que constituyen una importante brecha de conocimientos relacionados con los valores de las áreas protegidas, la gestión y los recursos financieros (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2005).

En ese tenor, las limitantes para el avance sistemático hacia la sostenibilidad financiera se sintetizan en brechas financiera, política, técnica y de capacidades, restricciones legislativas, políticas o institucionales que impiden o desalientan los esfuerzos para desarrollar estrategias innovadoras de nuevo financiamiento o para racionalizar las operaciones para compensar el déficit financiero. Limitantes para realizar inversiones de capital en las áreas protegidas con el fin de aumentar su potencial de ingresos debido a escasez de capital y asignaciones sólo para gastos de funcionamiento sobre una base anual, así como vulnerabilidad de los ingresos generados en las áreas protegidas a condiciones externas y proscripción de ser retenidos para la reinversión en ellas y el sistema. Los principales servicios ambientales que producen las áreas protegidas no pueden proporcionarle ingresos a causa de mercados subdesarrollados, desacuerdos sobre los costes de gestión de las áreas protegidas y escasez de datos de costes. Los objetivos de financiamiento a menudo no existen (Aguirre Clavijo, 2009).

La planificación financiera y una gestión rentable no forman parte de la cultura operativa de las agencias de áreas protegidas, cuyos responsables están mal equipados

y poco motivados para participar en la planificación financiera a largo plazo como para buscar nuevas fuentes de financiación o para abordar el aspecto de la ecuación de costos a través de la adopción de prácticas rentables (Aguirre Clavijo, 2009).

El concepto de Bienes Comunes en la Obra de Elinor Ostrom

El creciente interés social por el concepto de «bienes comunes» se debe en buena parte al trabajo de más de treinta años de la politóloga estadounidense Elinor Ostrom (1933-2012), y su «Taller de Teoría Política y Análisis de Política Pública» de la Universidad de Indiana (Bloomington). La Real Academia de Ciencias de Suecia destacó su obra por su análisis de la gobernanza económica, especialmente de los recursos compartidos. Su focalización en este punto corresponde a un programa de investigación más amplio que buscó analizar las instituciones, sean de carácter político o de carácter informal y sus posibles imbricaciones con el fin de aportar a las teorías del desarrollo económico. La obra de Elinor Ostrom se insertó en el marco conceptual de la «Nueva Economía Institucional» que, a partir del análisis microeconómico, puso su foco en aspectos desatendidos por la teoría económica convencional, tales como los costes de transacción, el estudio de las reglas del juego, los mecanismos de control y mantenimiento de los acuerdos sociales.

La Tragedia de los Comunes Garrett Hardin

La tragedia de los recursos comunes se desarrolla de la siguiente manera. Imagine un pastizal abierto para todos. Es de esperarse que cada pastor intentará mantener en los recursos comunes tantas cabezas de ganado como le sea posible. Este arreglo puede funcionar razonablemente, bien por siglos gracias a que las guerras tribales, la caza furtiva y las enfermedades mantendrán los números tanto de hombres como de animales por debajo de la capacidad de carga de las tierras. Finalmente, sin embargo, llega el día de ajustar cuentas, es decir, el día en que se vuelve realidad la largamente soñada meta de estabilidad social. En este punto, la lógica inherente a los recursos comunes inmisericordemente genera una tragedia. Como un ser racional, cada pastor busca maximizar su ganancia. Explícita o implícitamente, consciente o inconscientemente, se pregunta, ¿cuál es el beneficio para mí de aumentar un animal más a mi rebaño? Esta utilidad tiene un componente negativo y otro positivo. El componente positivo es una función del incremento de un animal. Como el pastor recibe todos los beneficios de la venta, la utilidad positiva es cercana. El componente negativo es una función del sobrepastoreo adicional generado por un animal más. Sin embargo, puesto que los efectos del sobrepastoreo son compartidos por todos los pastores, la utilidad negativa de cualquier decisión particular tomada por un pastor es solamente una fracción de -1 (Hardin, 2005).

Por lo tanto, al sumar todas las utilidades parciales, el pastor racional concluye que la única decisión sensata para él es añadir otro animal a su rebaño, y otro más. Pero esta es la conclusión a la que llegan cada uno y todos los pastores sensatos que comparten

recursos comunes. Y ahí está la tragedia. Cada hombre está encerrado en un sistema que lo impulsa a incrementar su ganado ilimitadamente, en un mundo limitado. La ruina es el destino hacia el cual corren todos los hombres, cada uno buscando su mejor provecho en un mundo que cree en la libertad de los recursos comunes. Finalmente, la libertad de los recursos comunes resulta la ruina para todos. Para algunos, esto puede ser un lugar común. ¡Ojalá y lo fuera! En cierto sentido esto fue aprendido hace miles de años, pero la selección natural favorece a las fuerzas de la negación psicológica.

El individuo se beneficia como tal a partir de su habilidad para negar la verdad, incluso cuando la sociedad en su conjunto, de la que forma parte, sufre. La educación puede contrarrestar la tendencia natural de hacer lo incorrecto, pero la inexorable sucesión de generaciones requiere que las bases de este conocimiento sean refrescadas constantemente.

Un simple incidente que sucedió hace pocos años en Leominster, Massachusetts, muestra cuan perecedero es este conocimiento. Durante la época de compras navideñas, los parquímetros de las zonas comerciales fueron cubiertos con bolsas de plástico con la leyenda: «No abrir hasta Navidad. Estacionamiento gratuito por parte del Alcalde y del Consejo Municipal». En otras palabras, ante la perspectiva de un aumento en la demanda del espacio, ya de por sí escaso, los padres de la ciudad reinstituyeron el sistema de los recursos comunes. Cínicamente sospechamos que ganaron más votos de los que perdieron con tan retrógrado acto.

De manera similar, la lógica de los recursos comunes ha sido entendida por largo tiempo, quizás desde la invención de la agricultura o de la propiedad privada en bienes raíces. Pero ha sido comprendida principalmente en casos específicos que no son suficientemente generalizables. Incluso en nuestros días, ganaderos que arriendan tierras nacionales en el Oeste demuestran apenas una comprensión ambivalente al presionar constantemente a las autoridades federales para que incrementen el número de cabezas autorizadas por área hasta un punto en el cual la sobreexplotación produce erosión y dominio de malezas (Ibid).

Se plantea como objetivo determinar si la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Morelos cuenta con los fundamentos legales y administrativos que le permitan diseñar y solicitar sus propias Reglas de Operación. Así como identificar el fundamento jurídico que justifica la protección al medio ambiente en el Estado de Morelos y los criterios generales para la elaboración de Reglas de Operación del Estado de Morelos. La finalidad es diseñar y aprobar las Reglas de Operación, así como establecer la trascendencia y repercusión de los programas de conservación sobre la problemática que se busca atender, y finalmente, determinar el impacto en la población (sustentabilidad).

Como variable dependiente se establece el diseño de reglas de operación y como independiente, los criterios generales para elaboración de reglas de operación.

La metodología empleada es mixta. Por un lado, el método cualitativo se enfoca en un caso concreto y su contexto. Ello requiere una revisión y argumentación de orden

documental y hemerográfica, complementada por un trabajo de campo. Así, la etnografía permite la observación participante por medio de entrevistas profundas y la realización de bitácoras de campo en la Sierra Montenegro. Con respecto de las entrevistas, está dentro del marco de la metodología cuantitativa, por lo que el enfoque es mixto.

Tal y como señala Ferreres (1997), el diseño de la investigación ha de servir para concretar sus elementos. En este caso, analizar los criterios generales para la elaboración de reglas de operación, como paso relevante para obtener recursos económicos que permitan la conservación de las áreas naturales protegidas (ANP) del estado de Morelos, competencia del ejecutivo Estatal. Y al mismo tiempo beneficiar económicamente a los habitantes de las comunidades de dichas áreas. Como parte de la estrategia integral para la conservación del medio ambiente.

La problemática compleja de esta investigación involucra tres factores principales: económico, social y ambiental. Los cuáles serán observados y estudiados en campo a través de entrevistas a profundidad a representantes de núcleos agrarios de ejidos y comunidades que habitan dentro de la zona geográfica de la Sierra Montenegro, en el municipio de Tlaltizapán. La finalidad de las entrevistas es conocer a través de una conversación qué problemas enfrentan los ecosistemas de la “Sierra Montenegro” y qué afecta directamente a la población que habita a los márgenes.

La base epistemológica de la intervención organizaciones parte de la base que desde sus comienzos la filosofía ha sido un intento por descubrir la verdad, la realidad —el ser— de las cosas y del mundo. Manuel García Morente nos indica la existencia de cuatro regiones en que pueden dividirse los objetos: las cosas reales, los objetos ideales, los valores y los objetos metafísicos. No obstante, hay que acentuar que lo ontológicamente subjetivo son aquellas cosas que para su existencia dependen de los sujetos con sus creencias y deseos.

Las Reglas de Operación (ROP) de un programa es el principal instrumento normativo de la intervención pública en el que se establecen los objetivos del beneficio o apoyo que entrega, los requisitos para obtenerlo, los alcances que tiene y la forma de gestionarlo. Su esencia es lograr los niveles esperados de eficacia, eficiencia, equidad y transparencia.

Actualmente, se da atención a la problemática identificada, a través de la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas, pero no se cuenta con los recursos económicos suficientes para dar una atención integral. Por este motivo es de relevancia el diseño y aprobación de las Reglas de Operación, las cuales representan el objeto de estudio.

Siendo las reglas de operación nuestro objeto de estudio y dependiendo estas de los sujetos y sus creencias y deseos (las necesidades del ambiente y de la población y las leyes que los rigen). Podemos entender que para que las reglas sean necesarias, es necesario que existan problemas ambientales y necesidades económicas.

Si desdoblamos las reglas de operación en sus 4 fases de diseño, encontramos que:

- Objetivos del beneficio o apoyo que se entrega: (los objetos ideales: depende de la mente de un sujeto) en este caso de las necesidades ambientales y económicas de la población.
- Requisitos para obtenerlo: de acuerdo a lo que mencionó Aristóteles que los objetos gozan de un doble valor: el de uso y el de cambio, aplica ya que uno de los requisitos para obtener un apoyo es beneficiar al ecosistema de la sierra Montenegro al mismo tiempo de beneficiar a la economía personal.
- Los alcances que tiene: el ser real del objeto, ya que en el alcance se determina el beneficio y el impacto, al ambiente y a la población.
- La forma de gestionarlo: es el procedimiento o proceso para realizarlo.

Si se observa el problema ambiental desde el punto de vista de las teorías de la complejidad, nos sirve para modelar organizaciones, fenómenos naturales y sociales, si consideramos los tres factores que se involucran: económico, social y ambiental. Por lo tanto, podemos decir que nos enfrentamos a un problema que parte de una construcción social de la realidad. Según Berger y Luckmann, la subjetividad se comprende como un fenómeno que pone de manifiesto el universo de significaciones construido colectivamente a partir de la interacción producto del observador.

En función de lo anterior, la observación participante en el área geográfica de estudio (Sierra Montenegro) reveló la problemática siguiente:

- Tiraderos de basura ilegales
- Deforestación, consecuencia de la tala clandestina
- Fauna silvestre sin vida (aves, zorros, conejos)
- Invasiones por personas ajenas con la intención de colonizar
- Incendios forestales
- Sequías parciales

Según los testimonios obtenidos por los habitantes de la zona geográfica estudiada y por la observación en los recorridos de la misma, la problemática identificada es causada por el hombre. Este justifica sus acciones con la satisfacción de sus necesidades de alimento y materia prima para generar fuego (leña) debido a que son personas de bajos recursos. Esta materia prima la utilizan para comercializarla y generar un ingreso económico, y en otros casos para sustituirlo por el gas doméstico, ya que su economía no les permite adquirir el gas. También es parte de su cultura, pues así cocinaban sus abuelos, refirieron. Esta actividad trae consecuencias severas, pues en sus fines de lucro olvidan e ignoran, que están talando especies endémicas protegidas y en peligro de extinción. Su ignorancia los lleva a subestimar las especies.

Por su parte, la cacería furtiva de algunas especies endémicas de la sierra Montenegro, como es el caso de la iguana negra, también es consecuencia de los fines de lucro, pues su carne es vendida a restauranteros que la ofrecen en su menú de comida exótica. Lo cual la tiene al borde de la extinción. Pese a que se encuentra dentro de un área protegida, es necesario implementar estrategias que la mantengan a salvo.

Otro problema son los tiraderos de basura. Obedecen a la falta de una cultura de cuidado al ambiente por parte de la población, así como al servicio deficiente de recolección de basura por parte del municipio.

La sierra también enfrenta problemas de invasión de la mancha urbana: afecta a las especies de fauna que habita en la sierra, muchas aves mueren electrocutadas en los cables que atraviesan algunas zonas. Algunos deportes como el ciclismo han cobrado auge durante los últimos dos años en la región y han impactado de manera negativa al ecosistema, pues al trazar sus rutas de sus recorridos con fines de esparcimiento y lucro, modifican el ecosistema: talan árboles, cavan zanjas y remueven de su lugar flora endémica de la zona. Lo que más tarde provoca erosión y deslaves de la tierra. De igual manera, al remover las piedras y hierbas destapan madriguera de conejos y otros roedores, dejándolos sin hogar. Lo que los obliga desplazarse. También en el trayecto de su recorrido tiran basura. Reflejan de esta manera su cultura, así como su inconsciencia en cuanto a la importancia de la conservación de las áreas naturales protegidas (ANP).

En síntesis, se utilizó una metodología cualitativa y como instrumento, la entrevista a profundidad semi – estructurada. Así la intención de la conversación fue conocer qué problemas enfrentan los ecosistemas de la “Sierra Montenegro” en el área geográfica del municipio de Tlaltizapán y qué repercusiones afectan de manera directa a la población. La información obtenida ayudará a diseñar alternativas viables para conservar y proteger los recursos naturales, así como beneficiar económicamente a sus habitantes.

Las preguntas semiestructuradas que se realizaron fueron:

- ¿Vive en esta zona?
- ¿Hace cuánto tiempo vive en la zona?
- ¿Qué actividades realiza en esta zona?
- ¿Cuántas veces a la semana realiza dicha actividad?
- ¿Ha notado cambios en el ecosistema este último año?
- ¿A que le atribuye estos cambios?
- ¿En qué le afectan dichos cambios al desarrollo de sus actividades?
- ¿Ha solicitado ayuda a alguna autoridad?
- ¿Qué respuesta recibió de la autoridad?

Preguntas finales:

(En este apartado se realizan preguntas muy breves de orden sociodemográfico)

Sexo:

Edad:

Actividad Económica:

Metodología: Cualitativa

Técnica 2: Biblio-Hemerográfica

Instrumento: Análisis del discurso

Sistema de información 1: <https://periodico.morelos.gob.mx/>

Fuente de consulta 1 : Periódico oficial “Tierra y Libertad “

Técnicas de identificación 1: Biblio-Hemerográfica

Sistema de información 2: <https://sustentable.morelos.gob.mx/anp/sierra-montenegro>

Fuente de consulta 2: Manual de Organización Dirección General de Áreas Naturales Protegidas

Técnicas de identificación 2: Biblio-Hemerográfica

Sistema de información 3: <https://sustentable.morelos.gob.mx/anp/sierra-montenegro>

Fuente de consulta 3 : Programa de manejo Sierra Montenegro

Técnicas de identificación 3: Biblio-Hemerográfica

Conclusiones

Después del análisis jurídico y administrativo realizado, la presente investigación hace la aportación con la vinculación de la teoría de la organización con respecto de temas analíticos relacionados con la gestión de recursos ambientales en contexto específico. Dicha vinculación fue a través de la teoría de la complejidad identificando el problema ambiental como un problema que parte de una construcción social de la realidad, involucrando tres factores principales:

- Económico
- Social
- Ambiental

Al realizar dicha vinculación para la determinación de estrategias organizacionales específicas de gestión en la mejora de procedimientos da como resultado una gestión

integral en los procesos, asegurando la continuidad de los programas de conservación para el cuidado del medio ambiente.

La Secretaría de Desarrollo Sustentable, a través de la Dirección General de Áreas Naturales Protegidas del Estado de Morelos, reconoce la importancia de los servicios ecosistémicos que ofrecen las Áreas Naturales Protegidas. La implementación de proyectos contribuyen a la conservación de los ecosistemas y su biodiversidad mediante la participación directa y efectiva de la población local en los procesos de gestión del territorio estatal en el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, la protección y restauración de los mismos y de la valoración económica de los servicios ambientales que estos prestan a la sociedad, los cuales generan oportunidades productivas alternativas y contribuyen a mejorar la calidad de vida de los habitantes inmersos en dichas Áreas de conservación. Ello propiciará la conservación y gestión sustentable de los recursos naturales. Y dará como resultado la autorización para la elaboración, aprobación, publicación y gestión de las reglas de operación.

Referencias

- Aguirre Clavijo, M. (2009). *Sostenibilidad financiera de áreas naturales protegidas en Ecuador, situación y perspectivas* [Tesis de maestría, FLACSO]
- Bovarnick, A., Fernández-Baca, J., Galindo, J., y Negret, H. (2010). *Sostenibilidad financiera de las áreas protegidas en América Latina y el Caribe: Guía para la política de inversión*. Unite Nations Development Program and the Nature Conservancy.
- Burgueño, G. (2003). *Elementos para el Plan de Manejo de Área Natural Protegida Dique Ing. Roggero* [Tesis de licenciatura, Universidad de Buenos Aires].
- Castillo, O., Barahona, Z., Mendía, D., Noss, A., Hesse, A., Burbano, A., y Chivé, J. C. (2007). *Sistemas de gestión integrada y gobernanza en Áreas Protegidas de Bolivia, Ecuador y Perú: desde la visión de sus comités de gestión*. WCS y Tinker Foundation.
- Cloquell, M. E. (2012). Nuevo análisis de “La tragedia de los comunes”. *Teoría y praxis*, 11, 40-58.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2001, 07 de noviembre). Con proyecto de decreto que adiciona el artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diputado: Pedro Miguel Rosaldo Salazar (PRD).
https://lc.cx/wIq12_
- Diario Oficial de la Federación. (1988). Ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEEPA.pdf>
- Dudley, N. (2008). *Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas*. LUCN.
- Flores, E. R. S., Jaramillo, J. C. C., Estévez, C. J. V., y González, Á. R. P. (2023). Economía circular como base de la sustentabilidad empresarial. *Revista Publicando*, 10(38), 1-13.
- Garland, E. B. (2016). La Deforestación y la Tragedia de los Comunes entre los Cocaleros del VRAE: 2001-2004. *Espacio y Desarrollo*, (28), 75-101.

- Grijalva Guerra, T. E., y Otalvaro Valencia, J. L. (2011). *Zonificación ecológica-ambiental y propuesta de manejo del Cantón Pimampiro—Provincia de Imbabura* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica del Norte].
- Gobierno de México. (s.f.). ¿Qué hacemos? <https://www.gob.mx/conanp/que-hacemos>
- Hardin, G. (2005). La tragedia de los comunes. *Polis. Revista Latinoamericana*, 4(10), 0
- Libert Amico, A., & Trench, T. (2016). Bosques y suelos en el contexto de REDD+: Entre gobierno y gobernanza en México. *Terra Latinoamericana*, 34(1), 113-124.
- Martínez, A. N., & Porcelli, A. M. (2018). Estudio sobre la economía circular como una alternativa sustentable frente al ocaso de la economía tradicional (primera parte). *Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas*, 16(22), 301-334.
- Montenegro Muñoz, M. E. (2014). *La gestión administrativa financiera y su incidencia en la reserva ecológica mache chindul, cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas, periodo 2013* [Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Estatal de Quevedo].
- Múgica, M., Montes, C., Olmo, R. M., y Puig, C. C. (2020). Las áreas protegidas como herramientas para reforzar las conexiones entre ciencia, gestión y sociedad. *Ecosistemas*, 29(1), 1904-1904.
- Ortiz, O., De Niño, Y. M., Cusatti, U. V., Cabrera, V. D. L. C., y Lanuza-Garay, A. (2020). Situación Actual de las Áreas Protegidas en la Provincia de Colón, Panamá: Marco Descriptivo para una Mejor Gestión y Manejo. *Tecnociencia*, 22(2), 151-174.
- Pinzás, A. C. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial data*, 12(2), 27-31.
- Secretaría General. (1969). *Protocolo adicional a la convencion americana sobre derechos humanos en materia de derechos economicos, sociales y culturales*.
- Puebla, A. M. R., Chávez, E. S., & Mart, C. L. (2013). Propuesta metodológica para la zonificación funcional de áreas naturales protegidas terrestres desde la perspectiva del paisaje. *Revista do Instituto Florestal*, 25(1), 7-23.
- Torres, S. L., Véliz, M. M. A., & Peralta, M. D. J. M. (2018). La gestión administrativa del turismo sostenible en áreas marinas protegidas y la influencia de los grupos de interés. *Espacios*, 39(44).
- Vélez, C. V., Zárate, C. A., & Palacio, C. I. V. (2016). Estrategias para la sostenibilidad financieras de las áreas protegidas de Colombia. *Ensayos de economía*, 26(49), 271-292

Administrative and legal analysis for the design of operating rules in the General Directorate of Protected Natural Areas of the State of Morelos

Análise administrativa e jurídica para a elaboração de regras de operação na Direção Geral de Áreas Naturais Protegidas do Estado de Morelos

Diana Isabel Ortiz Ortiz

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0003-4083-9591>

ortizortizdiana84@gmail.com

Licenciada en Administración de Empresas por el Tecnológico Nacional de México campus Zacatepec. Actualmente, estudiante de Maestría en Administración de Organizaciones de la Facultad de Contaduría Administración e Informática de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Abstract:

This chapter links organization theory with analytical issues related to the management of environmental resources in a specific context. The analysis and linkage is proposed for the determination of specific organizational management strategies in the improvement of procedures to determine if the General Directorate of Protected Natural Areas of the State of Morelos has the legal and administrative foundations that allow it to design and request its own operating rules. The purpose is to obtain labeled economic resources that allow: 1) to continue operating the projects granted to the population that lives on the margins of the reserves; 2) provide continuity to the conservation of Protected Natural Areas under the jurisdiction of the State Executive.

Keywords: management, resources, operating rules, organization theory, conservation of protected natural areas.

Resumo:

Este capítulo vincula a teoria organizacional a questões analíticas relacionadas à gestão de recursos ambientais em um contexto específico. A análise e o vínculo são propostos para a determinação de estratégias específicas de gestão organizacional no aprimoramento dos procedimentos para determinar se a Direção Geral de Áreas Naturais Protegidas do Estado de Morelos tem as bases legais e administrativas que lhe permitem criar e solicitar suas próprias regras de operação. O objetivo é obter recursos econômicos rotulados que permitam: 1) continuar operando os projetos concedidos à população que vive nas margens das reservas; 2) dar continuidade à conservação das Áreas Naturais Protegidas sob a jurisdição do Executivo Estadual.

Palavras-chave: gestão, recursos, regras de operação, teoria organizacional, conservação de áreas naturais protegidas.

Adopción de prácticas empresariales sostenibles en México a través de incentivos fiscales

Juan Manuel Ortega Maldonado, Beatriz Monrroy López

Resumen:

El presente capítulo tiene como objetivo ilustrar cómo las prácticas empresariales han contribuido en la generación de contaminación ambiental y cómo pueden ayudar a corregir y prevenir la misma como parte de una responsabilidad ética y legal, trayendo consigo beneficios no sólo para el medio ambiente sino para su propia organización. Además, se recopilan datos sobre las acciones que el Estado ha implementado encaminadas a incentivar prácticas sostenibles en empresas locales y cuál ha sido la efectividad de éstas para identificar las barreras percibidas y los principales desafíos que se tienen para adoptar dichas prácticas. Se concluye con una evaluación sobre el impacto que puede tener en las empresas la aplicación de incentivos fiscales para motivarlas a implementar medidas que tiendan a mitigar el impacto ambiental negativo.

Palabras clave:

Incentivos fiscales; prácticas empresariales; sostenibilidad.

Ortega Maldonado, J. M., y Monrroy López, B. (2024). Adopción de prácticas empresariales sostenibles en México a través de incentivos fiscales. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 263-285). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c212>



La corresponsabilidad entre las empresas y el gobierno para mitigar los efectos negativos en el medio ambiente

Los recursos naturales son la principal fuente de subsistencia para el ser humano. La satisfacción de sus necesidades primarias y parte de su desarrollo humano se deben a la explotación de estos recursos. A causa de la necesidad de su consumo, históricamente su aprovechamiento estaba pensado para cumplir con fines específicos a corto plazo, como cubrir las necesidades del ser humano, sin considerar su agotamiento.

Los eventos relacionados con la contaminación ambiental surgieron a finales del siglo XVIII con la revolución industrial, intensificándose tras la Segunda Guerra Mundial debido al rápido desarrollo tecnológico e industrialización. Esto resultó en un aumento del consumo de energía y la utilización de sustancias naturales y sintéticas, generando: a) Incremento de la contaminación química, b) Mayor presencia de sustancias sintéticas en el ambiente, c) Aumento en la movilización y uso de sustancias naturales, como metales pesados y petróleo, perturbando los ciclos biogeoquímicos (Albert, 2022). La preocupación sobre el medio ambiente a nivel internacional comenzó en los años sesenta; sin embargo, fue en 1969 cuando se presentaron en el Congreso Científico Internacional de Founex evidencias científicas que probaban la degradación ambiental, pero sobre todo la necesidad de una intervención estatal (Ponce Nava, 2022).

Por otra parte, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano de 1972 en Estocolmo, Suecia, se reconoció la importancia del medio ambiente, resultando en la emisión de la Declaración de la Conferencia. En ella se establecieron los siguientes puntos clave: a) El medio ambiente es fundamental para la subsistencia humana; b) Los desafíos ambientales en los países en desarrollo están vinculados al subdesarrollo; c) En los países industrializados, los problemas ambientales suelen derivarse de la industria y el desarrollo tecnológico; d) El crecimiento poblacional plantea desafíos para la preservación del medio ambiente; e) Se establece la meta de defender y mejorar el medio ambiente para las generaciones presentes y futuras, con la participación de ciudadanos, comunidades, empresas e instituciones; f) Los gobiernos tienen la responsabilidad principal de proteger el medio ambiente mediante la implementación de medidas y normativas (Naciones Unidas, 1973). En concordancia con estas declaraciones, se destaca la responsabilidad que se atribuye a todos los integrantes del núcleo social para coadyuvar con las acciones que ayuden a mitigar los problemas ambientales. A saber, la explotación y aprovechamiento de los recursos naturales son realizados por el hombre, ya sea persona física o moral.

Se afirma lo anterior debido a que el hombre ha creado contaminantes químicos sintéticos. La principal causa de contaminación considerada más grave es la antropogénica, principalmente asociada a actividades productivas como la generación de energía eléctrica (mediante la explotación de recursos naturales no renovables), la industria o la agricultura. Esto resulta en la presencia de contaminantes en un medio al que no corresponden o en condiciones superiores a las naturales (Albert, 2022). Por esta razón, consideramos que la principal estrategia para lograr cumplir con el plan de acción tendiente a mitigar

los problemas ambientales es a través del ámbito empresarial, puesto que los efectos y el impacto que pueden resultar de su intervención favorecen en gran escala al medio ambiente y no solo a su patrimonio. Inferimos que deben asumir un papel más activo por las siguientes razones:

- a. La empresa es el principal ente que participa en la producción de bienes o servicios, por lo que sus actividades económicas dependen en la mayoría de los casos del sector industrial.
- b. Al tener como principal objetivo el beneficio económico, requiere de los recursos naturales o, en su defecto, la sustitución de estos por los sintéticos. Esto las convierte en los principales explotadores de recursos naturales a gran escala o en los responsables de introducir agentes contaminantes, por lo que existe una responsabilidad ética.
- c. Sus ingresos pueden verse afectados si disminuye su principal materia prima (recursos naturales) y, por otra parte, aumentaría masivamente la contaminación. Ante la falta de recursos naturales, se verían en la necesidad de sustituirlos por elementos sintéticos que pueden ser más agresivos para el medio ambiente y el ser humano en general.
- d. Por otra parte, la adopción de prácticas sostenibles puede contribuir a que la empresa tenga ahorros en los costos de producción, ya que habría ingresos adicionales con la reutilización de materiales, generaría menos desperdicios, reducción de costos para la eliminación de desechos y mayor eficiencia en el uso de energía.
- e. La industria elige los medios de producción, por lo que puede prever los posibles daños que pueden ocasionar los materiales y métodos que emplea a través de la inclusión de prácticas amigables y sustentables, como generar acciones preventivas y no sólo correctivas.
- f. El estado tiene la obligación de proveer mecanismos que garanticen la protección del medio ambiente. Esto incluye, si es necesario, el empleo de medios coactivos ante una posible resistencia por parte de la empresa. Ante esta intervención estatal, la empresa debe cumplir con las normas que controlan las emisiones y la contaminación. Consecuentemente, deben evitar ser sujetos de sanciones, de lo contrario, pueden verse afectadas sus finanzas. Además, esto amplía o facilita el acceso a mercados, ya que el cumplimiento del marco regulatorio incentiva a que las empresas busquen opciones sustentables para dar cumplimiento al respeto del medio ambiente.
- g. Existen diversos colectivos o asociaciones que buscan proteger el medio ambiente. Si la empresa emplea prácticas sostenibles, puede generar una ventaja competitiva y estabilidad en el negocio a largo plazo, al ser preferida en el mercado. De lo contrario, puede incitar a las organizaciones a realizar acciones colectivas para frenar sus prácticas, lo que puede resultar en pérdida de su reputación.

- h. Al ser uno de los principales proveedores de bienes o servicios, pueden contribuir a ofrecer al consumidor final productos sostenibles. Con ello, realizar acciones en cadena que disminuyan la contaminación a gran escala, desde los procesos de producción hasta la distribución y consumo de estos.

Bajo esta perspectiva, si estudios científicos han concluido que la contaminación más perjudicial es la antropogénica, el deber de contribuir con el medio ambiente parte de un principio ético que debe reflejarse en la misión y visión de toda empresa, y no limitarse a medidas coercitivas del Estado, con independencia de los posibles beneficios económicos que puedan obtener.

Ahora bien, tras la Declaración de Estocolmo, se estableció un plan de acción con varias recomendaciones importantes, entre las cuales destacan: a) Apoyo de organismos de desarrollo para ayudar a resolver los problemas ambientales en países menos industrializados, proporcionando recursos y formación de profesionales; b) Consultas bilaterales entre países para abordar posibles problemas ambientales derivados de sus relaciones; c) Obligación de los gobiernos de realizar investigaciones, intercambiar y publicar información sobre metas ambientales; d) Obligación de las autoridades de implementar medidas administrativas, técnicas y jurídicas para prevenir y reparar daños ambientales; e) Prohibición de políticas comerciales discriminatorias basadas en problemas ambientales, con la aplicación de medidas compensatorias si es necesario restringir el acceso a mercados; f) Ofrecer incentivos para el establecimiento o expansión de industrias que consideren el medio ambiente (Naciones Unidas, 1973).

El Estado tiene la responsabilidad de llevar a cabo acciones para mitigar la contaminación ambiental, lo cual se ajusta a su capacidad jurídica y material. Dispone de recursos humanos, técnicos y materiales para implementar medidas que aborden este problema y está obligado a garantizar el respeto de los derechos humanos, incluido el acceso a un medio ambiente saludable. Esta obligación deriva de tratados internacionales y normas internas, como el artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El Estado debe llevar a cabo investigaciones para identificar las causas, efectos, consecuencias y alternativas para preservar el medio ambiente. Estos hallazgos deben guiar la elaboración de un plan de trabajo que permita implementar medidas para mitigar los efectos de la contaminación. Por otra parte, las empresas tienen una corresponsabilidad en la implementación de las medidas propuestas por el Estado para preservar el medio ambiente. La autoridad debe regular e incentivar a las empresas para que utilicen procesos e insumos menos nocivos para el medio ambiente. Además, debe ofrecer alternativas para la sustitución de prácticas perjudiciales. Luego entonces, la empresa se convierte en el elemento clave para implementar medidas preventivas y correctivas que mitiguen su impacto ambiental, en colaboración con el Estado. Este último debe proporcionar a la empresa los conocimientos científicos y normativos necesarios para cumplir con estas medidas.

La implementación de prácticas empresariales sostenibles un elemento fundamental para la preservación del medio ambiente

La actividad industrial contribuye significativamente a la contaminación ambiental mediante diversos agentes: a) La demanda de insumos maderables para los procesos productivos conduce a la deforestación, exacerbada por la expansión urbana; b) La quema de combustibles fósiles en plantas de energía y medios de transporte emite grandes cantidades de dióxido de carbono, agravando el efecto invernadero; c) El uso de refrigerantes, aerosoles y solventes industriales daña la capa de ozono, aumentando los riesgos de enfermedades como el cáncer de piel y las cataratas; d) Los residuos líquidos y gaseosos de diversas industrias contaminan el agua y el aire con sustancias como el ácido sulfhídrico; e) Las aguas residuales industriales contienen sales, metales pesados y contaminantes orgánicos persistentes, perjudicando la salud humana y la biodiversidad; f) La mala gestión de la basura y el uso de agroquímicos contaminan el suelo y afectan las cadenas alimenticias (Toca Torres, 2011).

En vista de lo anterior, la actividad empresarial está impactando considerablemente en la contaminación del medio ambiente. Sin embargo, también pueden contribuir a su reducción mediante estrategias o prácticas amigables con este, como es el caso de los procesos químicos industriales sostenibles. Estos procesos se emplean para potenciar el aprovechamiento de materiales y energías a través del manejo racional de los recursos naturales, propiciando su conservación, recuperación, mejoramiento y uso adecuado en la producción de bienes, así como minimizar o eliminar la presencia de residuos y desechos que contribuyan a la contaminación. Dentro de las estrategias encontramos (Loayza Pérez & Silva Meza, 2013).

La química verde: Cuyos productos y procesos químicos reducen o eliminan el uso y generación de sustancias peligrosas, tuvo un auge significativo cuando fue promulgada la Ley de Prevención de la Contaminación de 1990 en Estados Unidos. Derivado esto, la Oficina de Prevención de la Contaminación y Sustancias Tóxicas (OPPT) de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos puso en marcha un programa donde otorgó subsidios para proyectos de investigación que incluyeran la prevención de la contaminación en la síntesis de sustancias químicas.

Ingeniería verde: Esta filosofía, más amplia que la química verde, abarca diseño, comercialización y uso de productos y procesos viables. Se enfoca en materiales seguros, eficiencia en energía y recursos, y producción ágil para satisfacer demanda del mercado. Promueve la creación de productos duraderos, reparables y con materiales simplificados para facilitar reciclaje y reutilización, y aboga por diseñar productos con componentes que puedan extraerse y reutilizarse al final de su vida útil.

Ecología industrial: Los parques industriales promueven el encadenamiento productivo entre plantas, ubicándolas fuera de las ciudades para evitar la contaminación urbana. La evolución de esta práctica condujo a la creación de parques industriales ecoeficientes

(PIE), donde las industrias colaboran y comparten recursos para mejorar su desempeño económico y ambiental. Esto incluye la reutilización de residuos como materias primas en la producción de otros productos, reduciendo así el desperdicio.

Biomimética aplicada al diseño de equipos: Consiste en emplear una metodología basada en estudiar y comprender los diseños, procesos y sistemas presentes en la naturaleza para aplicarlos en el diseño de tecnologías e industria. De este modo, se modifica el diseño industrial clásico a uno más eficiente, logrando una similitud de la presencia de los procesos naturales en la producción industrial.

Producción más limpia: La estrategia preventiva e integrada considera aspectos ambientales desde el inicio de la producción para evitar residuos y contaminación. Busca reducir costos, fomentar la innovación y mitigar riesgos para la salud y el medio ambiente. Sus principios incluyen optimizar el uso de recursos naturales, mejorar la eficiencia energética, evitar la generación de residuos contaminantes y adoptar tecnologías más limpias para minimizar el impacto ambiental.

Como se aprecia, se ha trabajado en la innovación y empleo de prácticas sustentables en el proceso industrial, lo que representa un beneficio recíproco para las partes involucradas, tanto la empresa como el medio ambiente-.

En efecto, con los ejemplos que se han descrito con anterioridad, podemos vislumbrar cómo las prácticas sustentables pueden ser implementadas en las diversas etapas de la operación industrial. Se considera que se debe trabajar con la sustentabilidad desde la fase del diseño, producción hasta la colocación y venta de los bienes y servicios, con la finalidad de cumplir con una política de prevención de la contaminación ambiental y no solo su corrección.

En tal sentido, la actividad industrial se convierte en el punto clave para mitigar el impacto ambiental, al ser los responsables de diseñar su estructura operacional capaces de incorporar prácticas sustentables. El resultado será la disminución de la contaminación a gran escala, dado que, si la característica principal de la industria es realizar una producción masiva para atender la demanda del mercado, el efecto también será en la misma magnitud. Esto llevará a una disminución considerable de la contaminación, ya que el consumidor final estará adquiriendo bienes o servicios amigables con el medio ambiente, independientemente de que también deban trabajar para contribuir con el medio ambiente desde el ámbito de sus necesidades individuales, ajenas a la contaminación que produce la industria.

Acciones gubernamentales orientadas a la preservación del medio ambiente

Se ha resaltado en puntos anteriores que la preservación del medio ambiente es una tarea compartida del sector privado y público. En tal sentido, como parte de las obligaciones que el gobierno ha contraído desde el ámbito internacional, así como su

deber a nivel constitucional de garantizar los derechos humanos, incluido el de un medio ambiente sano, se han adoptado reformas a las leyes, así como políticas públicas que coadyuven a mitigar el problema de la contaminación ambiental. El estado ha legislado sobre el medio ambiente, su prevención o control. Para efectos del presente capítulos nos limitaremos a mencionar algunas acciones que nos sirven de ejemplo para evidenciar su impacto. La materia fiscal ha servido al Estado para recaudar contribuciones e incentivar al logro de ciertos objetivos donde los impuestos pueden ser empleados para alcanzar fines extrafiscales como evitar la contaminación. Algunas de las normas que mencionaremos a modo de ejemplo para evidenciar cómo el Estado está interviniendo para combatir el problema de la contaminación son:

Ley de Productos Orgánicos: Su objetivo es regular y promover criterios para la producción y certificación de productos orgánicos, asegurando su integridad desde la importación hasta el consumidor final. Se enfoca en prácticas que respeten el medio ambiente y promuevan la sustentabilidad. Se imponen sanciones por el uso de sustancias prohibidas o la falta de integridad orgánica en los productos.

Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente: La norma busca promover el desarrollo sustentable y equilibrar las actividades humanas con la conservación del entorno. Aborda la emisión de contaminantes, manejo de residuos, contaminación del agua y biodiversidad. Establece un Sistema Nacional de Información Ambiental para recomendar acciones a las autoridades y garantizar el cumplimiento de la normativa.

Ley Federal de Sanidad Vegetal: La disposición legal tiene como objetivos prevenir y erradicar plagas vegetales mediante medidas fitosanitarias. Se establece el Premio Nacional de Sanidad Vegetal como incentivo. Se tipifican como infracciones conductas que afecten la sanidad vegetal, con multas de 2 mil a 40 mil UMAS, y como delitos aquellas relacionadas con la movilización de productos vegetales sin cumplir los requisitos fitosanitarios, con penas de 2 a 7 años de prisión.

Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos: Las disposiciones normativas abordan la prevención y remediación de la contaminación por residuos peligrosos con un enfoque holístico y sostenible. Se consideran todas las etapas, desde la generación hasta la disposición final, para minimizar su impacto ambiental y fomentar la sostenibilidad mediante medidas como reducción, separación, clasificación, reutilización y reciclaje. Se prevén medidas coercitivas y correctivas para garantizar el cumplimiento, como multas y clausura de instalaciones, especialmente para conductas graves como incumplimientos de medidas correctivas o reincidencia en acciones que afecten el medio ambiente.

Ley Federal de Responsabilidad Ambiental: Esta disposición normativa asegura la protección, preservación y restauración del medio ambiente, estableciendo la responsabilidad por los daños ambientales. Impone sanciones económicas y medidas correctivas para quienes causen daños, incluyendo la restauración del entorno afectado y la compensación por perjuicios. Además, contempla mecanismos alternativos de solución de controversias para buscar soluciones consensuadas en lugar de procesos judiciales tradicionales.

Dentro de este conjunto de normativas, es evidente cómo el Estado ha ideado medidas que abarcan desde la gestión y utilización de determinados agentes potencialmente contaminantes hasta el fomento del uso de sustancias orgánicas. Además, el Estado ha recurrido al Derecho Tributario tanto para fomentar como para desincentivar prácticas que representen riesgos para el medio ambiente o que sean más respetuosas con este, estableciendo los llamados impuestos ambientales. Dentro de este ámbito, destacamos:

La Ley de Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios: La finalidad de esta medida es desalentar el consumo de productos dañinos para el medio ambiente mediante impuestos proporcionales, donde la carga tributaria aumenta con la mayor exposición al agente contaminante. Se gravan bienes como gasolina, diésel, combustibles fósiles y plaguicidas, considerando su impacto ambiental o en la salud humana como hecho imponible.

Ley Federal de Derechos: Esta norma busca controlar y gravar acciones con impacto ambiental, como el pago por descarga de aguas residuales, aplicable a personas físicas o morales en ríos, cuencas u otras fuentes de agua pública. También incluye el vertido en suelos gubernamentales o que puedan contaminar el subsuelo o acuíferos. El pago no exime del cumplimiento de límites establecidos en reglas oficiales o condiciones específicas según la Ley de Aguas Nacionales.

Ley de Impuesto Sobre Automóviles Nuevos: Esta normativa grava la compra de vehículos nuevos para promover la transición hacia modelos más pequeños y eficientes en el consumo de gasolina. Los vehículos compactos están exentos debido al impuesto progresivo que aumenta con el valor del vehículo. Se fomenta el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, como vehículos eléctricos, exentos de la contribución según el artículo 8, Fracción IV. Este impuesto se calcula según el valor del vehículo, con tarifas del 2% al 17%, siendo esta última para vehículos igual o mayor a \$637,013.58 pesos mexicanos. Su propósito es promover la compra de vehículos amigables con el medio ambiente al eximirlos del impuesto.

Resultados y desafíos de las Iniciativas Gubernamentales en la lucha contra la contaminación ambiental

Impacto generado en el uso de plaguicidas en concordancia con el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

Si bien México ha puesto en marcha diversas acciones encaminadas a prevenir o corregir las causas generadoras de la contaminación ambiental, estas medidas no han tenido el impacto esperado. A modo de ilustración, la reforma hacendaria de 2013, en relación con el artículo 2 de la Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios, referente al uso de plaguicidas, tuvo como propósito desincentivar las conductas que afectan negativamente al medio ambiente. Por ende, se impone un impuesto a los plaguicidas con

el fin de reducir gradualmente su uso y la emisión de dióxido de carbono a la atmósfera (García Ochoa, 2018).

En tal sentido, el gravamen a los plaguicidas pretendía disminuir su consumo; sin embargo, pese a que la reforma se realizó en 2013, según la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera, en el periodo de 2013 a 2018, la venta anual total de plaguicidas en México aumentó un 3.08%. Los insecticidas representan la categoría con el mayor volumen de ventas, alcanzando MXN 4,767 millones en 2018, seguidos por los fungicidas con MXN 3,554 millones y los herbicidas con MXN 3,321 millones (OCDE, 2021).

Cabe destacar que, a pesar del crecimiento general en las ventas de plaguicidas, algunas categorías que experimentaron períodos de aumento también vieron disminuir su crecimiento debido a las variaciones y ajustes a la inflación. No obstante, la reforma legal no tuvo el impacto que se esperaba, es decir, no logró disminuir su consumo. En los últimos años, se han presentado diversas iniciativas de ley que promueven el uso alternativo de plaguicidas tóxicos por orgánicos. Como ejemplo, encontramos:

a) La iniciativa de ley, presentada el 25 de mayo de 2022, por el senador José Erandi Bermúdez Méndez, integrante del grupo parlamentario Acción Nacional en la LXV Legislatura de la Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión busca promover inversiones en infraestructuras para proyectos sustentables de fertilizantes y mejorar la investigación en alternativas químicas u orgánicas.

La propuesta consiste en añadir una fracción IX al artículo 3 de la Ley sobre Cámaras Agrícolas para fortalecer las Asociaciones Agrícolas. Esta adición atribuiría a las asociaciones la finalidad de fomentar la investigación en fertilización química y orgánica, con el objetivo de promover una agricultura sustentable y de conservación.

Se busca agregar un segundo párrafo al artículo 5° de la Ley Agraria para que las dependencias y entidades de la Administración pública Federal promuevan el cuidado de los recursos naturales y su aprovechamiento sostenible. Además, se impulsaría el desarrollo de nuevas tecnologías nacionales, como fertilizantes y plaguicidas, para beneficiar la producción agrícola y a los trabajadores del campo, utilizando la infraestructura e inversión proporcionada por estas mismas entidades (Bermúdez, 2022).

b) Se destaca la reforma del artículo 278 de la Ley General de Salud, que añade las fracciones V y VI, definiendo los términos “Bioinsumo” y “Biotecnología”. Por otro lado, se propone la modificación del artículo 280 de la misma norma para regular la protección, uso y aplicación de los bioinsumos, así como promover su evaluación y sustitución progresiva de los plaguicidas altamente peligrosos. Además, se busca facilitar el registro de los bioinsumos, promover su capacitación y supervisar su adecuada utilización para proteger la salud, y fomentar su uso para sistemas ecológicamente sostenibles y prácticas productivas regenerativas (Sánchez et al., 2022).

c) Se presenta una iniciativa para modificar la Ley de Productos Orgánicos y la Ley del Impuesto al Valor Agregado, propuesta por el Lic. Monreal Ávila (2015), Senador

de la República e integrante de la LXII Legislatura del Congreso de la Unión. La modificación propuesta incluye ajustes en la fracción f) del artículo 2-A de la última disposición normativa mencionada, con el fin de exentar del impuesto al valor agregado a los fertilizantes, plaguicidas, herbicidas, fungicidas y abonos orgánicos destinados a la agricultura o ganadería (Monreal Ávila, 2015).

Si bien las anteriores iniciativas con proyecto de Ley aún no han sido aprobadas, se presentan como ejemplos de la perspectiva por parte de los legisladores enfocada en buscar mecanismos alternativos de productos químicos y procesos amigables con el medio ambiente, ante la falta de efectividad de las contribuciones empleadas para el uso de plaguicidas. De ahí surge el área de oportunidad para incentivar su uso.

Impacto generado por el Impuesto Sobre Automóviles Nuevos

Respecto al Impuesto sobre Automóviles Nuevos, más que ser un incentivo para promover el consumo de vehículos amigables con el medio ambiente, parece que está contribuyendo a fomentar la adquisición de vehículos usados y con tecnología menos avanzada, lo que resulta en una mayor emisión de agentes contaminantes y un mayor consumo de combustible. Como dato relevante, a finales de 2000, aproximadamente el 80% de los vehículos en uso en la región fronteriza del norte eran relativamente antiguos, usados e importados de los Estados Unidos de América (OCDE, 2013).

Otro caso que hemos mencionado es el incentivo para adquirir vehículos eléctricos o híbridos. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía ha publicado información sobre las ventas de vehículos híbridos y eléctricos en el mercado nacional durante el período que va de enero de 2016 a diciembre de 2023, basado en el Registro Administrativo de la Industria Automotriz de Vehículos Ligeros. Siguiendo la implementación de la reforma y los estímulos destinados a promover el uso de vehículos amigables con el medio ambiente, las ventas de vehículos eléctricos en México experimentaron un notable incremento entre 2016 y 2020. En concreto, en 2016 se vendieron 8,265 unidades, cifra que ascendió a 10,554 en 2017, y posteriormente a 17,807 en 2018. Para el año 2019, las ventas alcanzaron las 25,608 unidades, manteniendo un nivel relativamente alto con 24,405 unidades vendidas en 2020 (Sánchez et al., 2022).

Este crecimiento progresivo podría sugerir un creciente interés y aceptación por parte de los consumidores. No obstante, esto implica una mayor demanda de centros de carga para vehículos enchufables y totalmente eléctricos. Sin embargo, la infraestructura actual es insuficiente para reemplazar por completo el uso de combustibles fósiles, ya que, en la actualidad, en todas las entidades federativas, sólo contamos con 1,012 centros de carga y un total de 2,220 cargadores (Sánchez et al., 2022). El hecho de que existan más cargadores que centros de carga sugiere que algunos lugares pueden tener múltiples cargadores en un solo centro. Esto podría indicar un esfuerzo para aumentar la infraestructura de carga para vehículos eléctricos en diferentes ubicaciones de todo el país.

Sin embargo, aunque la infraestructura de carga para vehículos eléctricos ha progresado con la presencia de más de 1,000 centros y más de 2,000 cargadores, todavía puede haber espacio para el crecimiento y la expansión para satisfacer la creciente demanda de vehículos eléctricos. Esta mejora en la accesibilidad para los propietarios de vehículos eléctricos podría fomentar aún más la adopción de esta tecnología y, con ello, tener un impacto beneficioso en el medio ambiente al sustituirse el combustible fósil.

Impacto resultante de las normativas no tributarias destinadas a prevenir o sancionar la contaminación

En cuanto al papel que han desempeñado las grandes empresas para contribuir al medio ambiente y al cumplimiento de las normas ambientales, según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en su comunicado de prensa número 310/22 del 2 de junio de 2022, en relación con las prácticas de protección ambiental y la gestión de residuos en grandes establecimientos en México durante los años 2018 y 2020, la información obtenida de los censos económicos de 2019 indica lo siguiente (INEGI, 2022):

- a. En 2018, solo el 12.5% de los grandes establecimientos en México contaba con personal dedicado a actividades de protección ambiental. Este dato sugiere una baja participación en acciones directamente orientadas a la preservación del entorno.
- b. En cuanto a los sectores específicos, el transporte de materiales y residuos peligrosos empleó la mayor cantidad de personas comprometidas con acciones destinadas al cuidado del medio ambiente, con un total de 25,217 individuos. Le siguieron las empresas especializadas en realizar pruebas y análisis, con 17,100 personas involucradas en actividades para preservar el medio ambiente. Finalmente, en el sector dedicado a la venta al por mayor de desechos de plástico, 12,213 personas participaron en actividades destinadas al cuidado del medio ambiente.
- c. En cuanto a la aplicación de medidas de protección ambiental en 2018, el 56.6% de las unidades económicas grandes no implementó ninguna medida en este sentido. Una proporción significativa (27.5%) desconocía la obligatoriedad de estas medidas, mientras que solo el 15.9% cumplió, al menos, con una de ellas. Estos datos indican una falta generalizada de adopción de prácticas ambientalmente responsables.
- d. En lo que respecta al manejo de desechos en 2018, el 65.1% de las empresas grandes enviaron sus desechos a rellenos sanitarios, el 29.4% los trasladaron a empresas de servicios para el manejo y transporte de residuos, y solo el 5.5% los reciclaron o reutilizaron en el proceso de producción. Estos números reflejan diferentes enfoques en la gestión de residuos, con una mayoría aun dependiendo de rellenos sanitarios.

- En cuanto a la recolección de Residuos Sólidos Urbanos, en 2020 se recolectaron diariamente 106,523,139 kg de residuos sólidos urbanos, una ligera disminución con respecto a los 107,055,547 kg recolectados en 2018. Aunque la diferencia no es significativa, muestra una estabilidad en la cantidad de residuos recolectados durante este periodo.

En conjunto, estos datos señalan la necesidad de una mayor conciencia y acción en términos de prácticas ambientales sostenibles y gestión de residuos en los grandes establecimientos en México, con un énfasis en la adopción de medidas de protección ambiental y métodos más sostenibles de manejo de residuos.

Ahora bien, respecto a las unidades económicas que cumplieron con alguna norma ambiental, el 15.9% de unidades económicas grandes indican que implementaron al menos una medida destinada a la protección ambiental; el 56.6% no adoptó ninguna medida específica para la protección del medio ambiente; mientras que un 27.5% de las unidades económicas grandes afirmó desconocer la obligatoriedad de implementar medidas de protección ambiental (INEGI, 2022).

Estos datos revelan que una proporción significativa de las unidades económicas grandes no ha adoptado medidas específicas para la protección ambiental, ya sea por falta de conocimiento sobre su obligatoriedad o por decisiones empresariales. Esto resalta la importancia de la concientización y la promoción de prácticas sostenibles en el sector empresarial.

En cuanto a las prácticas de utilización de material reciclado por parte de unidades económicas manufactureras grandes, encontramos lo siguiente (INEGI, 2022):

- a. El 19.6% de las unidades económicas manufactureras grandes declararon utilizar material reciclado como parte de sus materias primas. Esto implica que casi una quinta parte de estas unidades incorporan componentes reciclados en la fabricación de sus productos.
- b. Un 25.4% de estas unidades económicas utilizan material reciclado específicamente en los materiales de empaque y embalaje. Esto sugiere una conciencia y acción hacia la reducción de residuos en el envasado de productos.
- c. Un 1.1% de las unidades económicas manufactureras grandes declararon utilizar otros materiales reciclados en su proceso productivo, aunque no se especifica qué tipo de materiales son. Esto podría incluir componentes adicionales que contribuyen a la sostenibilidad del proceso de fabricación.

Estos datos indican un grado variable de adopción de prácticas de reciclaje dentro del sector manufacturero. Aunque algunas unidades incorporan material reciclado en diversas etapas del proceso, aún queda espacio para aumentar estas prácticas y avanzar hacia una producción más sostenible.

Los resultados anteriores sugieren que la aplicación de incentivos fiscales para compañías que inviertan en tecnologías limpias, energías renovables o proyectos sustentables podría fortalecer las iniciativas estatales, no solo para controlar, sino también para prevenir los riesgos o impactos ambientales generados por las prácticas empresariales.

Los incentivos fiscales como mecanismo para fomentar la adopción de prácticas sostenibles en México.

Promoción de Prácticas Sustentables: Incentivos Fiscales frente a Sanciones Correctivas

Como se ha desarrollado a lo largo del presente documento, existen disposiciones normativas enfocadas en prevenir o mitigar el daño al medio ambiente. Algunas de estas medidas han logrado cumplir con sus objetivos, mientras que otras no han tenido el impacto deseado. En consecuencia, se ha buscado estimular el empleo de prácticas sustentables en lugar de optar por la prohibición total. Dado que tanto las empresas como el gobierno comparten responsabilidades en la búsqueda de beneficios para el medio ambiente, siendo este último quien asume la carga principal, consideramos que la adopción de prácticas sustentables constituye una estrategia más beneficiosa que la imposición de prohibiciones o cargas tributarias. Estas prácticas no solo son más efectivas, sino que también pueden generar un impacto ambiental positivo significativo, alineándose con los objetivos de sostenibilidad de manera más eficiente que otras medidas coercitivas. La razón por la que se considera que los incentivos son elementos que contribuyen a cumplir con los objetivos de protección del medio ambiente se basa en la psicología del contribuyente y las teorías económicas que intervienen en el proceso de cumplimiento de obligaciones fiscales.

Por un lado, encontramos la psicología económica, donde autores como McCaferly sugieren que las personas tienden a reaccionar de manera más intensa o a ser más afectadas emocionalmente por las pérdidas que por las ganancias. Es decir, el dolor o la tristeza asociados con perder algo tienden a ser percibidos como más intensos que la alegría o la satisfacción derivadas de ganar algo equivalente. Esto puede llevar a las personas a recurrir a prácticas como la llamada “economía de opción”, cuyo objetivo es buscar asesoría legal para reducir la carga fiscal, convirtiéndose en personas que evaden fiscalmente sus obligaciones (Villegas Almagro, 2022). Así, podemos entender una psicología del contribuyente en el sentido de que algunos pueden percibir que no importa cuánto contaminen, siempre y cuando tengan la capacidad económica para pagar o eludir su pago, aprovechándose de la “economía de opción” e incluso de los recursos legales disponibles para impugnar los actos de autoridad que impongan sanciones por el incumplimiento de las normas ambientales.

Por otro lado, según la teoría económica, los contribuyentes al decidir si pagan o no los impuestos realizan un análisis de costo-beneficio, evaluando factores como el riesgo de ser detectados evadiendo el pago, el monto del impuesto a pagar, la sanción que podrían enfrentar en caso de ser descubiertos y el ahorro fiscal que obtendrían de manera ilícita

(Grande Serrano, 2019). Este mismo principio puede aplicarse al ámbito de las normativas ambientales. Es decir, la estrategia que podrían adoptar las empresas consiste en evitar la comisión de acciones infractoras o cumplir con los requisitos mínimos de permisibilidad en el manejo de agentes contaminantes para eludir situaciones de incumplimiento. Aunque estas prácticas están dentro del marco legal, conducen a un enfoque de control de la contaminación en lugar de buscar su erradicación completa. Por lo tanto, es crucial fomentar la adopción de prácticas más sostenibles y alternativas en los procesos y el uso de productos, incentivando así la transición hacia métodos más respetuosos con el medio ambiente.

En cuanto al recurso a medios coercitivos como estrategia para prevenir o reparar los daños ambientales, resulta insuficiente abordar de manera integral la lucha contra la contaminación del medio ambiente. Desde el ámbito del Derecho penal, el poder sancionador conferido al Estado y el aumento de las penas no impactan de manera significativa en la prevención de la comisión de delitos. Una estrategia más efectiva en términos de prevención consistiría en fortalecer la percepción de que se obtienen resultados tangibles en la identificación, captura y condena de los responsables, incentivando así un cambio de comportamiento más efectivo (Grande Serrano, 2019).

En este sentido, en México se emitió el Programa de Procuración de Justicia Ambiental 2021-2024, cuya estrategia prioritaria 1.3, denominada “Fortalecer a las unidades administrativas jurídicas para la substanciación y resolución pronta y expedita de las denuncias populares”, establece seis puntos de acción para fortalecer la administración de justicia. Entre estos, el punto 1.3.2 busca promover mecanismos que permitan conmutar la imposición de multas por proyectos de inversión consistentes en la adquisición de instalaciones de equipo para evitar la contaminación o la protección, preservación o restauración del medio ambiente (PROFEPA, 2021).

Aunque el programa incluye estrategias como incrementar la severidad de las sanciones y establecer tribunales especializados en materia de medio ambiente, estas medidas por sí solas resultan insuficientes. Es imperativo centrarse en acciones que promuevan la adopción o transición hacia prácticas sustentables en lugar de depender exclusivamente de herramientas tradicionales. En este contexto, es necesario mencionar el Programa Nacional de Auditoría Ambiental dirigido a las empresas interesadas en participar en una auditoría practicada por cualquier auditor ambiental autorizado por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, a fin de obtener un certificado totalmente gratuito bajo cualquiera de las tres modalidades: industria limpia, calidad ambiental y calidad ambiental turística. La finalidad es ayudarlas a garantizar el cumplimiento de la norma en materia de medio ambiente, pero además mejorar sus procesos de producción, desempeño ambiental y competitividad (PROFEPA, 2024).

Dicho programa busca fomentar la participación voluntaria de las empresas para auditar sus procesos y así identificar áreas de oportunidad para mejorar en materia del medio ambiente, sin que esto represente una autoincriminación en caso de incumplimiento con la normativa. Esto refleja el interés del Estado por promover acciones encaminadas a la prevención más que a la aplicación de medidas correctivas.

Incentivos fiscales a nivel local que fomentan la adopción de prácticas sustentables en las empresas

En México, se han implementado escasas medidas fiscales destinadas a incentivar la adopción de prácticas sustentables por parte de personas físicas o morales. Nos limitaremos a abordar algunos ejemplos sin más pretensión que ilustrar. Ya hemos destacado la exención del impuesto sobre automóviles nuevos para vehículos que no consumen o reducen significativamente el consumo de combustible fósil, por lo que resulta innecesario volver a tratar este tema. En su lugar, nos enfocaremos en algunas prácticas que aún no han sido abordadas o desarrolladas. A nivel local, la entidad federativa en México que más ha mostrado avances en la materia ha sido la Ciudad de México, la cual en su legislación ya ha implementado incentivos fiscales y programas de apoyo para empresas que desarrollen actividades que contribuyan a la protección del medio ambiente o a la reducción de impactos ambientales negativos.

Como ejemplo de estos incentivos, encontramos que la Ciudad de México a través del Gobierno de la Ciudad (2024), contempla la reducción de ciertos impuestos a través de la obtención de constancias que cumplan con los requisitos siguientes:

- a. Las entidades que cumplen con un Programa de Autorregulación y Auditoría Ambiental pueden solicitar la “Constancia de Reducción Fiscal”, obteniendo beneficios fiscales en el impuesto sobre nómina por actividades de reciclaje o procesamiento de residuos sólidos. La reducción fiscal varía del 20% al 40%, según el porcentaje de residuos reciclados y procesados. También pueden obtener reducciones adicionales al mejorar condiciones ambientales, como el uso eficiente de recursos y la gestión adecuada de residuos. Estas mejoras pueden conducir a descuentos fiscales de entre el 20% y el 100%, dependiendo del grado de avance ambiental logrado.

Respecto al impuesto predial, las empresas industriales o de servicios en la Ciudad de México pueden obtener descuentos en el impuesto predial al adoptar tecnologías y medidas para reducir emisiones contaminantes, conforme a las regulaciones ambientales. Estos descuentos van del 10% al 20%, dependiendo del nivel de reducción de emisiones logrado.

Lo anterior se encuentra en conformidad con lo establecido en los párrafos primero y segundo del artículo 276 y el párrafo primero y tercero del artículo 277 del Código Fiscal de la Ciudad de México.

- b. Los propietarios de viviendas pueden obtener hasta un 20% de descuento en los derechos por suministro de agua al instalar dispositivos de ahorro como paneles solares y sistemas de captación de agua pluvial. Deben demostrar una reducción del 20% en el consumo de energía y/o agua o implementar el reciclaje del agua para calificar.

- c. Los propietarios que cuenten con árboles adultos o áreas verdes que ocupen al menos un tercio de su propiedad pueden beneficiarse con una reducción del 25% en el impuesto predial. Asimismo, aquellos que implementen techos verdes que cubran al menos un tercio de la superficie de su vivienda, cumpliendo con la normativa ambiental, pueden obtener un descuento del 10% en dicho impuesto.
- d. Las empresas que inviertan en equipamiento para usar agua residual tratada en lugar de agua potable en su producción pueden obtener una reducción del 80% en los Derechos por Suministro de Agua según el artículo 279, Fracción III el Código Fiscal de la Ciudad de México. Para calificar, deben presentar una constancia del Sistema de Aguas que certifique el uso de agua residual tratada.
- e. Conforme al artículo 279, Fracción VI del Código Fiscal de la Ciudad de México, las empresas que demuestren haber iniciado operaciones en sectores de alta tecnología tienen derecho a recibir reducciones significativas del 55% en el Impuesto sobre Nóminas, del 30% en el Impuesto Predial y del 80% en el Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles.

Bajo esta perspectiva, tanto las entidades federativas como la federación deberían trabajar más en coordinación para unificar las acciones orientadas a fomentar la práctica sustentable e incorporarlas de manera integral en sus respectivas legislaciones.

Para obtener estas reducciones, las empresas deben presentar una constancia emitida por la Secretaría de Desarrollo Económico. Esta constancia debe acreditar que la empresa tiene como objetivo social la innovación y desarrollo de bienes y servicios de alta tecnología, entre otras áreas como biotecnología, nuevas tecnologías energéticas y energías renovables, tecnologías del agua, tecnología para el manejo de desechos, sistemas de prevención y control de la contaminación, y áreas afines.

Como se puede observar, la Ciudad de México ha implementado beneficios fiscales destinados a incentivar a las empresas a adoptar prácticas sostenibles. Sin embargo, otras entidades federativas han mostrado menos interés o han sido omisas en el ámbito fiscal para promover la protección del medio ambiente a través de este mecanismo, optando más por la imposición de los llamados impuestos ecológicos. Por lo tanto, es crucial que exista una unificación de estos beneficios para que todas las entidades federativas desarrollen un plan de acción que fomente la participación empresarial en acciones medioambientales.

Incentivos fiscales a nivel federal que fomentan la adopción de prácticas sustentables en las empresas

Dentro de los incentivos fiscales a nivel federal, encontramos que hay muy pocos beneficios dirigidos específicamente a las empresas que promuevan prácticas sustentables. Uno de los pocos ejemplos es la exención contemplada en el artículo 34, fracción XIII, del Impuesto sobre la Renta. Este artículo contiene disposiciones relevantes para nuestra temática, que son:

Artículo 34. Los por cientos máximos autorizados, tratándose de activos fijos por tipo de bien son los siguientes:

(...)

XIII. 100% para maquinaria y equipo para la generación de energía proveniente de fuentes renovables o de sistemas de cogeneración de electricidad eficiente ejercicio.

Por otro lado, encontramos el artículo 77-A de la misma norma, el cual establece:

Artículo 77-A. Las personas morales que se dediquen exclusivamente a la generación de energía proveniente de fuentes renovables o de sistemas de cogeneración de electricidad eficiente, en el ejercicio en que apliquen la deducción prevista en el artículo 34, fracción XIII de esta Ley, podrán crear una cuenta de utilidad por inversión en energías renovables, la que se calculará en los mismos términos que la cuenta de utilidad fiscal neta prevista en el artículo 77 de la presente Ley. Para efectos del cálculo de la cuenta de utilidad por inversión en energías renovables, en lugar de la utilidad fiscal neta del ejercicio a que se refiere el artículo 77 de esta Ley, se adicionará la utilidad por inversión en energías renovables del ejercicio.

En resumen, se incentiva la adopción de prácticas y tecnologías amigables con el medio ambiente mediante la aplicación de beneficios fiscales en el suministro de agua para aquellos que cumplan con estos criterios. En otro aspecto, el artículo 79, Fracción XX, considera a ciertas personas morales como no contribuyentes del impuesto sobre la renta en México, siempre y cuando se constituyan y operen exclusivamente para realizar las actividades específicas que a continuación se detallan:

Artículo 79. No son contribuyentes del impuesto sobre la renta, las siguientes personas morales:

(...)

Las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de esta Ley, que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para la realización de actividades de investigación o preservación de la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, dentro de las áreas geográficas definidas que señale el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general, así como aquellas que se constituyan y funcionen en forma exclusiva para promover entre la población la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y del suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.

Como puede apreciarse, al exentarles del impuesto sobre la renta, se busca incentivar la participación de la sociedad en la conservación del medio ambiente, así como facilitar el financiamiento de estas organizaciones mediante donativos deducibles de impuestos. Esto ayuda a garantizar su continuidad y fortalecer su labor en beneficio de la sociedad y

el entorno natural. También nos encontramos con el artículo 204 de la misma ley, el cual menciona:

Artículo 204. Se otorga un estímulo fiscal a los contribuyentes del impuesto sobre la renta, consistente en aplicar un crédito fiscal equivalente al 30% del monto de las inversiones que en el ejercicio fiscal de que se trate, realicen en equipos de alimentación para vehículos eléctricos, siempre que estos se encuentren conectados y sujetos de manera fija en lugares públicos, contra el impuesto sobre la renta que tengan a su cargo en el ejercicio en el que se determine el crédito. El crédito fiscal no será acumulable para efectos del impuesto sobre la renta.

El artículo mencionado establece un beneficio fiscal para aquellos contribuyentes que inviertan en equipos de alimentación para vehículos eléctricos. En este caso, el crédito fiscal equivale al 30% del monto de las inversiones realizadas en los equipos de alimentación para vehículos eléctricos. Esto significa que, por cada peso invertido en estos equipos, el contribuyente podrá deducir un 30% de ese monto directamente de su impuesto sobre la renta. Sin lugar a dudas, este beneficio sirve como un incentivo para aumentar la instalación de estaciones de carga para vehículos eléctricos en comparación con las que ya existen. Este era el desafío al que se enfrentaban las autoridades. Como resultado, más personas podrían optar por utilizar este tipo de autos en lugar de los que funcionan con gasolina.

En cuanto a la investigación, la Ley del Impuesto sobre la Renta también ofrece beneficios, como lo establece el artículo 202, que textualmente menciona:

Artículo 202. Se otorga un estímulo fiscal a los contribuyentes del impuesto sobre la renta que efectúen proyectos de investigación y desarrollo tecnológico, consistente en aplicar un crédito fiscal equivalente al 30% de los gastos e inversiones realizados en el ejercicio en investigación o desarrollo de tecnología, contra el impuesto sobre la renta causado en el ejercicio en que se determine dicho crédito. El crédito fiscal no será acumulable para efectos del impuesto sobre la renta.

Dicho precepto legal establece un estímulo fiscal para aquellos contribuyentes del impuesto sobre la renta que lleven a cabo proyectos de investigación y desarrollo tecnológico. Este estímulo consiste en un crédito fiscal equivalente al 30% de los gastos e inversiones realizados durante el ejercicio fiscal en investigación o desarrollo de tecnología. Este beneficio fiscal permite a las empresas recuperar parte de los recursos invertidos en actividades de investigación y desarrollo, lo cual puede ser un incentivo importante para fomentar la innovación y el avance tecnológico en diversos sectores de la economía. En cuanto al impacto que puede tener en el medio ambiente, este estímulo fiscal podría promover el desarrollo de tecnologías más limpias y sostenibles. Por ejemplo, las empresas podrían invertir en proyectos de investigación enfocados en la creación de tecnologías

más eficientes en el uso de recursos naturales, la reducción de emisiones contaminantes o la gestión sostenible de residuos. Estas innovaciones podrían contribuir a la protección del medio ambiente y la mitigación del cambio climático, al tiempo que impulsan el crecimiento económico y la competitividad empresarial.

Como se puede observar, aún hay mucho trabajo por hacer, ya que los incentivos actualmente contemplados en nuestras normativas mexicanas para fomentar la adopción de prácticas empresariales sustentables son limitados en comparación con la diversidad de procedimientos disponibles para las empresas. Conceptos como la química verde, ecología verde, ecología industrial, biomimética aplicada al diseño de equipos y producción más limpia son solo algunos ejemplos de enfoques que podrían emplearse en todas las fases de producción para contribuir de manera más integral con el medio ambiente. Estas son áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar para incentivar a que todas las entidades federativas comiencen a introducir en sus legislaciones o, en su defecto, trabajar en coordinación para que en el ámbito federal se empleen mayores medidas que beneficien a las empresas y las impulsen a convertirse en el motor de un cambio. Algunas de estas medidas podrían incluir la aplicación de:

- Incentivos fiscales por inversión en tecnologías limpias: Ampliar a nivel federal los conceptos que pueden deducir las empresas a todo tipo de inversión de tecnologías limpias, no sólo equipos y maquinaria para la generación de energías sino a todo tipo de tecnologías sostenibles
- Reducciones en las tasas impositivas a nivel local: Considerar reducciones en las tasas impositivas para aquellas empresas que demuestren un compromiso significativo con prácticas de sostenibilidad, que pueden ser reducciones en impuestos locales, como el impuesto predial, el impuesto sobre nóminas, el impuesto sobre adquisición de bienes inmuebles, que por lo general son los impuestos que todas las entidades federativas tienen en sus legislaciones.
- Exenciones fiscales para productos ecoamigables: Las empresas que produzcan productos utilizando métodos de química verde podrían recibir exenciones fiscales o tasas reducidas para fomentar la fabricación de artículos más sostenibles.
- Incentivos fiscales para la certificación ambiental: Las empresas que obtienen certificaciones ambientales, puedan beneficiarse de incentivos fiscales, como reducciones en las tasas impositivas o deducciones fiscales adicionales

Estas medidas son enunciativas, ya que cada entidad federativa tiene impuestos que pueden coincidir con el resto o no. Asimismo, la variedad de actividades económicas predominantes es diferente, por lo que es importante adaptar estos beneficios fiscales a la legislación y regulaciones específicas de cada entidad federativa para ampliar las exenciones.

Hoy en día, es importante cambiar el paradigma de ver al Derecho Fiscal como un órgano inquisidor, donde se pretende que la imposición de impuestos sea la única

solución para cumplir con los objetivos y compromisos asumidos por el gobierno. Debe trabajarse también en la implementación de incentivos fiscales que fomenten la iniciativa de las empresas para aplicar prácticas amigables con el medio ambiente, de tal manera que existan beneficios correlativos para las partes involucradas.

Conclusiones

Después de analizar las disposiciones fiscales y los incentivos existentes para promover prácticas empresariales sostenibles en México, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

Aunque se han implementado algunos beneficios fiscales a nivel federal y local para fomentar prácticas sustentables, aún existen limitaciones en la diversidad y alcance de estos incentivos. Es necesario ampliar y diversificar los beneficios fiscales para abarcar una gama más amplia de actividades empresariales y sectores industriales.

Existe la necesidad de una mayor coordinación entre las entidades federativas para armonizar las disposiciones fiscales y los incentivos relacionados con la sustentabilidad empresarial. Esto garantizaría una aplicación más uniforme y efectiva de los beneficios fiscales en todo el país.

Es fundamental promover prácticas empresariales innovadoras y sustentables que vayan más allá de los incentivos fiscales tradicionales. Conceptos como la química verde, la ecología industrial y la biomimética pueden ofrecer nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia ambiental de las empresas.

Es necesario cambiar el enfoque del Derecho Fiscal de ser meramente recaudatorio a ser un instrumento que promueva la adopción de prácticas empresariales responsables con el medio ambiente. Los incentivos fiscales deben ser diseñados de manera que recompensen activamente las acciones sustentables de las empresas.

Aunque se han dado pasos hacia la promoción de la sustentabilidad empresarial a través de incentivos fiscales en México, aún hay espacio para mejorar y expandir estos esfuerzos. Es crucial continuar trabajando en la creación de un marco normativo que incentive y premie de manera efectiva las prácticas empresariales amigables con el medio ambiente.

Referencias

- Albert, L. A. (2022). *Contaminación ambiental: Origen, clases, fuentes y efectos*. Sociedad Mexicana de Toxicología. <https://lc.cx/jWJo3r>
- Bermúdez Méndez, J. E. (2022). *Iniciativa con proyecto de decreto por el que se adiciona un segundo párrafo al artículo 5° de la ley agraria; y una fracción IX al artículo 3° de la ley sobre Cámaras Agrícolas, que en lo sucesivo se denominaran asociaciones agrícolas*. Gaceta Parlamentaria, LX-V/1SPR-6-3038/126246.

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2006). *Ley de productos orgánicos*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPO.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley de Impuesto Especial Sobre producción y Servicios*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIEPS.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley de Impuesto Sobre Automóviles Nuevos*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFI-SAN.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley de Impuesto Sobre la Renta*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2021). *Ley Federal de responsabilidad ambiental*. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRA_200521.pdf
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2022). *Ley Federal de Sanidad Vegetal*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFSV.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2023). *Ley Federal de Derechos*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFD.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2023). *Ley General para la prevención y gestión integral de los residuos*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGPGIR.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). *Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGEEPA.pdf>
- García Ochoa, A. (2018). *Iniciativa de ley que reforma el artículo 2o. de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios*. Gaceta Parlamentaria, año XXI, número 5143-II. <https://lc.cx/U3-jbc>
- Gobierno de la Ciudad de México. (2024). Constancia de Reducción e incentivos fiscales. <https://lc.cx/ac6jwn>
- Grande Serrano, P. (2019). La psicología económica como herramienta para incentivar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. *Revista de Contabilidad y Tributación, CEF* (439), 5–36.
- INEGI. (2022). *Estadísticas a propósito del día mundial del medio ambiente. 5 de junio*. Comunicado de prensa número 310/22. https://lc.cx/Tt5S_8
- Loayza Pérez, J., & Silva Meza, V. (2013). Los procesos industriales sostenibles y su contribución en la prevención de problemas ambientales. *Industrial Data*, 16(1), 108-117. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Monreal Ávila, D. (2015). *Iniciativa con proyecto de Decreto por el que se adicionan y modifican diversas disposiciones de la Ley de Productos Orgánicos y la Ley del Impuesto al Valor Agregado en materia de fertilizantes y abonos orgánicos*. Gaceta Parlamentaria, LXII/3SPO-124-1720/53967.
- Naciones Unidas. (1973). *Declaración y el Plan de acción de Estocolmo para el medio humano*. <https://lc.cx/Co0jaK>
- OCDE. (2013). *Evaluaciones de la OCDE sobre el desempeño ambiental: México 2013*. OECD Publishing. <https://lc.cx/NJ91on>

- OCDE. (2021). *Gobernanza regulatoria en el sector de plaguicidas de México*. OECD Publishing. <https://lc.cx/wleFTz>
- Ponce Nava, D. L. (2022). El derecho internacional sobre medio ambiente y desarrollo: La contribución mexicana. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (47), 81-99. <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/1269>
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (2014, 14 de marzo). Programa nacional de auditoría ambiental. Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. <https://lc.cx/Blof11>
- Procuraduría Federal de Protección al Ambiente. (2021). *Programa de procuración de justicia ambiental 2021-2024*. <https://lc.cx/SJC6dA>
- Sánchez Arredondo, N. G., Espino de la Peña, R., Bours Griffith, A., Velázquez Meza, R., Gómez Hernández, A., Beltrones Sánchez, S., Anaya Mota, C., Mayorga Delgado, N., García Yáñez, Á., Paredes Rangel, B., Castro Castro, I., Jiménez Arteaga, R. E., Elenes Angulo, R. de J., Zamora Gastelum, M. Zepeda Vidales, D., y Eduardo Cervantes Rojas, E. C. (2022). *Iniciativa con proyecto de decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable, Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, Ley Federal de Sanidad Vegetal, Ley General para la Prevención y Gestión Integral de Residuos y Ley General de Salud, en materia de plaguicidas*. Gaceta Parlamentaria, LXV/2PPO-61-3136/130914.
- Sánchez, L. G., Fabela, M. de J., Vázquez, D., & Hernández, J. R. (2022). Situación de la electromovilidad en México. Instituto Mexicano del Transporte, Publicación bimestral de divulgación externa, NOTAS, 195.
- Toca Torres, C. E. (2011). Impacto ambiental empresarial y fallas de la acción pública: Una realidad de las localidades bogotanas. *Argos*, 28(54), 244-269.
- Villegas Almagro, Y. (2022). Moral tributaria y psicología económica: Factores determinantes del cumplimiento fiscal voluntario. *Nueva época*, (27), 101-128.

Adoption of Sustainable Business Practices in Mexico through Tax Incentives

Adoção de práticas comerciais sustentáveis no México por meio de incentivos fiscais

Juan Manuel Ortega Maldonado

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<http://orcid.org/0000-0001-5881-7898>

juan.ortegama@uaem.edu.mx

Licenciado en Derecho (UAEM), maestro y doctor en Derecho (UNAM), doctor en Derecho (Universidad Complutense de Madrid), Diplomado en el Sistema Impositivo de los Estados Unidos (Universidad George Washington) Profesor investigador de tiempo completo, titular C, en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Beatriz Monroy López

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0000-7877-0089>

beatriz.monroyl@uaem.edu.mx

Doctora en Derecho por la Universidad de Autónoma del Estado de Morelos. Obtuvo la maestría en Derecho y la licenciatura de Derecho en la universidad antes mencionada. Profesora en la Licenciatura en Derecho modalidad presencial y virtual de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Miembro activa de la asociación Sumando Derecho y Restando Desigualdades.

Abstract:

This chapter aims to illustrate how business practices have contributed to the generation of environmental pollution and how they can help correct and prevent it as part of an ethical and legal responsibility, bringing benefits not only to the environment but also to their own organization. Additionally, data is collected on the actions that the State has implemented to incentivize sustainable practices in local companies and the effectiveness of these measures in identifying perceived barriers and the main challenges faced in adopting such practices. It concludes with an evaluation of the impact that the application of tax incentives can have on companies to motivate them to implement measures that tend to mitigate negative environmental impact.

Keywords: Tax incentives; business practices; sustainability.

Resumo:

Este capítulo tem como objetivo ilustrar como as práticas empresariais contribuíram para a geração de poluição ambiental e como elas podem ajudar a corrigi-la e preveni-la como parte de uma responsabilidade ética e legal, trazendo benefícios não apenas para o meio ambiente, mas para sua própria organização. Além disso, são coletados dados sobre as ações que o Estado implementou para incentivar práticas sustentáveis nas empresas locais e a eficácia dessas ações na identificação das barreiras percebidas e dos principais desafios para a adoção de tais práticas. Conclui-se com uma avaliação do impacto que a aplicação de incentivos fiscais pode ter sobre as empresas para motivá-las a implementar medidas de mitigação de impactos ambientais negativos.

Palavras-chave: Incentivos fiscais; práticas empresariais; sustentabilidade.



Religación **Press**

Ideas desde el Sur Global



ISBN: 978-9942-664-00-6



9 789942 664006