5

Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina.
Perspectivas de Análisis

Implementación de prácticas y cambio en las organizaciones

gto Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior
SISTEMA DE INNOVACIÓN DEL ESTADO DE GUANAJUATO
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO Campus Guanajuato División de Ciencias Económico Administrativas Departamento de Estudios Organizacionales
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA Casa abierta al tiempo
Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales
CACEO Cuerpo Académico de Estudios Organizacionales Universidad de Guanajuato
Departamento de Administración
Posgrado en Estudios Organizacionales

Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina.
Perspectivas de Análisis

Implementación de prácticas y cambio en las organizaciones

IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES
Primera edición, 2017

Colección:
Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina
Perspectivas de Análisis

Coordinación general:
Domingo Herrera González
Guillermo Ramírez Martínez
Jorge Alberto Rosas Castro

Coordinación de la obra:
Fabiola de Jesús Mapén Franco

GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.
Manuel Gutiérrez Nájera No. 91, Col. Obrera
Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06800, Ciudad de México

ISBN: 978-607-9011-57-4

Instituciones responsables de edición:

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
División de Ciencias Económico Administrativas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD AZCAPOTZALCO

RED MEXICANA DE INVESTIGADORES EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES, A.C. (REMINEO)

Revisión de la obra:
Gabriela Camacho Deonicio
Adolfo Priego Cruz

Diseño:
Luis Javier Anguiano

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

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

Editado en México

Diversidad y Complejidad Organizacional en América Latina.
Perspectivas de Análisis

Implementación de prácticas y cambio en las organizaciones

Coordinación general:
Domingo Herrera González
Guillermo Ramírez Martínez
Jorge Alberto Rosas Castro

Coordinación de la obra:
Fabiola de Jesús Mapén Franco

HESS grupo editorial
gto orgullo y energía unidos de todos
Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior
SISTEMA DE INNOVACIÓN DEL ESTADO DE GUANAJUATO
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
Campus Guanajuato
División de Ciencias Económico Administrativas
Departamento de Estudios Organizacionales
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Casa abierta al tiempo
Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales
CACEO
Cuerpo Académico de Estudios Organizacionales
Universidad de Guanajuato
Departamento de Administración
Posgrado en Estudios Organizacionales

Comité editorial

Coordinación general:
Domingo Herrera González
Guillermo Ramírez Martínez
Jorge Alberto Rosas Castro

Coordinación de la obra:
Fabiola de Jesús Mapén Franco

Comité de dictaminación:
Pablo Payró Campos
Aída Alvarado Borrego
Gabriela Hidalgo Quinto
Hugo Alberto Gijón Mitre
Jannet Rodríguez Ruiz
Marcela Contreras Loera
Teresa de Jesús Pérez Zurita

Contenido

- **Introducción 11**

  Fabiola de Jesús Mapén Franco

Investigación en Proceso

- **Elementos a considerar en la transición de la privatización 15**

  Alejandro Rodríguez Valle
  Marina Elizabeth Salazar Herrera

- **Nuevas formas de organización de la producción y del trabajo en la industria automotriz del Estado de México 2005-2015 . . . . . .39**

  Rosa Silvia Arciniega Arce

- **Clima organizacional y sus efectos sobre la satisfacción laboral en las instituciones de asistencia privada. 65**

  Alejandra Karely Meza Urias
  Martina Flores Vizcarra

- **Implantación del sistema estratégico de gestión en "La Compañía". 103**

  Medardo José Mora Díaz

Investigación Concluida

- **Liderazgo situacional y la implementación del Home Office 135**

  Alma Patricia Aduna Mondragón
  Érika Janett Chávez Gutiérrez
  Ana Beatriz Castillo Herrera

- **Generación de un modelo de gestión de competencias laborales de recursos humanos, en las medianas empresas 165**

  Gabriel Aguilera Mancilla
  Jorge Luis Vázquez Lundez
  Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos
  Juan Francisco Armendáriz Martínez
  Andrea Garza González

- **Perspectiva de una autogestión de los habitantes de San Miguel Zapotitlán, Sinaloa: Una cambio en el paradigma de la política social en México 199**

  Noe Ricardo Argüello Silva
  Aida Alvarado Borrego

Temática

- **Reflexión sobre la intervención organizacional que se lleva a cabo en el modelo académico de la (UTN) 243**

  Dolores Vargas Gómez

Introducción

El estudio de las organizaciones se ha consolidado a partir de las diversas aportaciones de análisis teórico y propuestas de intervención por parte de investigadores y estudiantes enfocados en la atención y comprensión de la realidad organizacional caracterizada por su diversidad y complejidad.

En este apartado se presentan las contribuciones desde un perspectiva holográfica que configuran rutas de reflexión relacionadas con la implementación de prácticas y cambio desde elementos estructurales, de desempeño, gobernanza así como de enfoques organizacionales que presentan a la modernidad como una constante de cambio en términos de adaptabilidad, control, poder, ciencia y tecnología.

El tomo está integrado por capítulos que en sus diferentes modalidad reflejan resultados de investigaciones en proceso, concluidas así como temáticas que consideran reflexiones, en algunos casos, respecto a diferentes metodologías de intervención que proponen un equilibro entre los ámbitos técnico, económico y social que posibilite el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMes).

Los capítulos dan cuenta de las nuevas formas de organización impuestas por el contexto competitivo que imponen la globalización; las políticas de privatización considerando los componentes de la oferta y demanda de un mercado político: empresas que fueron constituidas inicialmente en el ámbito público y que transitaron al privado.

La relación entre clima organizacional y satisfacción laboral forman parte de la agenda en la investigación destacando su impacto en la productividad, calidad del servicio, motivación, rotación del personal y compromiso organizacional, principalmente.

La importancia que tiene el sujeto como agente de cambio en las organizaciones, se reconoce con mayor énfasis en el contenido de capítulos subsecuentes que destacan los vínculos emocionales que impactan en los niveles de comunicación, capacidad de influencia en los grupos y los sistemas de gestión que se conforman a partir de los estilos de liderazgo así como aquellos que promueven el desarrollo de competencias laborales como aspectos fundamentales para el desempeño exitoso de las organizaciones.

De manera interesante el cambio organizacional se presenta como resultado de la autogestión concebida como el proceso de toma de conciencia por parte de actores sociales para la conformación de entidades colectivas. Su valía se comprende al reconocerla como una vía que posibilita la transformación de realidades a partir de modelos de desarrollo más inclusivos cimentados en nuevos paradigmas en las políticas sociales del país.

Fabiola de Jesús Mapén Franco

Investigación en Proceso

Elementos a considerar en la transición de la privatización

Alejandro Rodríguez Valle[1]

Marina Elizabeth Salazar Herrera[2]

Resumen

Sin duda los cambios en el contexto mundial por los avances de las fuerzas de mercados, han sido el elemento motriz de la política económica de muchos gobiernos, incluyendo el de México, no siempre *motu proprio*, sino en respuesta a las crisis reincidentes de las finanzas públicas, y las presiones consecuentes de las instituciones financieras internacionales con las que ha tenido tratos el gobierno mexicano. A partir de los años 90, tanto el gobierno federal, como algunos gobiernos estatales y municipales, buscaron la renovación de sus estructuras financieras e intentaron la adopción de modelos de administración pública, popularmente denominados neo-liberales[3], algunos con éxito, otros no. Es objetivo de este trabajo identificar los elementos que inciden en la transición de una entidad pública a privada, así como la percepción de los usuarios toda vez que se haya concluido el proceso de privatización. El diseño de investigación en este proyecto, en adición a la revisión de literatura, la formulación de un esquema conceptual de estudio, el objetivo, la pregunta y las hipótesis de investigación, se optó por un análisis cualitativo, aplicando encuestas a usuarios o clientes de las empresas estudiadas, así como a funcionarios, además se fundamentó con información operacional y documental de las empresas estudiadas. Esto permitirá concluir si los cambios han impactado el desempeño de la empresa privatizada

Palabras clave: Cambio organizacional, estructuras, privatización.

[1] Fac de Admón. Universidad Veracruzana. Puesta del sol s/n. Veracruz. C.P. 91780. México. (229) 7752000 alejrodriguez@uv.mx

[2] Fac de Admón. Universidad Veracruzana. Puesta del sol s/n. Veracruz. C.P. 91780. México. (229) 7752000 masalazar@uv.mx

[3]Estos ejercicios se han publicado en revistas como Gestión y Política Pública que edita el CIDE o el libro “Los gobiernos municipales a debate” de la misma casa editoria, entre otras publicaciones.

Introducción

En los últimos años, los cambios de adscripción de algunas entidades que en otro momento dependían de una estructura federal, estatal o municipal, pasaron al sector privado. Los motivos son variados, sin embargo predomina el factor económico, la insolvencia, el enorme endeudamiento en que habían caído, la falta de visión para hacer rentables sus activos, estos entre otros problemas de la misma índole. Aunado a lo anterior, se fue perdiendo el objeto para el que fueron definidas debiendo ser: *proporcionar servicio a la ciudadanía*.

Esta situación de cambio organizacional, es identificado como política de privatización y no es exclusiva de México; existen muchos países que han pasado por estos cambios, Gran Bretaña (Verges,2010) fue uno de los primeros, España, Nigeria, y México en los últimos años.

En esta investigación se abordaron aquellas empresas que cambiaron de organización, siendo originalmente públicas y que pasaron a ser privadas, por ejemplo, para México, alguna aerolínea, también la administración de puertos, los servicios de comunicación o bien los servicios de limpia pública. Son variadas las organizaciones que cambiaron su administración y todas buscaban un objetivo al momento del cambio: hacerlas rentables. En esa idea, es que esta investigación se planteó, tratando de fusionar el objetivo original que es servicio a la ciudadanía y por otro lado, la situación económica que llegó a imperar en estas organizaciones. Dadas las característica de la investigación y debido a las limitaciones de espacio en este foro, es que el trabajo se ha dividido en dos partes.

En esta primera parte se define la propuesta metodológica y la revisión literaria que permita la fundamentación, así mismo se dan resultados preliminares, en la idea que se profundiza en una segunda versión.

Esta investigación encuentra su pertinencia, en el objeto de estudio que corresponde al cambio organizacional de las entidades que se estudian, empresas que migraron del sector público al sector privado, para determinar si lograron estabilizar la salud financiera de las entidades compradora y vendedora, y conseguir a la vez el mantenimiento y si es posible la aparición de ventajas competitivas, incluyendo un servicio de calidad para con sus usuarios, ahora llamados clientes. El medir el desempeño de la empresa privatizada en materia de estrategias de mercado (empresarial) y extra-mercados (política) busca conciliar los propósitos económicos y sociales de este instrumento de política pública (Bonardi et al, 2006).

Revisión literaria

Para facilitar el análisis de conceptos se ha desarrollado el siguente esquema en la figura 1 con las teorías que apoyan este trabajo y autores como Olias de Lima (2001), Parson (1956), Crozier & Friedberg (1990) y Weber (2005) entre otros; se abarcan así mismo, las líneas de estudio y el orden de cómo se fue abordando la investigación.

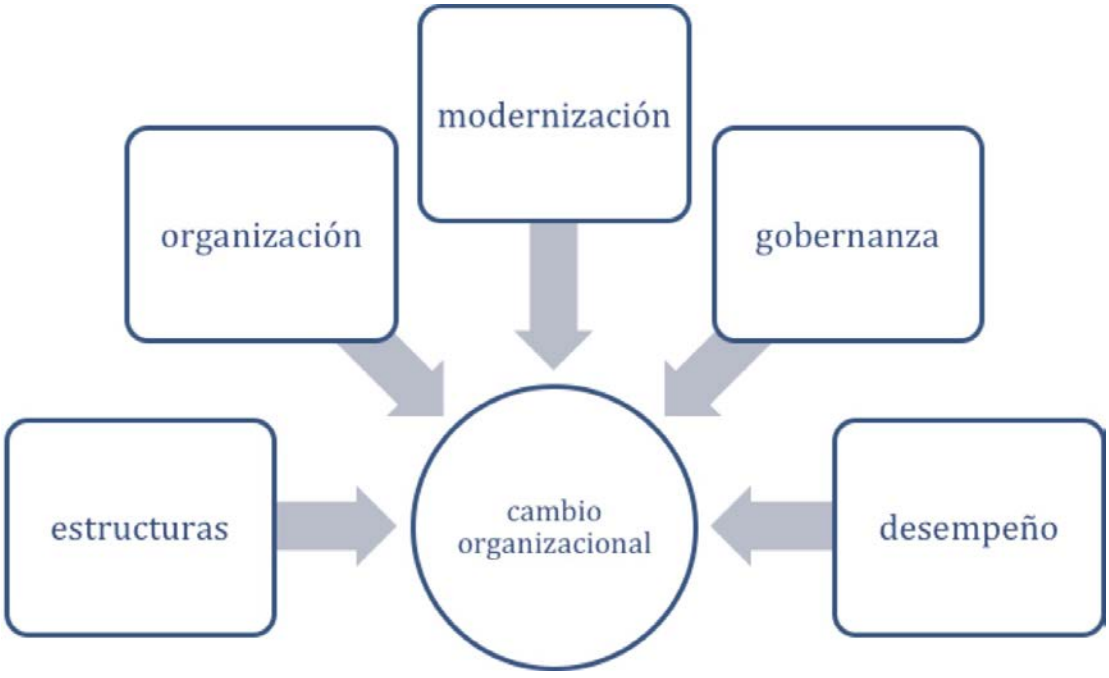

Figura 1. Esquema del análisis general
Fuente: Elaboración: propia.

El primer concepto que se aborda corresponde a organización y desde la perspectiva de Scott (1992) argumenta que la mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda colaboradora de objetivos específicos. Este autor analiza las organizaciones desde perspectiva racional, natural y como sistema abierto; define los objetivos traducidos a metas que pretende lograr la organización como *empresa* y *a* partir de ello busca colaboradores idóneos; en instituciones públicas, se tienen objetivos que debe lograr la organización pero la búsqueda de colaboradores idóneos no se lleva a cabo. Este primer concepto, de organización desde una perspectiva racional nos retorna a la definición de empresa como lo visualiza Olias de Lima(2001) en donde una empresa cambia el concepto de usuario a cliente donde a través de normas del servicio y criterios profesionales

cada ciudadano percibe su propia prestación del servicio que recibe, ya no sólo desde su gobierno sino como una empresa de servicios, y se cita: “La introducción del concepto de cliente, potencialmente innovador y renovador del servicio, no se ha hecho sin una cierta polémica acerca de las connotaciones instrumentales y mercantiles que su uso encierra.” (Olías de Lima, 2001:17)

Por otro lado Parson (1956) distingue las organizaciones de las demás colectividades sociales por medio de la observación de aquellas que tienen cierto propósito o meta. Este autor enfocó sus estudios al desarrollo de teorías sociales y de estructuras, de aquí que, las organizaciones inmersas en estructuras, coadyuvan a través de ellas al logro de metas; posteriormente se suman Donaldson (1995) que considera que las organizaciones se crean y sostienen para alcanza ciertos objetivos y escribe acerca de las dificultades de las organizaciones y los niveles de problemas que encuentran basados en las teorías estructurales, porque para alcanzar los objetivos se deben crear las organizaciones. Se concluye esta revisión de las organizaciones con Weber (2005) para quien todas las formas de dominación son vitales para el mantenimiento de la obediencia el hecho de la existencia del cuadro administrativo acción *continua* dirigida a la realización e imposición de las ordenaciones. La existencia de *esa* y de su acción es lo que designa la palabra “organización”, así mismo Hall (1996) cita que es el único medio por el cual se alcanzan fines deseables, como paz, prosperidad y justicia social. Para Hall(1996) las organizaciones son creadas, inicialmente para fines que permitan que la sociedad evoluciones, se afiance, y obligue al orden social; de la misma manera introduce el concepto de estructuras con la distribución de

personas en posiciones sociales que influyen en los roles dentro de la empresa, es decir, enfatiza el factor humano, y la práctica de los individuos constituye la estructura.

Ahora bien, dentro del cambio dentro de estructuras, los autores que analizan este enfoque son Crozier & Friedberg (1990) y se cita: “El cambio no es ni una etapa lógica de un desarrollo humano ineluctable ni la imposición de un modelo de organización social mejor por ser más racional, ni incluso el resultado natural de las luchas entre los hombres y las de sus relaciones de fuerza. Es ante todo la transformación de un sistema de acción.” (Crozier & Friedberg, 1990:314)

El cambio para Crozier & Friedberg (1990) no es sól0 una herramienta, sino la implicacion de personal calificado, la idea transformada y ejecutada de una forma mejor y diferente.

Parte de lo que motiva a una organización pública a generar un cambio es, además de su situación financiera, la modernización administrativa que reclama el entorno. A este respecto Cabrero (1997) analizó:

- La eficiencia como una situación de cambio que modifica las estructuras, funciones, procedimientos, normas y diseños.
- La eficacia, cuyo poder para la toma de decisiones reside en las estructuras y en el juego de intereses.
- Y los cambios, relacionados a las estructuras normativas para alcanzar objetivos.

Otro de los conceptos relevantes es el de gobernanza; al respecto se retoma a Cabrero cuando cita a Mayntz(1999) “la gobernanza debe ser entendida

como un nuevo estilo de gobernar, distinto del modelo de control jerárquico; se trata de gobernar mediante un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales en el interior de “redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado”. Hay que recordar que el término es un barbarismo de origen anglosajón, durante muchos años se utilizó para referirse al aspecto del procedimiento de gobernar; equivalente en ese momento a la dirección y conducción políticas. Más adelante, el concepto de governance se amplía para centrarse no sólo en el sujeto de la dirección política sino también en el objeto de la acción política, es decir, en los destinatarios de las políticas y en su capacidad para obstaculizar el logro de objetivos programados.” (Cabrero, 2005:22). La gobernanza sería una serie de arreglos o previsiones para evitar que la diferencia de intereses entre la administración y los propietarios creen ineficiencias inhabilitantes.

Ahora bien, dentro de los trabajos de investigación que se realizan en América Latina y México están los relativos a la modernización en instituciones públicas cuyo objetivo es abatir los tiempos de respuesta dentro de la institución, a través de procesos, con tecnología y toma de decisiones oportuna para proporcionar un tiempo de respuesta aceptable al usuario. Sin embargo, no son sólo los cambios tecnológicos que pueden modificar las actividades en una organización, sino el conocimiento mismo que generen estos cambios, coadyuvando así, a la modernización de la sociedad. Al respecto se cita: “…algunos sociólogos e historiadores formulan definiciones “históricas” de modernización, haciendo coextensivo este proceso a un período histórico contemporáneo determinado. Una

de las definiciones más representativas de esta tendencia es la de Cyril E. Black[4]. Black define 'modernización' como 'el proceso por el cual instituciones históricamente desarrolladas se adaptan a las funciones rápidamente cambiantes que reflejan el incremento sin precedentes del conocimiento humano, permitiendo así el control del hombre sobre su medioambiente, que acompañó a la revolución científica." (Solé, 1998:189) Esta autora en una definición personal, resuelve que la modernización puede definirse como la rápida y masiva aplicación de ciencia y tecnología.

Por otro lado, el concepto de modernización aplicado a la administración pública en México, se referencia con Quiroga (2004) y se cita: "La modernización de la administración pública es un proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformular las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo, y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos." (Quiroga, 2004: 16)

Los autores refieren los términos de adaptabilidad, cambio, control del individuo, poder, ciencia y tecnología, en un conjunto holográfico para definir el concepto de modernización.

Relacionado al desempeño, se ha observado que en los estudios realizados en México de las empresas privatizadas, después que fueron sometidas a este

[4] Desde una perspectiva histórica, el autor distingue entre dos períodos históricos diferentes, como puntos de partida de la modernización. El elemento nuevo es la amplia proporción de descubrimientos científicos, hasta ahora sin precedentes desde la revolución científica. Corresponde al período histórico comprendido entre los siglos XII y XVII, con referencia a los países desarrollados y al siglo XVIII para los países no desarrollados.

cambio económico, legal y gerencial suelen dejar de lado las causas directas que originaron la acción privatizadora. En México, las privatizaciones, que se podrían ver como un cambio de propiedad de una empresa pública (Ramamurti y Vernon, 1991; The World Bank, 1995) ha sido, a partir de los años 1990s, parte integral de un programa de reforma económica y política integral y radical, acorde a los modelos más publicitados por las agencias financieras internacionales, como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, así como una respuesta más a los acuerdos internacionales que comprometen al país, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, y su pertenencia a la Organización Mundial del Comercio.

Planteamiento

El objeto de estudio que en este trabajo se presenta, son los elementos que inciden en las privatizaciones, y éstas se refieren a la transferencia de actividades que realiza una entidad pública a una empresa privada. Para esquematizar la acción privatizadora, se expone la siguiente taxonomía considerando el tipo de propiedad, por un lado, y las condiciones del mercado donde actúa la empresa privatizada o por privatizar.

De acuerdo a la Tabla 1, la acción privatizadora se va a ejercer a partir de los cuadros A y B, para pasar a situaciones del tipo C y D.

Tabla 1
Taxonomía: régimen de propiedad y estructura de mercado

		MERCADOS	
		Monopolio	Competitivo
PROPIEDAD	Publica	A	B
	Privada	C	D

Fuente: Ott y Hartley, 1991.

Si la situación de partida es A y no se altera el medio competitivo pasaríamos a C, pero si partimos de A y el gobierno interviene realizando acciones des-regulatorias pasaríamos a D. El paso de B a D es casi inevitable bajo políticas neo-liberales (Ott y Hartley,1991).

En este estudio se contemplan las privatizaciones realizadas al interior del sector público, en todos sus niveles, cabe aclararse que en buena parte de las acciones privatizadoras se encontró que el monopolio o cuasi-monopolio es una figura económica recurrente entre las empresas candidatas a la acción privatizadora, pero cuya condición de monopolio o cuasi-monopolio es cuestionado y su limitación o acotamiento le pueden restar valor de venta, razón misma por la que el nivel de gobierno propietario puede sabotear el o los objetivos originales de la privatización, en el ánimo de maximizar el precio de venta de la empresa pública a privatizar. Esta acción de restar valor de venta puede ser resultado de introducir legislación desreguladora, que libera al sector económico, como un todo, de poder de mercado, y por tanto de valor (Ramamurti y Vernon, 1991), así, como de acciones supuestamente anti-monopólicas y permisivas de las

alianzas y compras de empresas mexicanas (públicas o privadas) por capitales extranjeros de la Secretaria de Comercio.

En este punto se plantea la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos a considerar en la transición de una empresa pública a una empresa privada en México?

En la hipótesis se contempla que un elemento que debe estar presente es la conservación del objetivo organizacional de la entidad, además de la preservación del servicio a los usuarios.

Objetivos

General. Determinar los elementos organizacionales a considerar en la transición de una entidad pública a una empresa privada en México.

Objetivos Particulares.

1) Evaluar la acción de privatización ex ante, ayudando tanto en la toma de decisiones como en la evaluación del avance.

2) Identificar en los procesos de transición, las bases para una privatización exitosa, trasparente para los usuarios y beneficiosa para las dos partes –sector público y privado-.

Método

Esta investigación nació de la recopilación de documentos que en el trascurso de los años se han registrado de aquellas entidades que han cambiado de sector, pasando del público al privado y que en la mayor parte de los casos observados llega afectar tanto a empleados como a usuarios. En esa idea se analizó la información documental para determinar si el resultado de la transición ha tenido

éxito. Sobre esa base la naturaleza de los objetivos pretende describir los elementos que no deben faltar en la transición; así mismo, de acuerdo al tiempo en que se ha llevado a cabo este trabajo es de tipo sincrónico porque las acciones subsecuentes a la transición fueron en periodos menores de un año.

Para completar el perfil del método se definieron y aplicaron encuestas que se aplicaron a usuarios y gerentes de las empresas toda vez que hubo terminado el proceso de privatización. También se desarrollaron entrevistas a nivel ejecutivo donde los principales cuestionamientos estuvieron encaminados a la parte financiera para conocer cómo iban a subsanar los pasivos y déficits que traían. A este respecto en todos los casos se trató de indagar el precio de venta. Esta pregunta no fue resuelta en ningún caso.

También como parte de las herramientas se estudiaron los documentos de cada entidad, todo esto como parte de la propuesta

Desarrollo

La privatización es un proceso sofisticado de transición que incluyen el establecimiento de organismos cuasi-autónomos, por ejemplo los programas de privatización de Rusia, Chile y México, aunque sólo los programas de Rusia y México alcanzaron envergadura mundial (Mercier-Suissa, 1993; Rogozinski 1998).

El programa de privatización de Rusia y de otros países del bloque soviético, en transición, a partir de la década de los años 1990s fueron de mayor alcance y profundidad que el de México, y se ha publicitado los sacrificios que se impusieron a las sociedades de esta región (Mercier-Suissa, 1993; Reimon y Felber, 2003).

Sin embargo, se ha alcanzado a publicar sobre el alto precio que pago la sociedad mexicana, como parte de su propio programa de apertura económica y consecuentes acciones de cambio, incluido el programa de privatizaciones y otras acciones de desmantelamiento del estado empresario. No es una regla que los autores fuera de las profesiones económico-administrativas califiquen a la acción privatizadora como causante del empobrecimiento de la sociedad o de las crisis económicas. Pudiera en sí carecer de méritos lo mismo que deméritos, puesto que bien se le puede considerar un instrumento, por ejemplo, de política económica (Rogozinski, 1998; Rubio, 1999). Esto reduciría la valoración de las privatizaciones a ceñirse a evaluar los resultados y consecuencias del programa del formaran parte. Sin embargo, esta argumentación deja fuera el hecho de que no todas las privatizaciones son recomendables en primera instancia, aun considerando su calidad de instrumento. Asimismo, habría que considerar la cuestión de la administración del proceso de privatizar empresas públicas, lo que habría de adecuar al contexto de nivel, sea federal, estatal como municipal, donde la disponibilidad de recursos humanos y financieros, así como el factor de la autonomía estatal, como municipal, hace del proceso de privatización campo fértil para la opacidad e irregularidades administrativas y legales.

La literatura del tema es inconclusa respecto a los costos y beneficios de la acción privatizadora, pero se ha considerado que el concepto de estrategia pública (extra-mercados), como contrapuesta a la estrategia privada (de mercados) es viable para explicar los componentes del impacto de las privatizaciones para los intereses creados o por crear (Bonardi et al, 2006). Este esquema va a variar de

acuerdo al nivel de gobierno involucrado en la acción privatizadora, pero la figura 2, puede dar una aproximación.

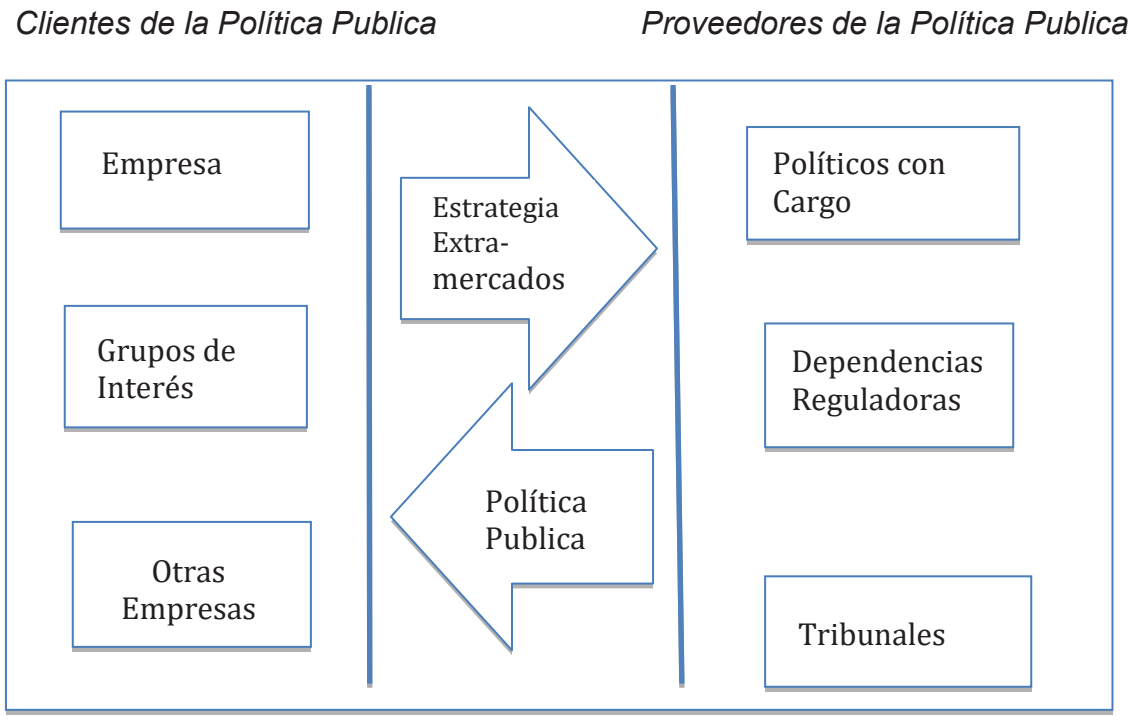

Figura 2. Componentes de la Oferta y Demanda de un Mercado Político
Fuente: Bonardi et al, 2006.

En la figura 2, del lado izquierdo, está la empresa, privatizada o por privatizar, es uno de los demandantes de política pública, pero sus demandas deben competir con las de los grupos de interés, y con las otras empresas, particularmente las del mismo giro o industria. Se podría cuestionar el poder de negociación de la empresa por privatizar, sin embargo, al momento de privatizarse, la antigua empresa pública adquiere un status propio y separado del sector gubernamental, e incluso, se define en tanto sus nuevos propietarios se ubiquen dentro de su industria y enfrentando a los grupos de interés, antiguos y nuevos.

En la misma figura 2, del lado derecho están los proveedores de política pública, donde destacan los políticos con cargos, incluidos aquellos integrados al congreso federal y senado, congresos estatales y consejos municipales. Las dependencias reguladoras afectan a los demandantes de política pública a través de decretos y reglas de operación, y los tribunales afectan a los demandantes mediante sus sentencias y jurisprudencia en materia de la industria y los interesados.

De acuerdo al esquema planteado en la figura 2, los demandantes de Política Pública reciben precisamente eso, en sus distintas manifestaciones, como leyes, decretos y acuerdos entre partes. Asimismo, los proveedores de política pública reciben los resultados y consecuencias de la estrategia extra-mercados, que se traduce en votos, información, financiamiento (legal o ilegal), información y el prestigio o desprestigio de asociarse con una determinada política pública.

Los casos mejor documentados de acciones de privatización, en México, son los de Teléfonos de México (TELMEX) y Compañía Mexicana de Aviación (CMA), y en tercer término Aeroméxico.

1) El caso de TELMEX se considera por la totalidad de nuestras fuentes como caso exitoso de privatización, tanto en el plano económico, como una venta a precio conveniente para la parte vendedora, como un caso de incremento espectacular de desempeño financiero y administrativo, habiendo contenido a una nutrida competencia internacional que pretendía fragmentar el mercado nacional. Asimismo, la fuerza laboral de TELMEX, que se llegó a considerar una manifestación más de la corrupción e

ineficiencia gubernamental, se ha convertido en una de las fuerzas laborales más leales y productivas del país, con el resultado de que las acciones de TELMEX en la Bolsa Mexicana de Valores son título valores líderes de esta institución. No obstante lo anterior, los analistas que siguieron de cerca esta acción de privatización se manifiestan intrigados por la falta de razón aparente por haber seleccionado esta empresa, puesto que no se encontraba en las listas de prospectos de empresas recomendadas por el Banco Mundial, o similares, para privatizarse (Ramamurti, 1996).

2) El caso de CMA representa el fracaso más rotundo de una privatización, habiendo quebrado la empresa. Aquí cabe mencionar que la atribución del fracaso de CMA a su privatización ha causado polémica, pues las cuentas que presento la administración a sus accionistas y partes interesadas están plagadas de dudas de parte de la comunidad financiera y laborales. La privatización de CMA estuvo plagada de problemas en parte por la dificultad de encontrar un comprador comprometido a invertir, siendo precisamente ese compromiso el que genero junto con las acciones de desregulación del mercado doméstico e internacional una sobrecapacidad de equipo, ante mercados deprimidos. CMA nunca pudo remontar la diferencia en productividad (más de 10 puntos) con respecto a Aeroméxico, su principal rival en el mercado doméstico.

3) El caso de Aeroméxico, aunque no trasciende como ejemplar, los estudios realizados son unánimes en cuanto al desempeño favorable tanto para los

nuevos inversionistas, la parte vendedora, y los grupos de interés, que han tenido que sobrellevar las dificultades prevalecientes en la industria del transporte aéreo. A esto hay que añadir los beneficios que se consiguieron al desaparecer de entre la competencia CMA, aunque dichos beneficios no fueron determinantes en la sobrevivencia y prosperidad de Aeroméxico, pues esta empresa lidereaba en materia de productividad.

4) El llamado programa de privatización de ingenios azucareros ha tenido resultados mixtos, particularmente por la fragmentación de la industria, y su heredada falta de competitividad a nivel internacional.

En esta sección se han incluido los principales autores que provean una argumentación en el contexto del estudio de la acción privatizadora, en todos los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

Si bien es cierto que la privatización es un instrumento y no una política, si constituye una decisión que excluye otras, como las mejoras a beneficio de los nuevos propietarios. Estos van a confirmar o refutar la bondad de este instrumento, mediante los dividendos que los menores subsidios y la mayor captación fiscal que conlleva una más eficiente administración privada de los recursos económicos. También se pone a prueba la capacidad de servicio y de eficiente administración pública que la sociedad demanda, una vez que el gobierno se libera de los compromisos de emprendimiento económico (The World Bank, 1995). Se podría argumentar que se debe demarcar claramente donde se justifica la administración pública versus la privada.

Algunos autores se preguntan si no hay límites a la privatización, y solo es cuestión de conocer de la próxima acción privatizadora, que se podría para frasear como: ¿cuál es el próximo sacrificio que vamos a hacerle al libre mercado? (Reimon y Felber, 2003). Otros autores señalan que por ahora estas saliendo de régimen estatista a uno neo-liberal (Teichman, 1995), y que después de expropiar a la banca nacional en 1982 el régimen autoritario había marcado la culminación de un largo proceso de intervención en la economía, que no podía ser expresado mejor como el punto de bancarrota (económica) y que ya requería de un cambio de modelo (de desarrollo económico y social), y que a partir 1983 se creyó encontrar en el neo-liberalismo, anti-tesis de un México industrializado a partir de la sustitución de importaciones (Baer y Birch, 1994).

Conclusiones

Para la realización de este trabajo se contó con con casos de estudio, pero de solo un número muy limitado de empresas privatizadas (Sanchez y Corona, 1993; Galal et al, 1994; y Ramamurti, 1996). Con estos casos y el estudio de las empresas privatizadas se concluyo los siguiente:

1. Un elemento fundamental, es la conservación del objetivo de la organización, es decir, el objetivo para el que fue creada la entidad pública que ahora será privatizada, en virtud de que ese servicio que presta a la sociedad debe prevalecer.

2. Otro elemento es la integración de los componentes humanos a la transición, esto es, los sindicatos, las asociaciones, los proveedores deben ser considerados durante el proceso de transición y la entidad privatizadora resolverá la situación de ellos al final del proceso.

No hay que olvidar, que uno de los objetivos en todos los procesos de privatización, es la de eficientar los servicios, subsanar las deficiencias económicas y financieras, mejorar la operación y los procesos, en sí todo lo que conlleva la entidad, para que sobre esa base, decida la empresa privatizada si toma parte de la modernización.

3. Un tercer elemento a considerar es la satisfacción de la demanda en cuanto a los ingresos que la entidad gubernamental desea recibir.

Hasta este momento, en México las privatización se han acompañado de una desregulación de normas y reglamentos que proveen al sujeto que privatiza un marco normativo *ad hoc* como nuevo propietario. Esta situación es un tanto

irregular, ya que si hasta ese momento las regulaciones inherentes al objeto organizacional habían permanecido inamovibles, ¿porqué al momento de la privatización, cambia el gobierno las normas y regulaciones de la organización?

Bibliografía

Baer, Werner y Birch, Melissa H., editores (1994) Privatization in Latin America. New Roles for the Public and Private Sectors.Praeger Publishers. Westport, CT.

Cabrero Enrique & Arellano David (2011) Los gobiernos municipales a debate. Centro de investigaciones y Docencias Económicos A.C. México

Cabrero, Enrique (1997). Del Administrador al Gerente Público, Instituto Nacional de Administración Pública. México

Cabrero Mendoza, Enrique (2005). Acción pública y desarrollo local. Fondo de cultura económica. México.

Crozier, Michael/ Erhard Friedberg (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva. Ediciones Patria S.A. de C.V. bajo el sello de alianza editorial mexicana. México.

Galal, A. et al, editores (1994) Welfare Consequences of Selling Public Enterprises. An Empirical Analysis. The World Bank-Oxford University Press. New York, NY.

Hall, Richard H. (1996). Organizaciones estructuras, procesos y resultados. Editorial Prentice Hall hispanoamericana S.A. Sexta edición. México.

Parsons, Talcott (1991). The social system. Free press. Nueva York, U.S.A.,

Mercier-Suissa, Catherine (1993) La privatisation en Russie. Les mecanismes de privatisation.Programme Etude Recherche. Rapport Tome I. Groupe ESC. Lyon, Francia

Mercier-Suissa, Catherine (1993) La privatisation en Russie. Consequences manageriales. Etude Recherche. Rapport Tome II. Groupe ESC. Lyon, Francia

Olías de Lima Gete, Blanca.(2001). La nueva gestión pública. Editorial Prentice Hall Pearson educación, S.A. Madrid, España.

Ott, Attiat F. y Hartley Keith, editors (1991) Privatization and Economic Efficiency. A Comparative Analysis of Developed and Developing Countries. Edward Elgar. Londres, UK.

Ramamurti, Ravi y Vernon, Raymond, editores (1991) Privatization and Control of State-Owned Enterprises. The World Bank. Washington, DC.

Ramamurti, Ravi, editor (1996) Privatizing Monopolies. Lessons from the Telecommunications and Transport Sectors in Latin America. The John Hopkins University Press. Baltimore, MD.

Reimon, Michel y Felber, Christian (2003) Schwatzbuch Privatisierung. Was opfern wir dem freien Markt? Verlag Carl Ueberreuter. Viena, Austria

Rogozinski, Jacques (1998) High Price for Change. Privatization in Mexico. Inter-American Development Bank-The John Hopkins University Press.Washington, DC.

Rubio, Luis (1999) Tres ensayos. Fobaproa, privatización y TLC. Ediciones Cal y Arena. México, DF.

Sánchez, Manuel y Corona, Rossana, editores (1993) Privatization in Latin America. Centers for Research in Applied Economics. Inter-American

Development Bank-Instituto Tecnologico Autonomo de Mexico. Washington, DC.

Solé, Carlota (1998). Modernidad y modernización. Anthropos editorial. Barcelona, España.

Suleiman, E. N. y Waterbury, J. (1990) The Political Economy of Public Sector Reform and Privatization. Westview Press. Boulder, CO.

Teichman, Judith A. (1995) Privatization and Political Change in Mexico. University of Pittsburgh Press. Pittsburgh, PA.

Weber, Max (2005). Economía y sociedad. Fondo de cultura económica. México.

World Bank, The (International Bank for Reconstruction and Development (1995) Bureaucrats in Business. The Economics and Politics of Government Ownership. The World Bank-Oxford University Press. Washington, DC.

Revistas

Bonardi, Jean-Philippe et al (2006) Nonmarket Strategy Performance: Evidence from US Electric Utilities. The Academy of Management Journal. Vol. 40, No. 6, pp. 1209-1228.

Gruben, William, C. y McComb, Robert C. (1997) Liberalization, Privatization, and Crash: Mexico's Banking System in the 1990s. Feferal Reserve Bank of Dallas. Economic Review. First Quarter, pp. 21-30.

La Porta, Rafael y Lopez de Silanes, Florencio (1999) The Benefits of Privatization: Evidence from Mexico. The Quarterly Journal of Economics. Vol. 114, pp. 1193-1242.

Mayntz,R (1999) “Teorie della governance. Sfide e perspective”, *Revista Italiana di Scienza Politica,* num. 29:1

Voljc, Marco y Draisma,Joost (1993) Privatization and Economic Stabilization in Mexico. Columbia Journal of World Business. Spring, pp. 122-153.

Páginas virtuales

Vergés, Joaquín (2010) Privatización de empresas públcas y liberalización. Recuperado de: http://webs2002.uab.es/Jverges/pdf%20GEP&R/GEPyR%207,%20Privatizacion%20de%20EP%20y%20Liberalizacion.pdf

Nuevas formas de organización de la producción y del trabajo en la industria automotriz del Estado de México 2005-2015

Rosa Silvia Arciniega Arce[1]

Resumen

El nuevo contexto competitivo está caracterizado por la globalización, los procesos de internacionalización, la apertura económica pero también por la crisis del modelo Taylorista-fordista y la adaptación del modelo toyotista, donde la industria automotriz constituye un caso paradigmático. El estudio de la industria automotriz en México es muy importante, no solo por su relevancia en la economía, o por su proceso reciente de expansión (nuevas localizaciones, nuevas inversiones, incremento de la producción, de las exportaciones y del empleo), que ubican a México como el primer país productor en la industria automotriz de América Latina. Ello obliga a preguntarse por los cambios en los modelos productivos, y sus repercusiones en la organización de la producción y del trabajo. El objetivo es analizar las características que adquieren la organización de la producción y del trabajo. Se utiliza como metodología el estudio de casos, se aplicaron cuestionarios a personal de tres empresas automotrices que describen nuevas formas de organización de la producción y del trabajo. Se constata la presencia de modelos organizacionales flexibles, con cambios en la organización de la producción y en la organización del trabajo. Se cambian las formas de organización de la producción y del trabajo tanto en empresas terminales como proveedoras, donde la tendencia es pasar también a un tipo de organización más flexible que involucra las técnicas de la denominada *lean production*, proceso de trabajo con la adopción de principios toyotistas, aunque lejos estamos de las denominadas posturas posfordistas.

Palabras clave: Industria automotriz, relaciones interfirmas, empresa-red, subcontratación, toyotismo.

[1] rsarciniega@hotmail.com Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.División de Ciencias Sociales y Humanidades. Departamento de Sociología San Rafael Atlixco No. 186, Col. Vicentina, Iztapalapa, CP09340, México0152 55 58 04 47 88

Introducción

México actualmente se ubica como el primer país productor en la industria automotriz de América Latina. A lo largo de los últimos años esta industria ha atravesado sucesivos procesos de reestructuración productiva, un conjunto de transformaciones no solo en tecnología sino en la organización de la producción y del trabajo. En años de intensificación de la apertura comercial, de crisis y recuperación, de reciente expansión de empresas en el país y en la región, interesa analizar los modelos productivos presentes en las empresas automotrices, tanto ensambladoras como empresas de autopartes.

El boom de la industria automotriz en México después de la crisis de 2008-2009 con nuevas localizaciones, nuevas inversiones, incremento de la producción, de las exportaciones y del empleo es notorio. Este proceso de expansión, y que se entiende aparece como parte de las estrategias de redespliegue internacional de las grandes corporaciones que trasladan sus centros de producción a países emergentes como México, obliga a preguntarse por los cambios en las formas de producir. Se advierte que se ensayan y debaten nuevos paradigmas sociotécnicos distintos a periodos anteriores.

La investigación considera varias perspectivas teóricas que utilizamos y que se basan en las teorías de la reestructuración productiva, en especial aquellas identificadas como “regulacionistas” y la denominada “Lean Production” o “producción adelgazada”. Ambas inciden en el análisis sobre los modelos de producción en la industria automotriz (Boyer y Freyssinet, 2001). La teoría regulacionista discute modalidades de producción y nos sitúa en el contexto de la

discusión sobre los nuevos modelos productivos. Para la escuela de la regulación la organización del trabajo basada en principios del sistema taylorista-fordista se constituye en un factor de un sistema institucional más complejo donde convergen factores macro y microsociales, un modelo de acumulación del capital que requiere ser acompañado por un esquema institucional que garantice la eficacia y continuidad del sistema. La organización del trabajo en este esquema se constituye en la base microeconómica del régimen de acumulación en su conjunto (Novick, 2000:127). Esta teoría si bien nos resulta útil, ha sido criticada por presentar visiones muy estructuralistas o evolucionistas. Por otro lado, nos apoyamos en la teoría de la "Lean Production" se centra también en los modelos de producción pero apunta a convergencias de modelos productivos, que si bien no compartimos, brinda elementos para analizar la producción en el piso de la planta automotriz, incidiendo en la producción de calidad total y el justo a tiempo, por lo que incluimos esta teoría en nuestro análisis (véase Arciniega, 2003).

Dado que la investigación considera como uno de sus niveles de análisis las nuevas formas de organización de la producción, consideramos perspectivas teóricas sobre las cadenas de valor, que inciden en las cadenas en las que las grandes empresas detentan el rol central en la coordinación de las redes de producción, involucrando e interactuando con una multiplicidad de empresas que manufacturan partes del producto final, interacciones favorecidas por la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y el desarrollo de los medios de transporte, con políticas de fragmentación de los procesos productivos a escala global. Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de

producción Inciden en la capacidad de organizar eficazmente sistemas de producción flexibles con una alta capacidad de respuesta frente a las fluctuaciones de la demanda. A partir de este enfoque, existe una tendencia a abordar el tema de la industria automotriz dando importancia a los aspectos relacionados con la organización inter-empresas, el análisis de las relaciones de subcontratismo y de las relaciones entre empresas, vinculadas a la organización industrial japonesa (Coriat, 1998:98). Resulta útil a este nivel considerar el concepto de "empresa-red", que se asocia a externalización y a subcontratación entre empresas, y a la administración de las relaciones entre empresas. En la práctica terminales y proveedores se agrupan en un conjunto de empresas en torno a la principal, al cual los unen lazos particulares y múltiples.

Nuestra investigación se basa también en el concepto de "configuración socio-técnica del proceso productivo" que incluye dimensiones como tecnología, formas de organización del trabajo, relaciones laborales, perfil de la mano de obra y cultura profundizando en el nivel de las empresas (De la Garza, 1998) analizadas en términos de procesos, y apuntando a divergencias más que a convergencias de modelos de producción. En el estudio de las configuraciones socio-técnicas del proceso productivo resalta el interés por las nuevas formas de organización del trabajo[2].

[2] Por organización del trabajo puede definirse el conjunto de aspectos técnicos y sociales que intervienen en la producción de determinado objeto. Se refiere a la división del trabajo entre las personas, así como entre las personas y las máquinas. …La organización del trabajo es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan cómo se ejecuta la producción en la empresa. Desde esta perspectiva es una construcción social, histórica, modificable y cambiante (Novick, 2000:126).

Es pertinente así preguntarse A partir de las relaciones ensambladoras-proveedores ¿Cuáles son las nuevas formas de organización de la producción? ¿Existen en las plantas automotrices del Estado de México nuevas formas de organización del trabajo? ¿Se están configurando nuevos modelos productivos más allá de los planteamientos posfordistas?

El trabajo tiene como objetivo caracterizar las nuevas formas de organización de la producción y las nuevas formas de organización del trabajo en la industria automotriz del Estado de México.

En cuanto a Objetivos secundarios:

1) Presentar algunas de las principales tendencias que se manifiestan en la coordinación productiva analizando la importancia de la industria de autopartes en la entidad.

2) Analizar las formas de organización del trabajo en las plantas terminales y en las de autopartes.

Principales hipótesis

En el Estado de México el nuevo dinamismo de la industria automotriz, con la implementación de nuevos proyectos después de la crisis y procesos de reestructuración productiva con innovaciones tecnológicas y organizacionales ha tenido como modelo la subcontratación, la empresa red, fenómeno relacionado con la descentralización de las empresas y el desarrollo de las integraciones

productivas con la reorganización de los proveedores y con una eficiente cooperación inter empresa.

La tendencia a subcontratar, a terciarizar actividades, provoca un cambio en la organización del trabajo. Las nuevas relaciones ensambladoras-proveedores impactan en el conjunto de reglas y normas que determinan como se ejecuta la producción.

A nivel de las plantas, las empresas junto con aspectos de tecnología, resaltan el aspecto organizacional, incidiendo en nuevas formas de organización del trabajo. Son similares las transformaciones en la organización del trabajo en las plantas terminales y proveedoras de primer nivel.

Metodología

La reestructuración productiva iniciada en los últimos años, se presenta como proceso considerando dos niveles de análisis: **el entorno** y **el interior de las plantas**. El primero, incide en la importancia de las relaciones ensambladoras-proveedores, nivel que denominamos nuevas formas de organización de la producción. Para analizar las nuevas tendencias en la organización productiva el estudio se basa en la caracterización de las relaciones interempresariales

El segundo nivel, se concentra en el interior de las plantas, en el piso de la fábrica, y se basa en el concepto y la metodología de los modelos de producción, que considera como una de sus principales dimensiones las formas de organización del trabajo.

Empíricamente, se utiliza el estudio de caso considerando a empresa automotriz terminal y dos empresas proveedoras de primer nivel.

Las fuentes de información utilizadas son fundamentalmente primarias. Iniciamos con revisión de estadísticas oficiales. Segundo, se procede con revisión de fuentes secundarias. Tercero, continuamos con aplicación de cuestionario y entrevistas a ingenieros de producción, tanto en empresa terminal como dos empresas proveedoras de primer nivel, que se utilizan como estudio de casos.

Contenido

Se divide el trabajo en dos secciones. En la primera se hace referencia a las nuevas formas de organización de la producción (relaciones interempresariales, relaciones ensambladora-proveedores), primero a través de información estadística mostrando la evolución de la industria automotriz, nivel rama, en la región resaltando el peso de la industria de autopartes, segundo, mostrando la calidad de la producción de empresas de autopartes, que se involucran en la denominada producción modular, resaltando también por ese lado, la importancia que adquiere el segmento de autopartes. En la segunda sección se presentan las nuevas formas de organización del trabajo.

Nueva organización de la producción: relaciones clientes-proveedores/organización de las redes/ ensamble o producción modular/

La industria automotriz en el Estado de México constituye un sector estratégico de su economía. En el Estado de México se ubican seis plantas armadoras (empresas principales) y poco más de 250 compañías proveedoras de autopartes, de las cuales 23 son fabricantes que entregan equipos originales directamente a las plantas armadoras de autos" (El Economista, Junio 2015). La estructura de la industria automotriz mexiquense se compone así de empresas terminales y fundamentalmente empresas de autopartes (proveedoras).

El objetivo es mostrar la importancia que adquiere el segmento de autopartes y el sistema de producción modular lo que implica nuevas formas de organización de la producción. Ello en una región donde las denominadas antiguas plantas terminales atraviesan sus propios procesos de reestructuración productiva, y se rodean de empresas de autopartes de naturaleza internacional que cercanas a ellas, implementan en conjunto nuevas formas de organización de la producción.

Para analizar empíricamente el entorno revisamos estadísticas por segmentos, las que nos permiten mostrar la importancia que van adquiriendo las empresas proveedoras en esta nueva forma de producir. En segundo lugar, a través de revisión documental, incidimos en la importancia de la calidad de su producción: proveen de autopartes y módulos a las armadoras, bajo altas exigencias de calidad y justo a tiempo.

Durante los años noventa la industria automotriz mexiquense, si bien ha sido desplazada por otras regiones, ha mantenido relativa importancia[3], pues sus empresas terminales que datan de los años sesentas han atravesado variados procesos de reestructuración productiva y nuevas empresas proveedoras se han localizado en las cercanías de las armadoras, donde la mayoría arribaron durante el proceso de reorientación de la economía y de la producción industrial hacia el exterior. En años recientes se instalan nuevas empresas autopartistas muy cerca de las ensambladoras, que producen no solo para las terminales locales, sino para otras localizadas en diferentes estados y en el extranjero. En 2014 se consolida un parque de autopartes, donde los nuevos proyectos se basan en un sistema modular de producción en el que una red de proveedores de primer nivel opera los sistemas y subsistemas para armar vehículos.

Para las empresas terminales el mercado prioritario es de exportación. Algunas proveedoras también dedican parte de su producción a exportación. La calidad de los productos es un objetivo de las empresas y en el caso de las terminales es fundamental la colaboración de las empresas de autopartes.

[3] A pesar de la nueva configuración territorial de la industria automotriz a nivel nacional, con concentración de nuevas empresas en territorio de la zona Norte y zona del Bajío, el Estado de México, no deja de representar un estado significativo en cuanto a producción, valor agregado y empleo dentro la industria automotriz nacional. Concentra el 11.9% del valor de la producción automotriz mexicana (tercer lugar) y el 10.76% del valor agregado (tercer lugar). Desde los años sesenta hasta fines de la década de los 90, la primera entidad federativa importante en cuanto al empleo automotriz era el Estado de México, con el 29% del empleo (primer lugar a nivel nacional). En 2009 representa el 8.4% del empleo (45,409 trabajadores), porcentaje que si bien ha disminuido, sigue siendo importante frente a otros estados del país (tercer lugar).

También se manifiestan nuevas tendencias en la organización productiva, con la presencia de empresas de autopartes filiales de corporativos que se han instalado en las cercanías de las ensambladoras en tiempos relativamente recientes, proveedoras de primer nivel, con vínculos directos con las ensambladoras, con las que trabajan siguiendo los principios de la *"lean production",* como el justo a tiempo y la producción modular.

Nuevas inversiones en tecnología dura, incorporación de nuevas formas de organización de los procesos de producción bajo la característica de producción modular y organización del trabajo con presencia de equipos de trabajo, son tendencias de los nuevos agrupamientos de fabricantes automotrices

Las armadoras tejen una red de proveedores con los que comparten marcos regulatorios, rutinas y relaciones de confianza construidas con el tiempo, gestando planes a largo plazo, accediendo a conocimiento codificado, compartiendo recurso y tecnología, que permitan reaccionar a las presiones de un mercado internacional (Bueno, 2008).

Los cambios organizacionales se pueden apreciar a través de los agrupamientos que son parte de esta industria, a través de la competencia y cooperación entre empresas, de la empresa terminal y los fabricantes de partes, analizando la integración productiva, la integración industrial, las relaciones interempresas. También se pueden analizar al interior de las plantas y en su interrelación al momento de producir. En el Estado de México los métodos de trabajo vinculados al toyotismo o la producción adelgazada, basada en la fabricación modular con el liderazgo de las empresas ensambladoras terminales,

que cuentan con infraestructura y recursos, obliga a buscar los espacios de formas de organización del trabajo tanto en terminales como en proveedoras de primer nivel, prestando especial atención a este último segmento.

Consideramos el entorno para analizar la nueva organización de la producción, entendiendo por entorno las relaciones clientes-proveedores (empresas terminales y sus proveedoras), la coordinación productiva, la organización de las redes productivas que configuran las relaciones interempresas.

El segmento hegemónico del sector es evidentemente la industria terminal, sin embargo se observan cambios en lo que respecta a la estructura de la producción al resaltar la participación del segmento de autopartes.

El mayor peso cuantitativo, se observa a partir del crecimiento de su importancia en el valor de la producción, valor agregado, remuneraciones y empleo.

Cuadro 1
Producción bruta, Valor Agregado, Remuneraciones y Empleo en la Industria Automotriz del Estado de México: Por segmentos

Segmentos	Año 2003				Año 2008			
	PB	VA	Rem.	PO	PB	VA	Rem.	PO
Fabricación de automóviles y camiones (ensambladoras)	57.6%	42.8%	33.2%	18.1%	49.3%	38.4%	27.8%	17.8%
Fabricación de partes p' vehículos automotores (autopartes)	34.7%	46.6%	50.9%	57.5%	39.2%	46.2%	53.5%	59.2%
Fabricación de carrocerías y remolques	3.1%	4.0%	6.9%	11.0%	5.2%	6.3%	8.4%	10.9%
Fabricación de productos de hule	4.5%	6.6%	9.0%	13.4%	6.3%	9.1%	10.3%	12.2%

Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Producción bruta (PB), valor agregado (VA), remuneraciones (Rem.) y empleo (PO) total en la Industria Automotriz del Estado de México
Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI: La Industria Automotriz en México 2014

En lo que se refiere al valor de producción brutal total, las empresas de autopartes del Estado de México y que tienen entre sus principales clientes a las diferentes armadoras representan un 39.2% de dicho valor en el año 2008, que si la comparamos con el año 2003 se han incrementado en un 5%. Este incremento evidencia la mayor importancia que va adquiriendo la descentralización productiva, las relaciones ensambladoras-proveedores y las cadenas productivas que se han configurado en la industria automotriz de la entidad.

El peso productivo del segmento de autopartes en el tejido industrial automotriz se acentúa con la importancia que observamos en el valor agregado de la industria automotriz estatal, representando el 46.2% en el año 2008, porcentaje mayor al valor agregado de las ensambladoras (38.4%) en el mismo año. Similar situación se aprecia considerando el aporte de las autopartistas en las remuneraciones de la industria automotriz estatal representando el 53.5% de las remuneraciones, frente a un 27.8% que provee el segmento terminal.

En lo que respecta al empleo el segmento de autopartes concentra al 59.2% del personal ocupado en la industria automotriz de la entidad, mientras que el segmento terminal concentra solo el 17.8%. Las autopartistas constituyen el segmento más importante del sector automotriz en términos del empleo.

El segmento de autopartes sin lugar a dudas va adquiriendo mayor importancia en la industria automotriz de la entidad, lo que nos indica la mayor relevancia que va adquiriendo la nueva forma de organización de la producción: aquellas que nos remite a la descentralización productiva, con la organización de redes y relaciones inter empresa entre clientes y proveedores.

Las distintas variables cuantitativas presentadas por segmentos no hace sino remarcar una nueva forma de organización de la producción o un nuevo sistema de fabricación, se trata de una innovación organizativa que profundiza los esquemas de cooperación, donde las empresas terminales desarrollan su producción en los que sus proveedores tienen un papel importante, donde la terminal coordina el proceso productivo. Esta tendencia que se presenta a nivel nacional, ya se ha introducido en la industria de autopartes mexiquense:

La nueva forma de organización de la producción implica incidir en este tipo de relaciones y en la estructura de las redes en la región.

Producción modular

El Estado de México se ha especializado en producción de autopartes, en las que destaca la producción de accesorios (tales como asientos, aire acondicionado, gatos hidráulicos tipo botella), componentes de interiores, partes para motor, sistemas eléctricos, estampados, suspensiones y partes para automóvil (SE, p.12)

Las capacidades de las empresas proveedoras para fabricar cada vez mayores y más complejos lotes de autopartes implican un modelo organizacional

dominante denominado modularización. Es un proceso en el que convergen ensambladoras y proveedores en la región productora, que implica la profundización del modelo japonés con el uso extenso de la flexibilidad de las formas interempresas. Es decir, la nueva organización de la producción asume a la flexibilidad como concepto central y se vincula a la organización en redes de cooperación interempresariales Su estudio implica profundizar en las transformaciones que tienen las relaciones entre empresas terminales y proveedoras, la organización en redes de cooperación interempresariales donde la terminal se desprende de partes del proceso a través de la subcontratación.

El mayor peso cualitativo de las empresas de autopartes se observa a través de la calidad de su producción, proveen de autopartes y módulos a las armadoras, bajo altas exigencias de calidad y bajo el sistema justo a tiempo.

Las nuevas formas de organización de la producción involucran relaciones sostenidas entre ensambladoras y proveedoras, que ahora implementan el sistema de producción modular, implica un proceso de modernización en las empresas de la región, aunque sin mayores encadenamientos productivos locales y orientados predominantemente hacia el exterior.

En el Estado de México, las terminales y muchas de estas proveedoras que se instalan en la década de los noventa, proveedoras especializadas de naturaleza mundial, cercanas a las armadoras, son proveedoras con sistemas justo a tiempo y de calidad total, con nivel tecnológico alto, al utilizar maquinaria y equipo automatizado-computarizado y/o sistemas integrados de producción e informatizados. Se trata de empresas de nivel uno, con múltiples conexiones y

flujos de recursos insertas en estas cadenas globales, que conforman sistemas sincronizados, que engloban capacidades tecnológicas, infraestructura material, prácticas sociales, negociaciones y relaciones de poder, cadenas productivas que determinan una nueva conformación de la división internacional del trabajo (Bueno, 2008).

“Debido a los sistemas de producción implementados por la industria terminal para incrementar su productividad, algunos de los cuales requieren la proveeduría de partes directamente en el lugar y momento del ensamble de dicha parte o componente al vehículo, los proveedores de primer nivel tiene una estrecha relación con los fabricantes de vehículos, adquiriendo un mayor grado de responsabilidad en el proceso de fabricación del producto final” (SE, p.13).

Los nuevos proyectos consisten en sistemas modulares de producción en el que una red de proveedores de primer nivel opera los sistemas y subsistemas para armar los autos en manufactura, trabajando y entregando unidades literalmente dentro de los perímetros de las líneas de ensamble. Las ensambladoras contratan y coordinan de la manera más estrecha posible los esfuerzos de toda una red calificada de proveedores mundiales, quienes operan juntos bajo el sistema de producción flexible y justo a tiempo, cumpliendo con niveles de calidad ante niveles de exigencia cada vez más altos.

El cambio organizacional implica esa vasta y estrecha relación bajo el sistema de producción modular. Estas cadenas productivas implican vínculos estrechos e interacciones cotidianas, con una organización y dinámica productiva y espacial de las actividades productivas.

Así, se observa que se están produciendo cambios importantes en las formas de organización del trabajo, las formas de organización de la producción tienen un fuerte impacto sobre lo que ocurre a nivel de la línea de producción. Si la empresa terminal demanda modificaciones rápidas a los productos, esto desencadena en el piso de trabajo cambios que incluye la necesidad de un trabajador polivalente.

El replanteo de las estrategias organizacionales de las empresas es claro. Al explorar las características de los modelos productivos se observa que la reestructuración de las empresas automotrices en el Estado de México, involucra como nueva estrategia empresarial no solo nuevas alianzas o fusiones, ampliación de las plantas existentes, y operación de nuevos proyectos con modelos nuevos y para exportación, sino preeminencia del parque autopartista manteniendo cadenas de proveedores organizadas, en términos de flujo de materias/ productos, así como reconcentración territorial.

La nueva organización de la producción (relaciones interempresariales, ensambladora y organización de las redes de proveedores) ha impactado en las formas de organización del trabajo al interior de las plantas.

II. Nuevas formas de organización del trabajo

Se han introducido y consolidado en las empresas automotrices de la región, tanto en empresas terminales como de autopartes nivel 1, nuevas formas de organización del trabajo. Las empresas iniciaron procesos de reestructuración productiva desmontando los estándares de organización tayloristas-fordistas para pasar a otro tipo de organización más flexible. Ya desde hace años se

comenzaron a implementar los conceptos de producción ligera, que incluían nuevas formas de organización del trabajo, tales como el trabajo en equipo, círculos de control de calidad, sistema justo a tiempo, cero inventarios, lo que se vincula con formas de organización del trabajo toyotistas o vinculadas a la “lean production” o “producción adelgazada”. Este nuevo modelo de organización del trabajo implica que aspectos del Taylor-fordismo ya han sido dejados de lado, cuestión que ocurre generalmente en todos los países cuando sus empresas automotrices empiezan a dirigir su producción al exterior.

Este nuevo modelo de organización del trabajo implica que se presentan fuertes cambios organizacionales en las plantas. La información que se va a reportar aquí proviene de cuestionarios aplicados a ingenieros que trabajan en tres empresas: una terminal y dos empresas de autopartes (julio 2015).

Nos informan que hay un alto grado de automatización y tecnología avanzada, así como nuevas formas de organización del trabajo. El tipo de cambios tecnológicos incluye la automatización y el control computarizado en el proceso de trabajo, la automatización microelectrónica está presente en esta actividad manufacturera.

Existen en una de las empresas terminales cuatro categorías en producción y mantenimiento y que es este mismo personal el que realiza mantenimiento, es decir, no existe un departamento o personal especializado, ni se contrata servicio con externos. En la otra terminal existen nueve categorías de trabajadores, las primeras cuatro denominadas categorías “normales” y otras cuatro denominadas “especiales” que congregan a trabajadores más especializados. Existe una

categoría recién creada que denominan “en entrenamiento”, para los que recién ingresan. En las empresas proveedoras existen también ocho categorías.

En las empresas terminales rigen las nuevas formas de organización del trabajo, como círculos de calidad, equipos de trabajo, células de producción, control total de calidad, cero errores, control estadístico del proceso, kan ban.en las empresas proveedoras también.

El trabajo en equipo aparece como rasgo fundamental en las empresas terminales y proveedoras. No se refiere a juntas colectivas, sino células de producción. El trabajo en equipo obedece a los requerimientos de mayor flexibilidad en los sistemas productivos y han dado lugar a cambios más amplios que implican un nuevo enfoque a la calidad, los flujos de información, etc.

El grado de autonomía de los equipos en la producción es baja, los grupos de trabajo participan discuten y proponen, pero no deciden, en el ajuste de maquinaria o de variables de proceso, control estadístico y no estadístico del proceso, identificación de causas de riesgo en el trabajo, elaboración de programas de previsión de riesgos, detección de necesidades de capacitación, elaboración de programas de capacitación.

Los equipos de trabajo en la producción no discuten ni proponen, no deciden, no participan en lo que se refiere a presupuesto de producción, cambios en las especificaciones del producto, en la relación cliente –proveedor, control de ausencias, permisos y horas extras, ni prevención de conflictos laborales. Tampoco participan en la elaboración de programas de movilidad interna. Es decir,

no se delega en el equipo de trabajo toda la responsabilidad de la línea de producción. El modelo no incluye ese mayor peso del grupo de trabajo.

Se conserva a los supervisores y cumpliendo un rol clave, tanto en el ingreso de trabajadores, como en la evaluación del desempeño y ascensos. Y la forma principal de supervisión de los trabajadores en producción es mediante un grupo de supervisores o jefes. No se menciona supervisión mediante equipos de trabajo, ni la contratación de externos para ello. Cuenta también el equipo automatizado.

El principal procedimiento para asignar a un trabajador a un puesto dentro de producción cuando ingresa es el examen de habilidades y aptitudes, no es un examen de conocimientos, ni por propuesta del equipo de trabajo o propuesta del jefe inmediato. Se reconoce que el trabajo está bastante formalizado, girando siempre en torno a habilidades y aptitudes no solo para el ingreso sino también para promover a un trabajador. Los trabajadores entienden que deben prepararse, y sobretodo aprender a enfrentar los problemas cotidianos del trabajo. Sus evaluaciones del desempeño se basan en indicadores bastante objetivos que apuntan a la calidad, tiempo de entrega y motivación que se asocia con el objetivo de cero ausentismo.

Para los ascensos ya no cuenta la antigüedad en el trabajo como antes, ni la aprobación de cursos de capacitación, tampoco la propuesta del equipo de trabajo o del jefe inmediato, aunque para puestos especializados si interviene indirectamente la antigüedad y la opinión del jefe inmediato. Se explica que la principal característica que se toma en cuenta del trabajador para la movilidad

interna es el conocimiento y aptitudes, no la antigüedad, ni la disposición del trabajador ni la historia laboral de éste.

Existen nichos de personal multicalificado, personal capaz de cambiar sus tareas, con nivel alto de polivalencia en determinadas líneas.

En cuanto a mantenimiento las tareas de mantenimiento las realizan tanto el mismo personal de producción como personal especializado en mantenimiento.

Se cuenta con manuales de puestos y manuales de procedimientos y se utilizan. En la empresa se realizan estudios de tiempos y movimientos, es importante el ritmo de trabajo.

La forma principal de comunicación de los directivos, gerentes y jefes con los trabajadores es por medio de los jefes y supervisores, otro rol clave que ahora cumplen los supervisores. No es por medio de oficios, o mediante equipo informático, tampoco en forma verbal directa.

A la inversa, la forma principal de comunicación de los trabajadores con los jefes y gerentes y la dirección del establecimiento es por medio de los jefes y supervisores, no en forma verbal directa, tampoco por informes escritos o grupos de trabajo. Llama la atención que tampoco se realice a través del sindicato.

Suelen realizarse juntas para estimular la comunicación entre los trabajadores para que traten los problemas de trabajo.

En cuanto a la Movilidad interna se indica que los trabajadores no son frecuentemente movidos entre puestos o categorías, solo esporádicamente.

Que no se practica movilidad de turnos. Solo esporádicamente trabajan horas extras, y no se practica trabajo en días de descanso obligatorio ni rotación de turnos. Tampoco cambio de establecimientos de la misma empresa. Esporádicamente suele ocurrir cambio entre departamentos.

Las causas para mover internamente al personal en forma regular solo es por ausentismo, y esporádicamente, por renuncias, por aumento en la producción, para estimular la polivalencia, para eliminar la monotonía, e incluso, para promover el pago por conocimientos.

A los trabajadores de base no se les involucra en la toma decisiones respecto a selección de personal. Esporádicamente para promoción de personal y definiciones de cargas de trabajo, o sanciones. No se les involucra en la asignación de premios y bonos, pero sí muy frecuentemente para checar los contenidos de programas de capacitación. Y en forma regular, para selección de maquinaria, equipo o herramienta, mejoramiento de método de trabajo, diseño de programas de mejoramiento de la productividad y calidad.

Quedan pendientes -analizando las relaciones de empleo- el crecimiento del outsourcing de los recursos humanos, proceso que se encuentra en expansión dentro de las empresas terminales. Queda pendientes el estudio de la intensidad de las actividades de trabajo.

Podemos concluir que existen cambios organizacionales en las plantas que se vinculan al modelo japonés, que incide en los requerimientos de mayor flexibilidad en los procesos productivos. Ya no se trata de plantas que operen tradicionalmente. En las plantas terminales antiguas estos procesos, como la

implementación del trabajo en equipo se dieron con una participación importante del sindicato.

Centrando la atención en el proceso productivo de estas plantas, se constatan nuevas formas de organización del trabajo, más flexible y polivalente, así también se observan nuevas prácticas de empleo que estarían modificando tradicionales culturas organizacionales, lo que nos obliga a seguir profundizando en el estudio de las configuraciones socio-técnicas en la industria automotriz.

Conclusiones

El artículo se concentró en el estudio de las nuevas formas de organización de la producción y del trabajo. El concepto de “empresa-red” permite incidir en la importancia de la externalización y la subcontratación en lo que se refiere a empresas que participan en esta nueva forma de organización de la producción. El concepto de “configuracion socio-técnica” y la nocion de proceso de trabajo al interior de las plantas, permite incidir en las nuevas formas de organización del trabajo.

Los procesos de reestructuracion productiva en las plantas automotrices del Estado de México, han profundizado cambios organizacionales, tanto a nivel de la organización de la producción como en la organización del trabajo.

A nivel de organización de la producción, se presentan cambios en las relaciones interempresariales y las interacciones entre empresas, se manifiestan complejas relaciones interfirmas y nuevas lógicas de los procesos de producción. En el Estado de México existen proveedoras de primer nivel, donde la producción

modular se erige como elemento central en las relaciones entre las empresas terminales y proveedoras. Gran parte de la responsabilidad de la producción recae en las empresas proveedoras de primer nivel, profundizando así el modelo de producción flexible.

Este tipo de interrelaciones constituye el eje estructurador del nuevo modelo de organización de la producción. Existen nuevas formas de organización de la producción donde se concreta el peso de las empresas de autopartes. Dicho fenémeno se confirma también a través de la revisión de estadísticas, donde el peso del valor de la producción, valor agregado y empleo recae en el segmento de autopartes, como a través del nivel de sus productos, suministro de módulos.

La nueva organización de la producccion (nuevas relaciones interempresariales) que implican externalización y subcontratacion entre empresas, impactan en el plano de las formas de organización del trabajo al interior de las plantas.

Se constata la introducción de nuevas formas de organización del trabajo, tales como trabajo en células, sistema justo a tiempo, cero inventarios, círculos de control de calidad, trabajo en grupo, polivalencia, etc.. Están presentes tanto en las empresas terminales como en las empresas proveedoras de primer nivel, con gran flexibilidad en la organización del trabajo, con cumplimiento de estándares altos de calidad, aunque con escasa autonomía de los equipos de trabajo en el área de producción. Aspectos del taylorismo-fordismo se han redefinido adoptando lineamientos toyotistas o de producción flexible. Comparando con el taylorismo-fordismo cambian también las formas de control.

Existen objetivos que están pendientes de lograr, y que se vinculan con los alcances del concepto configuración sociotécnica de la producción, faltando analizar las dimensiones como la tecnología, el perfil de los trabajadores, las relaciones laborales. Otro objetivo pendiente se vincula a la cultura organizacional. Y responder preguntas tal como ¿estas nuevas formas de organización de la producción y del trabajo cómo afectan las culturas organizacionales? Es importante la noción de organización del trabajo en sentido no sólo técnico-práctico sino relacional, relaciones en el ámbito de la producción son por ejemplo, las relaciones que los trabajadores establecen en el taller entre sí y con los miembros de la dirección. Se propone su estudio considerando organización del trabajo y la noción de cultura organizacional, misma que se diferencia y va más allá de la entendida como cultura empresarial y/o corporativa. Misma que incide en especificidad de las relaciones sociales propias de cada país y región.

Referencias

Arciniega, R. (2016). Nuevas formas de gestión de Recursos Humanos en empresas del Estado de México.: *Revista Trabajo,* OIT-UAM, 9 (13), 51-76.

Arciniega, R. (2003). Globalización, industria y reestructuración productiva. *Revista Convergencia*, año 10, n° 31, Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México, pp.205-222.

Boyer, R (2007) *Crisis y regímenes: una introducción a la teoría de la regulación*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Boyer, R y Freyssenet, M (2001). *Los modelos productivos*. Buenos Aires: Humanitas.

Bueno, C. (2008). Las estrategias globales de innovación de las corporaciones automotrices en la zona metropolitana de la ciudad de Toluca. En: P.Mejía (coordinador), *Actividad económica en el Estado de México vol. II, n° 6*, (pp. 177-204). Estado de México: Secretaría de Desarrollo Económico.

Carbajal, Y. (2012). El sector automotriz en el Estado de México. Condiciones y retos de la cadena productiva. Paradigma Económico, 4 (2), 29-59.

Coriat, B. (1998) *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa.* España, Siglo XXI editores.

Covarrubias, A. (2014). Explosión de la Industria Automotriz en México: De sus encadenamientos actuales a su potencial transformador. Análisis Friedrich Eber Stiftung México, 1/2014.

De la Garza, E. (2010). El modelo económico neoliberal y los límites de las configuraciones productivas en México. En: E. de la Garza y J.C. Neffa

(compiladores), *Trabajo y Modelos Productivos en América Latina*. Buenos Aires, CLACSO, pp. 53-102.

De la Garza, E. (coordinador) (1998). *Modelos de industrialización en México*. México: Plaza y Valdés-Universidad Autónoma Metropolitana.

García Galván, R. (2008). La industria automotriz en el Estado de México. En: P. Mejía (coordinador), Actividad económica en el Estado de México vol. II, n° 6, (pp. 154-179). Estado de México, Secretaría de Desarrollo Económico.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía-INEGI (2014). *La Industria Automotriz en México 2014*. México: INEGI.

Jürgens, U. (2008). Employment Relations in the German Auto Industry. En Blanpain, R. (Ed.), *Globalization and Employment Relations in the Auto Assembly Industry. A Study of Seven Countries* (pp. 49-72). The Netherlands, Kluwer Law International.

Katz, H. (2008). Recent Developments in US Auto Labor Relations: The Decline of the Big Three and the United Automotive Workers. En Blanpain, Roger Ed. *Globalization and Employment Relations in the Auto Assembly Industry. A Study of Seven Countries*. The Netherlands, Kluwer Law International, pp. 131-142.

Novick, M. (2000) El proceso de trabajo, en Tratado Latinoamericano de Sociología, México, Fondo de Cultura Económica.

Secretaría de Economía (2012). *Industria Automotriz Monografía.* Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología. México: Secretaria de Economía.

Clima organizacional y sus efectos sobre la satisfacción laboral en las instituciones de asistencia privada. El caso de: Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán

Alejandra Karely Meza Urias[1]
Martina Flores Vizcarra[2]

Resumen

La presente investigación en proceso se realiza bajo la modalidad de estudio de caso en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán, que funge como Institución de Asistencia Privada, se desarrolla con un enfoque mixto, para recolectar los datos se utilizaran tanto herramientas cualitativas como cuantitativas y su objetivo general es revelar los elementos o factores característicos que determinan el Clima Organizacional en esta institución y descubrir los efectos que tienen estos sobre la Satisfacción Laboral que presenta el Capital Humano, ya que como sabemos, el Capital Humano es en la actualidad la fuente de las ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones y un elemento crucial para el éxito y desarrollo de las mismas, por lo que es importante que cuenten con un óptimo Clima Organizacional que les permita desarrollarse y sentirse satisfechos dentro de la organización para que puedan aportar todo su talento y potencial a la misma, además de que se ha demostrado que tanto el Clima Organizacional como la Satisfacción Laboral tienen un impacto significativo en diferentes aspectos como lo es la productividad, calidad del servicio, motivación, rotación de personal, compromiso organizacional, entre otros. Se espera que al concluir esta investigación en diciembre de 2017, se cuente con información relevante que permita diseñar y proponer estrategias mediante las cuales se pueda mejorar el Clima Organizacional e incrementar la Satisfacción Laboral en los colaboradores, para que tanto la Institución, como los mismos colaboradores, clientes, usuarios del servicio, y sociedad en general pueda gozar de los beneficios que esto ofrece.

Palabras claves: Estudio de caso, investigación mixta, clima y satisfacción laboral, ventajas competitivas sostenibles.

---

[1] alejandramezau@gmail.com Universidad Autónoma de Sinaloa. Facultad de Contaduría y Administración. Prolongación Josefa Ortiz de Domínguez S/N, Cd Universitaria, 80040 Culiacán Rosales, Sin.Cel. (044)6677468493

[2] martinaflores@hotmail.com Universidad Autónoma de Sinaloa. Facultad de Contaduría y Administración. Prolongación Josefa Ortiz de Domínguez S/N, Cd Universitaria, 80040 Culiacán Rosales, Sin. Cel. (044) 6677550471

Introducción

El estudio del Clima Organizacional y los efectos que este tiene sobre los niveles de Satisfacción Laboral que presenta el Capital Humano dentro de las organizaciones ha cobrado mayor importancia en los últimos años debido a que se ha comprobado que estos factores impactan en los niveles de productividad de los trabajadores, la calidad del servicio o producto que se ofrece, la motivación y los índices de rotación de personal, por mencionar solo algunas repercusiones.

En el presente documento se manifiesta de manera muy general el interés y la necesidad imperiosa de desarrollar la investigación propuesta dentro del margen de las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) como lo es Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán, así como también se exponen las interrogantes propuestas y los objetivos general y específicos que tiene el estudio.

Se describe de la misma forma la metodología de investigación a emplear, y la modalidad bajo la cual se desarrolla, que en este caso será el estudio de caso, de la misma forma se menciona que se utilizan en esta, los enfoques descriptivo y correlacional para el cumplimiento de los objetivos establecidos, se señala que la investigación será de carácter mixto predominantemente cualitativa así como también los instrumentos y herramientas que se pretenden utilizar hasta el momento para recabar la información necesaria, como lo son los cuestionarios, las entrevistas semiestructuradas, la observación, el acopio bibliográfico, el acopio fotográfico, entre otras y el personal de Cruz Roja al que se pretende estudiar y hacer partícipe de esta investigación.

Salen a relucir en esta investigación tres dimensiones de análisis que son: El Clima Organizacional, la Satisfacción Laboral y las Instituciones de Asistencia Privada, de las cuales se desprende tanto la interrogante como el objetivo central con el que se llevará a cabo la investigación.

Se mencionan a su vez algunos conceptos y referentes teóricos que sirven de sustento y se toman en cuenta al momento de llevarla a cabo, por último, los resultados que se han obtenido hasta el momento, así como la intención de diseñar y proponer a los directivos de la institución estrategias que permitan, mediante el mejoramiento del Clima Organizacional y las condiciones de trabajo, aumentar la Satisfacción Laboral, y por supuesto, las referencias bibliográficas y documentales que hasta el momento se han consultado para la elaboración de este documento.

Planteamiento del problema

El capital humano, más recientemente llamado talento humano, representa en la actualidad el recurso más valioso de toda organización, ya que es este el único que puede desarrollar ventajas competitivas sostenibles y únicas, muy difíciles de imitar o igualar por la competencia, lo que es de suma importancia hoy en día para el éxito y desarrollo de toda organización.

Sin embargo, para que esto sea posible es necesario e indispensable que las organizaciones en las que se desarrollan tenga un óptimo clima organizacional, el cual, según Hall (1996), citado por Álvarez (2001, pág. 59), se define “como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone, son una

fuerza que influye en la conducta del empleado", que genere en ellos un sentimiento de satisfacción laboral, lo que a su vez según Barraza y Ortega (2009), citados por Dipp, Tena y Villanueva (2010), se puede definir como "la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo", la cual se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo, y prestar mucha atención en estos dos elementos (clima organizacional y satisfacción laboral), ya que de acuerdo con diversos autores, un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo y según lo expresan Del Castillo y Bojórquez (2007, pág. 171), "el éxito de la empresa se debe fundamentalmente al éxito de sus trabajadores", lo que coincide con la afirmación de que el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, debido a que es un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran (Edel, García, & Casiano, 2007).

Aun sabiendo esto, en la actualidad existen bastantes problemas en relación al ámbito laboral debido a un sinfín de factores como lo son los bajos sueldos, las pocas oportunidades de empleo, el que los jefes o directivos no tomen en cuenta a los empleados en la toma de decisiones, el que los trabajadores no se sienten seguros en sus unidades de trabajo, entre muchas otras, todo esto repercute directamente en el Clima Organizacional de las empresas o instituciones y por ende en su Satisfacción Laboral, lo que se ve reflejado en el sentir y actuar de los trabajadores, en su motivación y en sus actitudes ante al trabajo, que de acuerdo con Davis y Newstrom, se refiere a "los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última estancia, su comportamiento" (1999, pág. 275).

Es importante para las organizaciones poner atención en el capital humano con el que cuentan y trabajar para que mediante diferentes prácticas estos se sientan satisfechos en sus unidades de trabajo, lo que conlleva a que se sientan valorados, cómodos y felices, para que de esta manera presenten una actitud positiva y proactiva al llevar a cabo sus actividades diarias, ya que como lo señala Iqbal (2013), citado por Sia y Tan (2016, pág. 19), "la satisfacción en el trabajo juega un papel crítico en la productividad de los empleados", lo cual, por supuesto, conduce a la evolución general de una organización.

Interrogantes de investigación.

Para esta investigación se propusieron las siguientes interrogantes:

Interrogante central.

¿Cuáles son los elementos o factores característicos que determinan el Clima Organizacional en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán y qué efectos tienen estos sobre la Satisfacción Laboral que presenta el Capital Humano de dicha Institución?

Interrogantes secundarias.

1. ¿Cuáles son los elementos que identifican el Clima Organizacional de Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán?
2. ¿Qué factores o elementos del Clima Organizacional favorecen a la Satisfacción Laboral de los colaboradores en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán?
3. ¿Cuáles son los factores o elementos del Clima Organizacional que limitan la Satisfacción Laboral en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán?

4. ¿Qué beneficios aporta la Satisfacción Laboral a las Instituciones de Asistencia Privada?
5. ¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores de Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán en cuanto al Clima Organizacional y a su Satisfacción Laboral?

Objetivos de investigación

Se derivan de las interrogantes de investigación y son los siguientes:

Objetivo central.

Revelar los elementos o factores característicos que determinan el Clima Organizacional en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán y descubrir los efectos que tienen estos sobre la Satisfacción Laboral que presenta el Capital Humano de dicha Institución.

Objetivos secundarios.

1. Detallar los elementos que identifican el Clima Organizacional de Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán.
2. Indicar los factores o elementos del Clima Organizacional que favorecen a la Satisfacción Laboral de los colaboradores en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán.
3. Señalar los factores o elementos del Clima Organizacional que limitan la Satisfacción Laboral en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán.
4. Pormenorizar los beneficios que aporta la Satisfacción Laboral a las Instituciones de Asistencia Privada.

5. Analizar la percepción que tienen los colaboradores de Cruz Roja Mexicana Delegación Culiacán en cuanto al Clima Organizacional y a su Satisfacción Laboral.

Hipótesis de investigación

Considerando que las hipótesis son explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones y que además son las guías de una investigación o estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 104).

Se plantea la siguiente:

Los principales elementos del Clima Organizacional que inciden en la Satisfacción Laboral en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán, son las relaciones con los compañeros de trabajo, jefes inmediatos y usuarios del servicio, la naturaleza del trabajo humanitario, el reconocimiento de los colaboradores y las instalaciones de la institución, mismos que tienen efectos tanto positivos como negativos sobre la satisfacción laboral, dependiendo de cada individuo, principalmente de sus necesidades y percepciones.

Aspectos metodológicos

La presente investigación, que de acuerdo con Hernández, Collado y Lucio (2010, pág. 4), “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”, se lleva a cabo en Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán, la cual, como ya se menciono es una Institución de Asistencia Privada, cuyas instalaciones se encuentran ubicadas en boulevard Gabriel Leyva Solano, número 115, colonia Centro, código postal

80000, durante un periodo que comprende desde el mes de febrero de 2016, hasta el mes diciembre de 2017 en la ciudad de Culiacán, Sinaloa, México.

Tomando en cuenta que “el diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, Fernández, & Lucio, 2010, pág. 120), la presente está diseñada para lograrse en diferentes etapas (siete en su totalidad) que se pretenden cubrir en el periodo que va desde el mes de febrero 2016 hasta diciembre 2017.

Se realiza bajo la modalidad de estudio de caso, los cuales de acuerdo a Hernández y Mendoza (2008), son estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría (citados por Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 164).

Además se lleva a cabo con un enfoque descriptivo y correlacional, los cual según lo argumentan Hernández, Fernández y Baptista (2014, págs. 92-93), en su libro Metodología de la investigación, los estudios descriptivos se definen como “estudios que buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice”, y los correlacionales son “estudios que asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”.

Se considera que, en este caso en particular, son los enfoques más apropiados debido a que mediante este estudio se pretenden describir los elementos más sobresalientes que componen el clima organizacional y analizar la relación que tiene este con la satisfacción laboral que presentan los

colaboradores dentro de esta institución, los factores del clima organizacional que la afectan ya sea de manera positiva o negativa, así como los beneficios que implica para las instituciones de asistencia privada y demás organizaciones en general el que los colaboradores presenten satisfacción laboral.

Se pretende que sea una investigación mixta, que de acuerdo con Chen (2006), citado por Hernández, Fernández y Lucio (2010, pág. 546), "son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno".

Se tomó esta decisión debido a que como lo señala Martínez (2012, pág. 108), la metodología mixta ofrece una visión mucho más completa de la realidad social, al recuperar los aspectos favorables de los modelos cuantitativo (análisis estadístico, muestreo probabilístico, aplicación de cuestionarios cerrados) y los integra con los del modelo cualitativo (interpretación de lo individual, entrevista abierta, observación participante).

Cabe aclarar que el enfoque cuantitativo de manera particular, según palabras de Bisquerra (1992, pág. 149), citado por Martínez (2012, pág. 105), "tiene como objetivo establecer relaciones causales que supongan una explicación del fenómeno a observar", que es lo que pretende hacer al lograr descubrir qué efectos tiene el Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral que presentan los colaboradores de Cruz Rojo Mexicana, Delegación Culiacán sin embargo debido a las características y necesidades de la investigación se pretende que sea predominantemente cualitativo, el cual en palabras del mismo autor "se interesa más por la interpretación que hacen los individuos del mundo que les rodea", lo cual considerando que tanto el Clima Organizacional

como la Satisfacción Laboral que se presenta en las organizaciones depende en gran medida de las percepciones y opiniones que tienen los individuos, es de vital importancia para el desarrollo de esta investigación.

Es importante señalar también que la presente investigación se considera indudablemente de tipo empírica, debido a que como lo señala Lara , estas investigaciones “buscan dar respuesta a los problemas de investigación obteniendo datos de la realidad, como quiera que se defina ésta, sin que necesariamente se le considere como única fuente de conocimiento”, que es exactamente lo que se busca a través de la misma, obtener datos reales mediante las diferentes herramientas e instrumentos que se van a utilizar, pero sin dejar de considerar que puede haber muchos otros factores o situaciones externas que podrían de algún modo ya sea reafirmar o modificar los resultados de la investigación.

Por otro lado, de acuerdo con Bernal (2010, pág. 191), otro de los aspectos más importantes en el proceso de una investigación es la obtención de información, ya que de ello depende la confiabilidad y validez del estudio, y en este caso en particular se utilizaran técnicas de recolección y análisis de datos tanto primarias, como secundarias.

Se utilizan en esta investigación, herramientas de recolección de datos tanto cuantitativas como cualitativas, con el objetivo de enriquecer la investigación y de que los resultados obtenidos sean lo más objetivos posibles y con mayor validez y credibilidad, ya que las dos son sumamente importantes debido a que “las técnicas cuantitativas son especialmente útiles para obtener una imagen general en base a ciertas magnitudes de interés, se pueden visualizar como una foto que permite apreciar todo el bosque”, mientras que

“las técnicas cualitativas permiten profundizar en determinados aspectos que quizá ni se tenían en cuanta inicialmente”, nos permiten ampliar la perspectiva desde la cual se analiza la problemática y ver el fenómeno desde diferentes ángulos, debido a que estas dos técnicas se pueden complementar una con la otra (Hueso & Cascant, 2012, pág. 8).

Los instrumentos usados para la recolección de datos en el desarrollo de esta investigación en cuanto al enfoque cualitativo son las siguientes:

La observación, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, pág. 411), “no se refiere a la mera contemplación, si no que implica adentrarnos con profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente”, es indiscutible el uso de esta herramienta y según señala Bernal (2010, pág. 194), “cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable”.

La observación es indispensable en esta investigación, ya que permitirá como su nombre lo dice, observar el fenómeno de manera directa durante las visitas que se hagan a las instalaciones de la Institución, las cuales serán de manera frecuente y con regularidad, y así mismo recabar información de primera mano, lo que es muy importante para el desarrollo de cualquier investigación de este tipo en donde se busca hacer un análisis de la percepciones y actitudes de los colaboradores hacia ciertos aspectos que tienen que ver tanto con el clima organizacional como con la satisfacción labora para poder interpretar de una manera más precisa todos los datos que surjan de la misma.

La entrevista, que en palabras de Martínez (2012, pág. 144), “consiste en obtener información mediante una conversación profesional entre personas con el propósito de ayudar en una investigación determinada o en el diagnóstico y tratamiento de un problema social”. Se pretenden realizar como mínimo tres entrevistas, todas semiestructuradas, a diferentes miembros de la organización que se consideren informantes importantes para el desarrollo de la misma, mismos que se seleccionaran por conveniencia, considerando principalmente el puesto que ocupe la persona entrevistada y la antigüedad que tenga dentro de la Institución, ya que esto ayudara en gran medida a recopilar información que de otra manera seria muy difícil.

En este caso se aplicara una entrevista a la Coordinadora Local Administrativa, la Lic. Ivonne Castro Aguilar, la segunda a la Jefa de departamento de Recursos Humanos, la Lic. Ana María, por tener la relación directa con todos los miembros de la Institución, la tercera entrevista será al Coordinador Local de Socorros, el TUM. Luis Ángel Zambrano Palafox, por ser el Jefe del área donde se encuentra la mayor parte de los miembros de la Institución y de la población a estudiar, además de ser el área donde se presenta mayor contacto con los usuarios, más estrés laboral y la demanda de servicios de urgencias.

El diario de campo, esta es una herramienta indispensable en el trabajo etnográfico, el cual consiste en llevar una bitácora en una libreta de anotaciones en la que se registran los datos obtenidos mediante cualquiera de los dos tipos de observación o entrevista, se hace todos los días sin falta y los datos no registrados o que tardan en anotarse en el diario es información perdida o de dudosa confiabilidad (Martínez, 2012, pág. 416), se llevara a cabo

este registro con el fin de no excluir información ni dejar pasar ningún detalle observado en las visitas que se harán a la Institución ya que toda información es valiosa y es importante recopilarla y organizarla de tal manera que al momento de realizar el análisis de los resultados no se pase por alto ningún detalle para obtener resultados más certeros.

Acopio fotográfico y documental, es importante para la validez de la investigación contar con fotografías o documentos que sustenten la información presentada y el trabajo de investigación que se realizó para el desarrollo de la misma y que quede como evidencia de ello.

Mientras que para el enfoque cuantitativo se utilizan las herramientas siguientes:

Encuesta y Cuestionario, de acuerdo con Martínez (2012, págs. 145-147), la encuesta es un instrumento de investigación que consiste en obtener información de personas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para obtener información específica, por lo que también se consideran los cuestionarios como otra herramienta y que el mismo autor define como “documento que contiene una lista de preguntas sobre un tema específico”, mismo que se aplica a un determinado grupo de individuos con objeto de reunir datos acerca del asunto o problema a estudiar.

Este cuestionario será de opción múltiple con el objetivo de facilitar tanto su resolución como el tratamiento y análisis de la información recopilada a través del mismo, se realizara con la utilización de la escala de Likert para aplicarse a los colaboradores de la Institución pertenecientes a los departamentos de Administración, Contabilidad, Captación de Fondos, Recursos Humanos,

Publicidad e Imagen, Voluntariado, Radio y Socorros, todos pertenecientes solamente a la Delegación Culiacán.

Y por último se recurrirá para la manipulación e interpretación de los datos obtenidos a través de todas las herramientas utilizadas al uso del Software de Diseño Y Análisis de Encuestas, (DYANE) en su versión cuarta, el cuál como ya se mencionó anteriormente, es un programa informático integral, para PC o compatible, realizado en entorno Windows, para el diseño de encuestas y análisis de datos en investigación social y de mercados (Santesmases).

Perspectiva teórica

Para empezar con este apartado es importante destacar que como esta investigación se llevara a cabo dentro de una organización debemos reconocer que la teoría de la organización, según Daft (2015, pág. 6), “ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva”, que es precisamente lo que se busca lograr al llevarla a cabo.

Para entender mejor esta teoría es necesario abundar con respecto al concepto de organización, a continuación se presentan algunos de acuerdo a diferentes autores.

Una organización, según Chiavenato (2009, pág. 24), es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Para este estudio conviene aclarar que el mismo autor también señala que “las organizaciones son instrumentos sociales que

permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual".

Por su parte Robbins (2004, pág. 4), define a la organización como "unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes".

De acuerdo con Daft (2015, pág. 11), las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas de forma deliberada y vinculadas al entorno.

Cabe aclarar con fines ilustrativos y de interés para esta investigación que una organización puede ser lucrativa o no lucrativa, ya que sus fines no se interponen a que se considere como tal.

Es primordial también reconocer que las organizaciones se enfrentan día a día a un proceso de constante cambio y evolución, y deben trabajar arduamente para estar siempre a la vanguardia y no quedarse obsoletas o ser hundidas por la fuerte competencia que se presenta en la actualidad.

Existen desafíos que tienen que ser atendidos por las organizaciones si esperan seguir en la lucha por la eficiencia y por mantenerse con vida en este mundo tan competitivo, Daft (2015, págs. 7-10), señala que los desafíos más importantes a los cuales se enfrentan las organizaciones actualmente son los siguientes: en primer lugar la globalización, seguido de la competencia intensa, así como también la ética y sustentabilidad, la velocidad y capacidad de respuesta, el mundo digital y por último, la diversidad, que se refiere

precisamente a que “conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversos” lo cual “da lugar a gran variedad de desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales”.

Considerando que esta investigación se llevara a cabo en las instalaciones de Cruz Roja Mexicana, Delegación Culiacán, la cual es una Institución de Asistencia Privada (IAP), sin fines de lucro y aunque este tipo de instituciones siguen siendo una organización, es necesario señalar que existen algunas diferencias entre organizaciones lucrativas y no lucrativas, ya que como lo expresa Fuertes (2007, pág. 91), “estas organizaciones presentan unas características propias que las distinguen de las empresas de negocios y de las administraciones públicas”, las cuales es necesario recalcar para comprender mejor su funcionamiento y administración y deben ser tenidos en cuenta a la hora de establecer las políticas y estrategias que han de diseñarse e implementarse en estas organizaciones para su correcta gestión y el logro de sus objetivos.

La principal diferencia entre estas organizaciones, según lo expuesto por Thompson (2007), es que en las organizaciones con fines de lucro o lucrativa “tiene como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y accionistas”, mientras que por el contrario, las organizaciones sin fines de lucro “se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello”.

Daft (2015, pág. 12), señala las siguientes especificaciones y diferencias como las principales:

En los negocios (organizaciones con fines de lucro), los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, mientras que en las organizaciones sin fines de lucro, como lo es Cruz Roja Mexicana, los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social y las características y necesidades únicas de estas organizaciones que se crean por esta distinción presentan los mayores desafíos de sus líderes organizacionales.

Por otro lado, los recursos financieros con los que cuentan las organizaciones no lucrativas, provienen por lo general de subsidios del gobierno, concesiones y donaciones, más que de la venta de productos o servicios a los clientes.

Otra de las diferencias es que en los negocios, los gerentes se concentran en mejorar los productos y servicios que ofrece la organización para aumentar el margen de las ganancias de las ventas, sin embargo, en las organizaciones sin fines de lucro, la mayor parte de las veces, los servicios se ofrecen a clientes que no tienen como pagar, por ende, un problema importante para muchas organizaciones es asegurar un flujo de efectivo constante para poder seguir operando.

Por último, es importante mencionar que, como también lo expresa Daft (2015, pág. 12), “los administradores de las organizaciones sin fines de lucro también tratan con muchos grupos de interés diferentes y deben comercializar sus servicios para atraer no solo a clientes, sino también a voluntarios y

donadores", lo que en ocasiones puede traer muchos y se convierte en un gran reto para sus líderes o administradores.

Por otra parte, es necesario abundar acerca del concepto de Clima organizacional, mismo que es considerado un factor determinante para el éxito o fracaso de las organizaciones y está conformado por una serie de elementos que se dan dentro de la organización, los cuales los colaboradores perciben y en base a ellos rigen su comportamiento dentro de la misma.

El clima organizacional en palabras de Mendoza y Espinoza (2013), citados por Rubio (2015, pág. 21), es un concepto complejo, sensible y dinámico; es complejo, ya que abarca un sin número de componentes, es sensible, debido a que cualquiera de ella puede afectarlo y es dinámico, porque estudiando la situación de sus componentes se puede mejorar aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias, de ahí la importancia de su estudio y el interés por mejorarlo día a día dentro de las organizaciones.

De acuerdo a la literatura, no existe en la actualidad una definición aceptada como única y definitiva, debido a que los diferentes autores que hablan acerca del tema la conceptualizan de manera distinta, cada uno desde su perspectiva y tomando en cuenta factores o elementos diferentes, que aunque en ocasiones coinciden en algunos, no son del todo iguales.

En este sentido Dessler (1979), coincide con que no hay un consenso en cuanto al significado de clima organizacional, y señala que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo (García & Ibarra, págs. 6-7).

Por su parte Hellriegel y Slocum (2009), aseguran que el clima organizacional es un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y con su ambiente (Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015).

El clima organizacional que se tiene en una organización es sumamente importante, ya que según lo señalan Edel, García y Casiano (2007, pág. 8), Guillén y Guil en el año 2000, determinaron que “el éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional”.

Las organizaciones que cuentan con un clima organizacional optimo, por lo general cuentan con personal que se siente bien dentro de la organización y está comprometido con la misma, lo que hace que los objetivos organizacionales se cumplan de manera más eficaz y eficientemente, debido a que de acuerdo con Chiavenato el clima organizacional “es la calidad o suma de características ambientales, percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento” (2009, pág. 261).

Además, el clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen (Edel, García, & Casiano, 2007, pág. 7).

Por otra parte, se dice que “un clima organizacional adecuado es indispensable para la productividad, armonía, y el buen funcionamiento de la

organización" (Münch, 2005, pág. 110), lo que coincide con lo señalado por Chiang, Martin y Núñez (2010), citados por Rubio (2015, pág. 21), quienes afirman que el clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales, para la calidad, para la eficiencia de la acción organizativa y sobre los resultados obtenidos en el trabajo, además señalan que tiene influencia sobre diversos aspectos como lo son la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación de los integrantes de la organización, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

En este mismo sentido y de acuerdo a lo anterior podemos decir que el clima organizacional influye significativamente en el comportamiento de las personas que laboran dentro de una organización y que esto repercute a su vez directamente en los índices de productividad, rotación de personal, satisfacción laboral, calidad en el producto o servicio, cumplimiento de metas y objetivos, competitividad organizacional, entre muchas otras cosas.

Según lo dicho por Münch (2005, pág. 112),

> "El clima organizacional de una empresa es el resultado de múltiples factores que comprenden la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales, la naturaleza y las políticas y programas de la administración de Recursos Humanos, la disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan a la higiene y seguridad".

Por otra parte señala también que, hay otros factores que inciden en el Clima Organizacional, los cuales son; la satisfacción de las necesidades del

personal, la comunicación, las condiciones de trabajo, la motivación, los estilos de gestión, la estructura de la organización, los equipos de trabajo, la solución de conflictos y la armonía (2005, pág. 112). Aunque como ya sabemos esto dependerá de cada organización y del Capital Humano que labore en ella.

De acuerdo con Ucrós y Gamboa (2010, págs. 180-185), existen tres tipos de factores que determinan el clima organizacional, los cuales son en primer término los factores psicológicos individuales, tales como autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con los objetivos, ausentismo, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio, seguidos de los factores grupales, entre los cuales se encuentran liderazgo, confianza en el jefe con base en su consideración y apoyo, apoyo y confianza en el grupo, trabajo en equipo, cooperación y trabajo colectivo, y por último se encuentran los factores organizacionales, entre los cuales se destacan la orientación a resultados y estándares de rendimiento; ejercicio del control, estructura organizacional (descentralización, especialización), comunicación y difusión de políticas, normas, reglamentos, incentivos y factores motivacionales y modelos de toma de decisiones entre otros.

Según Chiavenato (2009, pág. 260), “el clima organización está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas”, y coincide con lo expuesto por Münch (2005, pág. 110), quien define el Clima Organizacional como “conjunto de características del ambiente interno que influyen en la motivación, conducta, satisfacción y moral de los integrantes de la organización”, entonces, podemos decir que la motivación juega un papel muy importante tanto para como el clima organizacional como para la satisfacción

laboral del capital humano dentro de una organización, de ahí la importancia de su estudio en esta investigación.

Para comprender mejor esta relación, se aclara primero el significado de la palabra motivación, la cual, según Koontz, Weihrich, y Cannice (2008, pág. 415), es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares, con las cuales se inducirán a los subordinados a actuar de la manera deseada.

A su vez, de acuerdo con Weisinger, “la motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas” (Hellriegel & Slocum, 2006, pág. 117), esto debido a que la motivación puede afectar no solo la adquisición de conocimientos y habilidades de las personas, sino también como y en qué medida se utilizan sus habilidades y capacidades (Marulanda, Montoya, & Vélez, 2014, pág. 209).

Del mismo modo Bateman y Snell (2009, pág. 470), indican que “la motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos de una persona” y afirman que “todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, como parpadear, es motivado”.

En base a lo anterior podemos decir que cuando las personas se encuentras muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se

caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos pueden llegar episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a las organizaciones, como ocurre en huelgas, paros y protestas similares (Chiavenato, 2009, págs. 260-261).

En la actualidad existen muchas teorías motivacionales desde diferentes perspectivas dependiendo de cada autor que ya son reconocidas y aceptadas por los investigadores y especialistas, las cuales son realmente importantes para esta investigación debido a la relación tan directa de estas misma tanto con el clima organizacional como con la satisfacción laboral.

De acuerdo con Del Castillo y Bojórquez (2007, pág. 135), citados por Escamilla (2015, pág. 14), las distintas teorías que existen deben ser consideradas ya que cada una de ellas proporciona herramientas que los gerentes pueden considerar útiles para la maximización del desempeño de los colaboradores.

Para desarrollar esta investigación se tomaran en cuenta varias teorías motivacionales, tales como la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, la teoría ERG de Clayton Alderfer, la teoria de dos factores o bifactorial de Frederick Herzberg, la teoría X y Y de Douglas McGregor, la teoría de la equidad laboral de John Stacey Adams, y la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, con las cuales se tendrá una perspectiva más amplia acerca de lo que es la motivación, como se puede desarrollar, que elementos intervienen en ella en mayor y menor grado y que beneficios trae consigo el tener una fuerza de trabajo motivada en la organizaciones.

En cuanto a la satisfacción laboral y de acuerdo a la literatura estudiada, diversas fuentes coinciden en considerar a Robert Hoppock como uno de los más importantes exponentes de este tema (Cavalcante, 2004, pág. 97), (Barraza & Flavio, 2009, pág. 5), (Gimeno, 2004, citado por Dipp, Tena, & Villanueva, 2010), (Peña, Díaz, & Carrillo, 2015).

De acuerdo con Yew (2008), este concepto fue definido por primera vez por Hoppcock como una combinación de factores personales psicologicos, fisicos y ambientales que se presental en el entorno de trabajo y generan satisfacción, “a combination of a person’s psychological, physical and enviromental events from his job to obtain job satisfacion/be satisfied” (Basol, 2016, pág. 105).

Morillo (2006, pág. 48), por su parte, define la satisfacción laboral como “perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial” (Gamboa, 2010).

Chiang, Martín y Núñez (2010, pág. 156), aseguran que por satisfacción laboral se entiende aquel “conjunto de respuestas afectivas que una persona experimenta ante su trabajo y los diferentes aspectos del mismo” y a su vez exponen diferentes definiciones de distintos autores, como por ejemplo:

> Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), señalan que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, y que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (pág. 156).

Locke (1976), afirma que “la satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (pág. 163).

En este mismo sentido Hellman (1997) la define como “la combinación de las emociones de los trabajadores y de las reacciones cognitivas que obtiene de la diferencia entre lo que ya reciben y lo que quieren” (Basol, 2016, pág. 105).

En resumen se puede decir que el concepto de satisfacción laboral es el conjunto de percepciones, actitudes y emociones que experimenta un individuo en relación a su trabajo, ya sea en términos generales o hacia facetas específicas del mismo y que puede influir significativamente en su comportamiento ya sea de manera positiva o negativa según sea el caso.

Según Robbins (2004, pág. 72), “una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas”.

Cabe destacar que de acuerdo con lo señalado por Guillen y Guilt (2000) citados por Gaxiola (2015, pág. 15), dentro de la satisfacción laboral de pueden distinguir dos modelos, que se presentan a continuación:

1. Modelo unidimensional: que se refiere a la actitud hacia el trabajo en términos generales, por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actividad laboral.

2. Modelo multidimensional: a partir de este se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones y

cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás.

Lo que coincide con lo expuesto por Davis y Newstrom, quienes afirman también que "la satisfacción laboral puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo" (1999, pág. 276).

Esto significa que la satisfacción laboral puede estudiarse en términos generales hacia el trabajo en su totalidad o hacia elementos o aspectos muy específicos del mismo para conocer más a fondo los sentimientos y percepciones del trabajador, lo cual ayudara a tener información más específica sobre aquellos aspectos en los que el individuo no se encuentra del todo satisfecho para trabajar en ellos y lograr que esta satisfacción cada vez sea más completa y real.

Existen muchos factores que repercuten directa o indirectamente en la satisfacción laboral que presentan o no los colaboradores de una organización, diversos autores exponen desde su perspectiva los diferentes elementos que creen de mayor importancia para que se de este fenómeno, los cuales se analizan a continuación.

Según Keser (2005), citado por Basol (2016, pág. 105), en las primeras investigaciones acerca de satisfacción en el trabajo se reconocía que esta estaba contenida en cinco dimensiones tales como pago, la naturaleza del trabajo, procedimientos de operación, supervisión y los colaboradores, sin embargo como ya sabemos al paso del tiempo, con las nuevas investigaciones y los avances que se han tenido en el campo del capital humano y

comportamiento organizacional, cada vez se integran a la lista más y más elementos a considerar para el logro de la satisfacción laboral.

En este sentido y de acuerdo con Del Castillo y Bojórquez (2007, págs. 152-163), “existen diversos componentes de la satisfacción en el empleo que los trabajadores requieren para permanecer en él” y destacan los siguientes:

1. El salario o pago recibido por la prestación de su fuerza laboral.
2. La seguridad en el empleo.
3. El reconocimiento.
4. Horarios y condiciones de trabajo.
5. La supervisión y auto supervisión.
6. Expectativa del empleo.
7. El estilo de dirección o de liderazgo.
8. Poder e influencia.

Por otra parte, García (2010, pág. 2), expone que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este hace entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Según lo expuesto por Robbins (1996, pág. 192), “los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas,

condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto" (Caballero, 2002).

Se dice a través del Blog de Retos directivos y liderazgo empresarial (2015), que "a pesar de que a cada trabajador le satisface diferentes aspectos, la mayoría de las personas coinciden en señalar una serie de condiciones que les provocan satisfacción" las cuales son las siguientes:

- El salario laboral y los incentivos económicos.
- La estabilidad laboral.
- Las posibilidades de ascenso.
- El ambiente de trabajo.
- La conciliación de la vida personal y laboral.
- La flexibilidad, no solo de horarios, también el hecho de poder trabajar desde el hogar o cualquier otro lugar que no sea la oficina.

Así mismo en la misma fuente se expresa que aunque la pasión por el trabajo suele ser uno de los aspectos que más satisfacción provocan en el trabajador, a veces no es suficiente, y se requieren que se presentes estas condiciones ya mencionadas para que pueda existir.

Por otro lado, de acuerdo a la literatura, otras de las variables con las cuales se relaciona la satisfacción laboral y el grado en que se presenta en los individuos dentro de una organización son la edad de los trabajadores, el nivel ocupacional y las dimensiones de la organización (Davis & Newstrom, 1999, pág. 279).

En la actualidad el tema de la satisfacción laboral es muy estudiado debido a su importancia y los efectos que esta puede llegar a tener en las organizaciones, tanto positivos como negativos, los cuales son expuestos por diferentes autores, según su percepción, su análisis, investigaciones y puntos de vita.

Hinojosa (2010), afirma que “la percepción negativa o positiva de los trabajadores influye significativamente en la relación que estos adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad que presenten” por lo que debe ser estudiado y analizado con vigorosidad por los administradores de las organizaciones para obtener buenos resultados (citado por Manosalvas, Manosalvas, & Quintero, 2015, pág. 6.)

Por otra parte, según lo señalan Del Castillo y Bojórquez (2007, págs. 164-172), la satisfacción en el trabajo tiene efectos positivos relacionados con el mejoramiento del trabajo al considerar a los individuos satisfechos entre los cuales destacan los siguientes: Productividad, disminución de accidentes, estabilidad en el empleo, armonía en las relaciones de trabajo, integración al trabajo y fortalecimiento organizacional.

En caso contrario, Bateman y Snell (2009, pág. 494), indican que la insatisaccion laboral de muchos individuos dentro de las organizaciones crea una fuerza de trabajo que probablemente presentara problemas como 1) una rotación mas alta, 2) mayor ausentismo, 3) un peor actitud entre los empleados, 4) más conflictos y demandas, 5) huelgas, 6) robos, sabotaje y vandalismo, 7) una salud mental y fisica deficiente, lo que a su vez puede ocacionar mayor nivel de estrés, 8) mal servicio al cliente, 9) un servicio deficiente al cliente, 10)

menor productividad y utilidades, entre otras y todas estas consecuencias son muy costosas para la organización ya sea de manera directa o indirecta, por lo que es sumamente importante tratar de erradicarlos por completo.

Po último, es sustancial, para esta investigación considerar algunos aspectos sobresalientes de las Instituciones de Asistencia Privada con el fin de tener un panorama más amplio de las mismas y conocer mejor su funcionamiento y la forma en que se gestionan y administran.

De acuerdo a lo señalado por la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Estado de Sinaloa (2001, pág. 1), estas se definen como:

Entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular, ejecutan actos de asistencia social en cualquiera de las siguientes áreas:

I. Alimentación, vestido, asilo y vivienda.
II. Adicciones.
III. Educación, cultura y derechos humanos.
IV. Salud física y mental.
V. Desarrollo comunitario y Ecología.
VI. Discapacidades neuromotoras, auditivas y de lenguaje, visuales, intelectuales y múltiples.
VII. Desintegración familiar, orientación y valores morales.

Las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) realizan acciones de asistencia social como su principal actividad, cabe aclarar de acuerdo a la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Estado de Sinaloa (2001, pág. 1), que se le da el nombre de asistencia social al conjunto de acciones dirigidas a

proporcionar apoyo a individuos o grupos menesterosos, vulnerables o en situación de riesgo por encontrarse en desventaja física, mental, jurídica, económica o social, que permitan la satisfacción de necesidades básicas o la integración familiar, laboral o social. Así como aquellas actividades que pretendan resolver carencias originadas por desastres naturales o artificiales.

En este sentido se puede decir que las principales actividades que realizan estas instituciones son de auxilio y ayuda a las personas más vulnerables, en situación de calle o de manera más amplia a la sociedad en general cuando así lo requiera, ya sea por causas naturales o artificiales.

Sus objetivos son prevenir y ayudar a la comunidad en todo momento, especialmente cuando se presenten contingencias para las cuales el personal de estas Instituciones se encuentra ampliamente preparado, como por ejemplo: terremotos o temblores, inundaciones, huracanes, tormentas, incendios, y en casos menos drásticos, choques, accidentes, emergencias de salud, apoyo a personas en situación de calle, adicciones, comunidades vulnerables o en pobreza extrema, entre otras.

Resultados preliminares

Actualmente esta investigación se encuentra en proceso, precisamente en la etapa número cuatro que consiste en acudir periódicamente y con regularidad a las instalaciones de la Institución para observar más de cerca el fenómeno y percibir de manera directa lo que está sucediendo y cuales pudieran ser las causas de lo mismo, para después iniciar con el diseño de las herramientas para la recolección de datos.

En las visitas que se han hecho a la institución hasta el momento, se ha podido observar que hay una variación considerable en los niveles de satisfacción laboral entre un departamento y otro, incluso entre empleados del mismo departamento, lo que genera controversia y la inquietud de conocer el motivo real de esta situación.

Del mismo modo el clima organizacional que se presenta en la Institución se considera irregular, unos días se percibe una actitud muy positiva por parte de los colaboradores y otros días esta actitud se transforma en una un tanto negativa o bien, neutral, al desarrollar esta investigación se espera conocer cuáles son los factores o variables que hacen que este clima sea tan cambiante y que es lo que lo que se puede hacer para optimizarlo y mantenerlo constante.

Se ha observado también que la actitud de los colaboradores cambia cuando hay gente externa a la organización y que existen grupos informales dentro de la misma muy identificables y definidos, lo que puede estar causando que el clima organizacional varié y que la satisfacción laboral sea tan distinta entre los miembros de un grupo y de otro.

Otro aspecto importante que cabe resaltar es que esta institución cuenta con personal remunerado y no remunerado como es el caso de los voluntarios y que esto también es un factor que puede determinar el grado de satisfacción laboral que experimentan al tener un trato diferente por parte de la alta gerencia o bien por la diferencia de responsabilidades y obligaciones que se les asignan.

Se ha detectado también que algunos colaboradores podrían no estar muy convencidos de colaborar, algunos por falta de tiempo, otros porque por falta de interés, pero también se detecta personal que está dispuesto a ayudar y

apoyar en esta investigación, y es con ellos con los que se pretende trabajar en mayor grado, para obtener buenos resultados, útiles y confiables.

Conclusiones

El estudio del Clima Organizacional y de la Satisfacción Laboral en una Institución de Asistencia Privada como lo es Cruz Roja Mexica, Delegación Culiacán, cobra vital importancia si consideramos la naturaleza del trabajo que se lleva a cabo en ella y las situaciones a las que día a día se tienen que enfrentar los colaboradores de la misma.

Como ya se expuso hay un sinfín de factores que intervienen en estas dos variables y es primordial identificar cuáles son los más significativos y los que más influencia tienen en el sentir y actuar de los colaboradores para poder gestionarlos de manera oportuna y hacer que estos jueguen a favor de la organización.

Tanto el óptimo Clima Organizacional como la Satisfacción Laboral tienen incidencia considerable de acuerdo a la literatura en los niveles de productividad, calidad del servicio, motivación, índices de rotación de personal, ausentismo, compromiso, comportamiento y desarrollo organizacional, entre otros y de ahí la importancia de determinar cuáles son los aspectos o elementos que favorecen o en caso contrario limita que se presenten.

Al llevar a cabo esta investigación se pretende que al finalizarla se cuente con información confiable y oportuna que sirva para desarrollar e implementar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional en esta institución y elevar los niveles de satisfacción laboran en todos o la mayoría de los

colaboradores de la misma, para que de esta manera tanto la organización, colaboradores, clientes, usuarios, otras instituciones y la sociedad en general puedan disfrutar de los beneficios que esto traerá consigo.

Referencias

Álvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes de la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-Agosto 2001.* Perú: Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Barraza, A., & Flavio, O. (22 de Julio de 2009). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. *Revista electrónica diálogos educativos*. Obtenido de http://www.umce.cl/~dialogos/n17_2009/barraza.swf

Basol, O. (2016). Classic or Modern?, Enhancement of job satisfaction scale for green job workers. *Management, 11*(2), 103-122. Recuperado el 05 de Septiembre de 2016, de http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=36fa3627-89c2-46f5-a82c-023728d54a7f%40sessionmgr4008&vid=14&hid=4106

Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y motivación en un mundo competitivo* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: Pearson educación.

Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. *Revista de currículum y formación del profesorado*.

Cavalcante, J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas de secundarias públicas. Brasil.

Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: R.B. Servicios Editoriales.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) México, México: McGraw Hill Educación.

Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (Undécima ed.). (O. Martínez, Ed.) Méxio: Cengage learning.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (Décima ed.). México: McGraw-Hill.

Del Castillo, O., & Bojórquez, O. (2007). *Comportamiento Humano en las Organizaciones.* México: Universidad Autónoma de Sinaloa, Del Castillo Editores.

Dipp, A., Tena, J., & Villanueva, R. (18 de Agosto de 2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional en los docentes de posgrado. *Revista electrónica dialogos educativos*(19), 119-130. Obtenido de http://www.umce.cl/~dialogos/n19_2010/jaik.swf

Edel, R., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Vol. 1). España: Versión electrónica gratuita.

Escamilla, N. (2015). *Clima y satisfacción laboral. El caso de una empresa aeroportuaria en Culiacán, Sinaloa, México.* México: Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Fuertes, J. (Agosto de 2007). Organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del tercer sector*(6), 91-118.

Gamboa, E. (2010). Satisfacción laboral: Descripción teórica de sus determinantes. *PsicologiaCientifica.com*.

García, D. (Julio de 2010). *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica, en contribución a las Ciencias Sociales*. Obtenido de www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

García, M., & Ibarra, L. (s.f.). *Diagnostico del Clima Organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.* Obtenido de Eumed.net; enciclopedia virtual: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm

Gaxiola, M. (2015). *Evaluación de la satisfacción y la motivación laboral: el caso de una empresa comercializadora de llantas.* México: Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2006). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: Mc Graw Hill Education.

Hernández, R., Fernández, C., & Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Heróico Congreso del Estado Libre y Soberano de Sinaloa. (28 de Noviembre de 2001). Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Estado de Sinaloa. Sinaloa, México.

Hueso, A., & Cascant, M. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de la investigación* (Primera ed.). España: Universidad Politécnica de Valencia.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* Mèxico: McGraw-Hill Interamericana.

La importancia de la satisfacción laboral para el éxito empresarial. (13 de Abril de 2015). Obtenido de Retos directivos, liderazgo empresarial Blog: http://retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/

Lara, E. (2013). *Fundamentos de Investigación, un enfoque por competencias* (Segunda ed.). México: Alfaomega.

Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quintero, J. (Junio de 2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Ad-Minister*(26), 5-15. doi:10.17230/ad-minister.26.1

Martínez, H. (2012). *Metodología de la invetigación, con enfoque en competencias.* México: Cengage Learning.

Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y gestión*(36).

Münch, L. (2005). *Administrción de capital humano; la gestión del activo más valioso de la organización.* México: Trillas.

Peña, M., Díaz, M., & Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista internacional de Administración y Finanzas, VIII*(1).

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Rubio, J. (2015). *El impacto del mobbing en el clima organizacional de una empresa del sector servicios en México. Caso Unión Fenosa.* México: Tesis de maestria. Universidad Autonoma de Sinaloa. Culiacán.

Santesmases, M. (s.f.). DYANE versión 4. Diseño y análisis de encuestas para investigación social y de mercados. Alcalá, Madrid, España.

Sia, L., & Tan, T. (2016). The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting. *Business & Economics Review*, 17-29. Recuperado el 05 de Septiembre de 2016, de http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ae06734f-c8c3-44aa-81df-3f0fa7d15be0%40sessionmgr107&hid=116

Thompson, I. (Noviembre de 2007). *Tipos de organizaciones: Promonegocios.net*. Obtenido de Promonegocios.net: www.promonegocios.net

Ucrós, M., & Gamboa, T. (Enero-Junio de 2010). Clima orgnizacional, discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión gerencial*(1), 179-190.

Implantación del sistema estratégico de gestión en "La Compañía"
Modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos

Medardo José Mora Díaz[1]

Resumen

La unidad en estudio, es una empresa de capital mixto, creada para servicios de aseguramiento de integridad y confiabilidad industrial; encargada de definir y planificar actividades de mantenimiento, inversión de capital y asistencia técnica a áreas operativas. Como otras empresas modernas está obligada a transformarse a fin de garantizar supervivencia, cumpliendo las demandas del desarrollo sustentable. Como respuesta a la interrogante: ¿Cómo orientar las acciones de transformación, apegados al vector de desarrollo sustentable?, la alta gerencia de "La Compañía", aceptó aplicar un modelo que permite acometer la transformación de manera sistémica el "SISTEMA ESTRATEGICO DE GESTIÓN EN "LA COMPAÑÍA"- MODELO PARA GESTIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS" (Modelo presentado en el VII CIAO-2009); en el presente estudio hacemos seguimiento al avance de los métodos en aplicación; a través de los siguientes impulsores: a) *Planeación estratégica, aplicando mejores prácticas para gestión de la organización a través de sus proyectos, modelos del PMI (Tema tratado en el X CIAO-2012), así como mecanismo para administrar los riesgos en la organización (Tema tratado en el IX CIAO-2011), además usando Balanced Scorecard como sistema de medición, control y gestión (Herramienta presentada en el VIII CIAO-2010); b) Sistema de Gestión de La Calidad según normas ISO, lográndose certificaciones de varias áreas y progresando para certificación integral de "La Compañía" (Tema presentado en el XIII CIAO-2015); c) Gestión Estratégica del Recurso Humano, se ha creado la "Oficina de Proyectos" (Tema tratado en el IV Congreso Internacional en Ciencias de Gestión).*

Palabras clave: OPM3, calidad, control, planeación, PMBOK.

---

[1] Venezolano.Ing. Especialización y 2 Maestrías en Gerencia de Proyectos medardomora@gmail.com "LA COMPAÑIA", Ingeniería y Proyectos.Calle Ave del Paraíso, Mz8, LT9, Fracc. Blancas Mariposas,Paraíso, Tabasco, México, C.P. 86615 Tlfs.: 52-933-3273977 y 52-933-688 5730.

Contextualización y delimitación del estudio

El presente estudio se encuentra particularmente enmarcado en los temas tratados en el VII CIAO-2009 y X CIAO 2012, cuando el autor, respectivamente, presentó:

- Sistema estratégico de gestión; Modelo Para Gestión de Empresas de Consultoría, Ingeniería y Construcción de Proyectos.
- OPM3 y gestión de proyectos para implementar el sistema estratégico de gestión; empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.

Habiendo venido desde Venezuela a México, permaneciendo sumando experiencias en ámbitos de trabajo en empresas mexicanas, desde agosto 2009 hasta el presente, ha seguido madurando el modelo en estudio, ahora enriquecido con la experiencia en México, y actualmente en procesos de implantación en una empresa mexicana (“La Compañía”), en este estudio se presenta un resumen del avance de dicha implantación del modelo y resultados parciales logrados a la fecha.

El presente caso se desarrolla en el sur-este de México, en Paraíso, estado de Tabasco, donde opera “La Compañía”, misma que orientada a modernizarse ha reconocido lo crucial que es el manejo del cambio y la necesidad de transformarse; considerando, que de no hacerlo compromete su supervivencia. En este sentido buscando respuesta a la pregunta: ¿Cómo orientar las acciones de transformación?, ha emprendido acciones concretas, a fin de generar una

sucesión de transformaciones con diversas características, desde reestructuraciones organizacionales, manejo de programas para implantación del sistema de gestión de la calidad, reingeniería de procesos, planeación estratégica, gestión estratégica del capital intelectual, a través de la gestión del conocimiento e inversiones en paquetes de tecnología de información; de allí surge el objetivo del presente trabajo de investigación, orientado a mostrar el avance de la aplicación de los métodos para acometer la transformación planteada, con un mecanismo sistémico, concebido para cerrar las brechas identificadas que provocan fallos en implantaciones de sistemas de la calidad, planes estratégicos, sistemas de información y manejo del capital humano.

El caso es verificar avance, durante la implantación de un modelo de “sistema operativo” para producción, holístico, el cual integra: sistema de la calidad, planificación estratégica, sistema de información y gestión estratégica del RRHH; denominado “SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN - MODELO PARA CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS”.

La propuesta en evaluación, contenida en este trabajo de investigación, viene avanzando, madurando y desarrollándose, usando data recopilada en la participación del autor/investigador, como asesor en empresas de proyectos, mediante intercambio directo con dueños, gerentes y trabajadores.

El modelo en la propuesta lleva consigo la combinación de factores financieros y no-financieros, que traducen la visión y estrategia de la organización, en objetivos e iniciativas cuantificables, aplicados a través de un mecanismo

sistémico que atiende procesos productivos aplicando el pensamiento estratégico, con énfasis en el capital intelectual y especialmente apoyado en la gestión estratégica del capital humano.

Este trabajo de investigación puede clasificarse como un proyecto factible, toda vez que no es solo el resultado de un proceso de investigación, si no que surgió como respuesta a necesidades detectadas y estudiadas en la vida empresarial mexicana de la zona sur-este, específicamente en el estado de Tabasco, razón por la cual está lleno de vivencias y planteamientos provenientes de actores de los medios de las empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.

Se puede considerar como población del estudio “La Compañía”, empresa donde se está monitoreando la implantación del modelo; encontrándose ubicada en Paraíso, Tabasco. Manejando la información, a través de la relación de trabajo e intercambios de información, con un promedio de veinte (20) personas de los distintos departamentos y miembros de la alta gerencia.

Para la recolección de datos en el estudio, se utilizaron tres (3) técnicas las cuales fueron: la revisión documental, la observación y encuentros en mesas de trabajo, equivalentes a entrevistas; y para el proceso de análisis de datos se utilizaron: Flujogramas de procesos, estructuras de partición de trabajo, análisis de organigramas, diagramas causa-efecto y cadenas de valor, todo esto enmarcado en un análisis cualitativo, para lograr razonar los resultados arrojados por dicho estudio, en cada una de las referencias y observaciones realizadas.

Interrogantes planteadas en el estudio.

- ¿Cómo estructurar las acciones de transformación en “LA COMPAÑIA”?
- ¿Cómo asociar holísticamente los procesos del sistema de la calidad, la planificación estratégica y el manejo del recurso humano, para operar la organización de manera efectiva y eficiente?
- ¿Cómo aplicar el modelo de Gerencia de Proyectos, OPM3, Portafolios y Programas de Proyectos, sugerida por el “Project Management Institute” (PMI), para atender lo planteado en las anteriores dos interrogantes?
- ¿Cuáles brechas han sido atendidas?, ¿Qué falta por evolucionar?
- ¿Cómo será atendido el desarrollo sustentable?

Justificación de la Investigación.

En la actualidad, a razón de la creciente complejidad de la vida y sus sistemas, las empresas están obligadas a realizar más acciones orientadas a incrementar la eficiencia y la eficacia de las actividades y los procesos, para aportar beneficios para la empresa y los clientes, manteniendo el equilibrio con el medio ambiente y la sociedad, es decir generar un desarrollo sustentable. Es por esto que elaborar un modelo para control de gestión, como el planteado en esta investigación, significa una acción estratégica para mitigar el efecto de incertidumbre y riesgos asociados a los negocios modernos, sobre todo en una economía compleja como la mexicana.

Los beneficios que se obtendrán, de estudiar el proceso holístico de implantación de un sistema de la calidad, un plan estratégico, su mapa estratégico

y el correspondiente balanced scorecard (BSC), aunado al manejo estratégico del capital humano, será confirmar la relación causal y proporcionalidad con la productividad, el desarrollo y control de la organización, manteniendo armonía con la sociedad y el medio ambiente.

Por otra parte, demostrar a todos los niveles de la organización, que es una herramienta confiable y de utilidad para agilizar los procesos de toma de decisiones, en todos los ámbitos de gerencia, otorgando mayor control sobre los factores de competencia del mercado actual (Globalizado).

Desde el punto de vista teórico, validar la aplicabilidad de modelos como Gerencia de Proyectos, Gerencia de Programas, Gerencia de Portafolios y OPM3 (Planteado por el autor en la etapa 3 del proyecto), brinda un conjunto de conocimientos de los cuales se derivan otros estudios desde la problemática especificada. Por ejemplo, proyecto de diseño, implantación, verificación y mantenimiento del BSC (tratado en la etapa 1 del proyecto), requerido por el modelo en estudio, o un software que mantenga en tiempo real los indicadores, apoyándose en una base de datos y un sistema transaccional (Sistema de Tecnología de Información), así como la implantación de Mejores Prácticas tales como las promovidas por el PMI y la ISO como son PMBOK y la norma ISO 21500.

El modelo planteado será de utilidad, pudiéndose adaptar a muchas empresas de Ingeniería, Consultoría y Construcción de Proyectos de la región (Cultura Latinoamericana).

Evidenciar cómo el modelo es una solución, para desarrollar la gestión, evolucionando más allá de los indicadores financieros, lo cual requiere indicadores de desempeño que conjuguen aspectos internos y externos de la organización, dejando de pensar solo en valores monetarios, ya que éstas se desenvuelven en un entorno bajo condiciones competitivas que exigen diferenciarse al aprovechar al máximo el capital intelectual (Capitales Humano, Estructural y relacional), y lograr el desarrollo oportuno y correcto de sus acciones para alcanzar los objetivos, dentro del marco del concepto de desarrollo sustentable.

Variables e indicadores considerados.

Las variables consideradas en el modelo y a través de las cuales se realiza la medición de desempeño y avance, en el estudio de investigación, son las presentadas a continuación:

Tabla 1
Identificación y conceptualización de variables

Variables	Concepto
(a) Sistema de la Calidad	(a) Características o elementos (Productos) que configuran los procesos y procedimientos para estandarizar las operaciones de una unidad de negocio (estructura organizacional-procesos-indicadores-procedimientos).
(b) Planificación Estratégica de la Organización.	(b) Considerar a los estrategas / Stakeholders. (c) Considerar Horizonte de tiempo. (d) Establecer Diagnóstico Estratégico. (e) Definir Direccionamiento Estratégico. (f) Determinar Proyección Estratégica. (g) Enunciar Plan Operativo. (h) Especificar Monitoreo Estratégico. (i) Definir índices de gestión. (j) Establecer Difusión Estratégica.
(c) Planificación Estratégica del Recurso Humano.	(k) Analizar aspectos del Capital Estructural. (l) Analizar aspectos del Capital Relacional. (m) Analizar aspectos del Capital Humano.
(d) Sistema de tecnología de información	(n) Relacionar el sistema de control de gestión (o) Relacionar el Sistema de Planificación y Control (p) Asociar el Sistema Administrativo.
(e) Gerencia de proyectos, y gestión de programas y portafolios de proyectos.	(q) Análisis y Aplicación del modelo de madurez para manejo de proyectos, programas y portafolios de proyectos, como elemento para ejecutar las estrategias organizacionales. (r) Análisis y Aplicación de las áreas de conocimiento y procesos de gerencia de proyectos según PMI-PMBOK.
(f) Gestión integral del sistema de la calidad, la planificación estratégica de la organización y la planificación estratégica de recursos humanos.	(s) Determinar y analizar la gestión de las interrelaciones entre los sistemas indicados. (t) Determinar y analizar la gestión de los elementos comunes entre los sistemas indicados.

Nota: Fuente Propia (2012); OPM3 y Gestión de Proyectos para Implementar El Sistema Estratégico de Gestión

Tabla 2
Operacionalización de las Variables

Variables	Dimensión	Indicadores
(a) Sistema de la Calidad.	(a) Estructura Organizacional (EO)	(a) Definición y Divulgación de la estructura.
	(b) Procesos del sistema de producción	(b) Implantación / Certificación
	(c) Indicador del proceso de producción.	(c) Mejora continua
	(d) Procedimientos.	(d) Compromiso de miembros de la organización.
(b) Planificación Estratégica de la Organización.	(e) Los estrategas / Stakeholders.	(e) Considerar a los estrategas / Stakeholders.
	(f) El Horizonte de tiempo.	(f) Considerar Horizonte de tiempo.
	(g) El Diagnóstico Estratégico.	(g) Establecer Diagnóstico Estratégico.
	(h) El Direccionamiento Estratégico.	(h) Definir Direccionamiento Estratégico.
	(i) La Proyección Estratégica.	(i) Determinar Proyección Estratégica.
	(j) El Plan Operativo.	(j) Enunciar Plan Operativo.
	(k) El Monitoreo Estratégico.	(k) Especificar Monitoreo Estratégico.
	(l) Los índices de gestión.	(l) Definir índices de gestión.
	(m) La Difusión Estratégica.	(m) Establecer Difusión Estratégica.
(c) Planificación Estratégica del Recurso Humano	(n) El Capital Estructural.	(n) Asociación y análisis del Capital Estructural.
	(o) El Capital Relacional.	(o) Asociación y análisis del Capital Relacional.
	(p) El Capital Humano.	(p) Asociación y análisis del Capital Humano.
(d) Sistema de tecnología de información	(q) Sistema de control de gestión	(q) Relacionar el sistema de control de gestión
	(r) Sistema de Planificación y Control	(r) Relacionar el Sistema de Planificación y Control
	(s) Sistema Administrativo	(s) Asociar el Sistema Administrativo.
(e) Gerencia de proyectos, y gestión de programas y portafolios de proyectos.	(t) Aplicación del modelo de madurez para manejo de proyectos, programas y portafolios de proyectos, como elemento para ejecutar las estrategias organizacionales.	(t) Avance en grado de Madurez en manejo de proyectos, programas y portafolios.
	(u) Aplicación de las áreas de conocimiento y procesos de gerencia de proyectos según PMI-PMBOK.	
(f) Gestión integral del sistema de la calidad, la planificación estratégica de la organización y la planificación estratégica de recursos humanos.	(v) Interrelaciones entre los sistemas indicados.	(u) Gestión de las interrelaciones.
	(w) Elementos comunes entre los sistemas indicados.	(v) Gestión de elementos comunes.

Nota: Fuente Propia (2012); OPM3 y Gestión de Proyectos para Implementar El Sistema Estratégico de Gestión

Objetivos de la investigación: general y específicos.

Implementar un modelo holístico que sirva como sistema operativo para producción, en “LA COMPAÑIA”, en México - Estado de Tabasco, el cual conjugue: sistema de la calidad, planificación estratégica, sistema de información y gestión estratégica del capital humano (CH), denominado “SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EN “LA COMPAÑIA”- Modelo Para Consultoría, Ingeniería y Construcción de Proyectos”. En la figura 1, se muestra la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT) para esta investigación, mostrando el objetivo general y su descomposición en objetivos específicos y actividades.

Marco teórico

Enfocaremos este capítulo solo enumerando los elementos teóricos tratados en etapas anteriores del proyecto de investigación, agregando lo básico correspondiente al tema del desarrollo sustentable:

1era Etapa: Sistema estratégico de gestión; modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos. Aplicación de Balance Score Card.

Gestión empresarial.

Planificación estratégica.

Balanced Scorecard (BSC).

El Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite ser metódico en la definición o manejo de los métodos de control y saber si están dando resultado; son cuatro perspectivas muy precisas: Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de procesos internos y Perspectiva de crecimiento.

Como novedad, estamos planteando agregar una 5ta perspectiva, a las cuatro establecidas en el método propuesto por Kaplan y Norton, la perspectiva que atienda el Desarrollo Sustentable.

Capital Intelectual.

Capital estructural.

Capital humano.

Capital relacional.

Modelos Del Project Management Institute (PMI).

Gestión De La Calidad Del Proyecto.

Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO).

Gestión de la calidad.

Aseguramiento de la calidad.

2da. Etapa: Factores cruciales para el manejo del riesgo en las organizaciones y sus proyectos.

Procesos de gerencia en la organización y sus proyectos.

Factores de éxito en la gerencia de la organización y sus proyectos (Kerzner, 2009; Newell, 2005; Royer, 2002).

Factores críticos de éxito en la gerencia de la organización y sus proyectos.

El riesgo en los procesos de la organización y en la ejecución de proyectos (Royer, 2001).

Factores cruciales para el manejo del riesgo en la organización y sus proyectos.

3era Etapa: Crear una oficina de administración de proyectos (PMO) para “La Compañía”; Aplicar Gerencia de Proyectos y OPM3.

Gestión de Proyectos: Proyecto, Gestión de Proyectos.

Gestión de Programas: Programa, Gestión de Programa.

Gestión de Portafolios: Portafolio, Gestión de Portafolio.

Relación entre Portafolios, Programas y Proyectos.

Relación entre las gestiones de portafolios y programas.

Relación entre las gestiones de programas y proyectos.

Gestión de Portafolios y Programas en la planificación organizacional.

Gestión de Portafolios y Gobernanza Organizacional.

Gestión de Portafolios y Gestión de Operaciones.

Modelo de Madurez para Gestión de Proyectos Organizacionales (Organizational Project Management Maturity Model = OPM3).

4ta Etapa: Modelo de gestión de la calidad para proyectos desarrollados por la coordinación de ingeniería y proyectos; aplicación de la metodología de gestión de proyectos del project management institute (PMI) y la norma ISO 21500.

Metodología del Project Management Institute (PMI)

Las diez (10) áreas de conocimiento que se plantean en el PMBOK (2008), son las siguientes:

1) Gestión de los Interesados del Proyecto,
2) Gestión de la Integración del Proyecto,
3) Gestión del Alcance del Proyecto,
4) Gestión de Tiempos del Proyecto,
5) Gestión de Costos del Proyecto,
6) Gestión de la Calidad del Proyecto,
7) Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto,
8) Gestión de las Comunicaciones del Proyecto,
9) Gestión de Riesgos,
10) Gestión de las adquisiciones del Proyecto.

Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO).

Varios conceptos clave.

A continuación señalamos algunos términos usados y atendidos en la investigación:

Acta del Proyecto, Alcance, Aseguramiento de la calidad, Calidad, Gestión de la calidad, Método, Metodología, Objetivo de la calidad, Organización, Organización ejecutora, Organización usuaria, Plan de respuesta a riesgos, Plan del Proyecto, Planificación de la Calidad, Política de la calidad, Proceso, Producto, Proyecto, Riesgo, Sistema de Gestión de la calidad. (International Organization for Standardization ISO 9000:2005, 2005).

5ta Etapa: "Implantación del Sistema Estratégico de Gestión en "La Compañía"; Modelo para Gestión de Empresas de Consultoría, Ingeniería y Construcción de Proyectos"; Desarrollo sustentable – Responsabilidad social empresarial.

Se considerará como **Desarrollo Sostenible** al desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin que por ello se vean comprometidas las capacidades de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades**. (**Definición ABC, 2007-2017)".

Definición de la sustentabilidad: La sustentabilidad (o sostenibilidad) es un término que se puede utilizar en diferentes contextos, pero en general se refiere a la *cualidad de poderse mantener por sí mismo, sin ayuda exterior y sin agotar los recursos disponibles.* En el contexto económico y social, la sustentabilidad se define como la habilidad de las actuales generaciones para satisfacer sus necesidades sin perjudicar a las futuras generaciones.

El desarrollo sustentable se utiliza en dos contextos diferentes:

La primera es una combinación de la sustentabilidad ecológica y socio económica y consiste en mantener un equilibrio entre la necesidad del ser humano a mejorar su situación física y emocional, y la conservación de los recursos naturales y ecosistemas que sustentarán la vida de la futura generación.

El desarrollo sustentable también se utiliza para describir proyectos de desarrollo en comunidades que carecen de infraestructura, y se refiere a que,

después de un tiempo introductorio de apoyo externo, la comunidad debe seguir mejorando su propia calidad de vida de manera independiente aunque el apoyo inicial ya se haya acabado.

Para entender la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS), hay que entender lo que es el Desarrollo Sostenible. Después de todo, el Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible trata de comprometer a los sistemas educativos para que trabajen en pos de un futuro más sostenible. Sin embargo, necesitamos poder imaginar un mundo más sostenible antes de poder trabajar para crearlo. El concepto de Desarrollo Sostenible fue descrito en 1987 en el Informe de la Comisión de Bruntland como un “desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

Existen cuatro dimensiones del Desarrollo Sostenible: la sociedad, el medio ambiente, la cultura y la economía, que están interconectadas, no separadas. La sostenibilidad es un paradigma para pensar en un futuro en donde las consideraciones ambientales, sociales y económicas estén equilibradas en la búsqueda de una mejor calidad de vida. Por ejemplo, una sociedad próspera depende de un ambiente sano que provea alimentos y recursos, agua potable y aire limpio para sus ciudadanos. (UNESCO-Educación, 2016).

Marco metodológico

Tipo de investigación.

Se define como modalidad proyectiva, Hurtado (2014). Un proyecto factible es aquel que propone una nueva forma de hacer algo o introduce un cambio en algo para solucionar un problema determinado, de acuerdo a Balestrini (2006), los proyectos factibles “están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc.”.

El diseño de la investigación.

La presente investigación, se enmarca dentro de los estudios de campo no experimental, que según Balestrini (2006), son aquellos donde “se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, los causales e incluimos a los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables”. Por lo tanto, se plantea la observación de los hechos y la recolección de los datos directamente en la realidad objeto de estudio.

Población o universo de estudio.

La población objeto de estudio está conformada por las actividades frecuentes (mantenimientos) y las no frecuentes (proyectos), responsabilidad de “LA COMPAÑIA”.

Gestión de la información.

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, entre las técnicas empleadas, a fin de gestionar la información, se tienen: Observación documental, Entrevistas y Subrayado.

Metodología.

Para realizar la investigación se aplicaron varios pasos que permitieron desarrollar el modelo de gestión propuesto para “La Compañía”; esto se hizo siguiendo la EDT presentada: 1) Contextualizamos y delimitamos el estudio, 2) Se estableció el marco teórico; 3) Se definió el marco metodológico; 4) Se verificó avance en el Sistema de La Calidad de “La Compañía”, partiendo de revisar la organización objeto de estudio desde su estructura, funcionamiento, usuarios, clientes y actividades, revisando estatus de la definición de los macro procesos de “La Compañía”, así como de los procesos específicos por área y su planificación (Temas tratados en las etapas 3 y 4 del proyecto de investigación), así como lo establecido para atender Desarrollo Sustentable, esto según el Mapeo de los procesos de "La Compañía", atendiendo mejores prácticas recomendadas, por el PMI para la Gestión de Proyectos y por ISO (PMBOK, ISO 9001 y 14000 entre otras) e Identificando procedimientos requeridos para buen funcionamiento de lo propuesto; 5) Se revisó lo inherente al Plan Estratégico de “La Compañía”, aplicación de BSC con incorporación de la perspectiva del desarrollo sustentable, mejores prácticas para ejecución de proyectos y administración del riesgo (OPM3,

PMBOK) (Temas tratados en las etapas 1 y 2 del proyecto de investigación); así como activación de proyectos de TI (SAP/R3); 6) Se verificaron los avances en materia de Gestión Estratégica de Capital Humanos, esto a través de la implementación de la PMO de “LA COMPAÑIA”. La medición de avance se realiza durante el seguimiento y control del proyecto de implantación de los elementos propuestos en el modelo establecido en la etapa 1 del proyecto de investigación*:* Sistema estratégico de gestión; modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos (ver *Figura 2*).

Avance en el sistema de gestión de la calidad

Aquí se presenta resumen de la medición de avance en seguimiento a la implantación de los elementos propuestos en el método presentado en la etapa 1 del proyecto de investigación*:* “Sistema estratégico de gestión; modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos”, en el pilar “Sistema de la calidad” (ver *Figuras 3 y 4*).

Tabla N° 3

Medición avance sistema de gestión de la calidad

	Elemento del SGC	Peso	DEFINICIÓN % de avance	DIFUSIÓN % de avance	IMPLANTACIÓN % de avance
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Organigrama	5.00%	80.00%	80.00%	80.00%
	Descripción de Cargos	5.00%	80.00%	80.00%	80.00%
	Modelo de relaciones	15.00%	60.00%	60.00%	60.00%
	Requerimientos de espacio físico y recursos	5.00%	70.00%	70.00%	70.00%
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Fichas de Proceso y Flujograma	10.00%	60.00%	60.00%	60.00%
	Procedimientos	10.00%	70.00%	70.00%	70.00%
	Guías de Trabajo	5.00%	70.00%	70.00%	70.00%
	Formatos	5.00%	70.00%	70.00%	70.00%
	Listas de verificación	5.00%	50.00%	50.00%	50.00%
MACROPROCESO DEL SERVICIO		10.00%	80.00%	80.00%	80.00%
CERTIFICACIÓN ISO 9001-2008		25.00%	60.00%	60.00%	60.00%
AVANCE PARCIAL		100.00%	66.00%	66.00%	66.00%
PESO PARA CADA ETAPA					
DEFINICIÓN	0.25				
DIFUSIÓN	0.1				
IMPLANTACIÓN	0.65				
TOTAL	1				
AVANCE TOTAL RELATIVO POR ETAPA			16.50%	6.60%	42.90%
AVANCE TOTAL SGC			66.00%		

Nota: Fuente Propia (2016); Desarrollada para este trabajo de investigación

Se considera establecer los procesos y procedimientos de "La Compañía", complementarios a los existentes, asociados a Desarrollo Sustentable; esto se está realizando al Mapear los procesos de "La Compañía", atendiendo mejores prácticas recomendadas, por el PMI para la Gestión de Proyectos y por ISO (ISO 9001 y 14000, entre otras).

Avance en el plan estratégico

Aquí se presenta resumen de la medición de avance en seguimiento a la implantación de los elementos propuestos en el método establecido en la etapa 1*:* "Sistema estratégico de gestión; modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos", en el pilar "Plan Estratégico" (ver *Figura 5*).

Tabla N° 4
Medición avance plan estratégico

Elemento del PLAN ESTRATÉGICO		Peso	DEFINICIÓN % de avance	DIFUSIÓN % de avance	IMPLANTACIÓN % de avance
HORIZONTE DE TIEMPO	Misión	5.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Visión	5.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Objetivos y Fines	5.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Principios y Valores	5.00%	80.00%	80.00%	80.00%
DIAGNÓSTICO, DIRECCIONAMIENTO Y PROYECCIÓN ESTRATÉGIC@	Análisis DOFA	10.00%	50.00%	50.00%	50.00%
	Principios corporativos	5.00%	80.00%	80.00%	80.00%
	Vectores de permanencia y/o crecimiento	5.00%	50.00%	50.00%	40.00%
PLAN OPERATIVO	Iniciativas	5.00%	70.00%	60.00%	50.00%
	Metas	5.00%	80.00%	75.00%	60.00%
	Acciones para visión	5.00%	80.00%	60.00%	50.00%
	Aplicar modelo del PMI	5.00%	50.00%	30.00%	25.00%
MONITOREO ESTRATÉGICO	Objetivos alcanzables	5.00%	70.00%	70.00%	70.00%
	Sistema de control de gestión	10.00%	70.00%	70.00%	70.00%
	Balanced ScoreCard	5.00%	50.00%	30.00%	20.00%
	Medición de desempeño	5.00%	50.00%	40.00%	30.00%
DIFUSIÓN ESTRATÉGICA	Comunicación	5.00%	50.00%	70.00%	50.00%
	Entrenamiento	5.00%	50.00%	30.00%	25.00%
	Coaching ontológico	5.00%	40.00%	30.00%	25.00%
		100.00%			
AVANCE PARCIAL			67.00%	62.25%	57.25%

PESO PARA CADA ETAPA	
DEFINICIÓN	25.00%
DIFUSIÓN	10.00%
IMPLANTACIÓN	65.00%
TOTAL	100.00%

AVANCE TOTAL RELATIVO POR ETAPA	16.75%	6.23%	37.21%
AVANCE TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO	60.19%		

Nota: Fuente Propia (2016); Desarrollada para este trabajo de investigación

Incluye la consideración de aplicar un BSC modificado, agregando una 5ta perspectiva, la del desarrollo sustentable y responsabilidad social empresarial; así como aplicar modelos del PMI, como OPM-3, para gerencia de proyectos y administrar riesgos.

Avance en gestión estratégica de recursos humanos

Aquí se presenta resumen de la medición de avance en seguimiento a la implantación de los elementos propuestos en el método establecido en la etapa 1*:* “Sistema estratégico de gestión; modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos”, en el pilar “Gestión Estratégica Del Capital Humano” (*ver Figura 6*).

Tabla N° 5
Medición de avance en la gestión estratégica de Capital Humano.

Elemento de la Gestión Estratégica de RRHH		Peso	DEFINICIÓN % de avance	DIFUSIÓN % de avance	IMPLANTACIÓN % de avance
CAPITAL ESTRUCTURAL	APO´s	15.00%	70.00%	70.00%	50.00%
	Sistemas de Información	5.00%	60.00%	50.00%	40.00%
	Sistemas de comunicación	5.00%	70.00%	60.00%	60.00%
	Tecnología disponible	5.00%	60.00%	60.00%	60.00%
CAPITAL RELACIONAL	Modelo de Relaciones externas (Alianzas, proveedores, etc…)	15.00%	50.00%	50.00%	50.00%
	Modelo de Relaciones internas	15.00%	60.00%	60.00%	30.00%
CAPITAL HUMANO	Provisión	10.00%	50.00%	50.00%	50.00%
	Aplicación	10.00%	50.00%	50.00%	50.00%
	Mantenimiento	10.00%	50.00%	50.00%	50.00%
	Desarrollo	10.00%	50.00%	50.00%	50.00%
AVANCE PARCIAL		100.00%	56.50%	55.500%	47.500%
PESO PARA CADA ETAPA					
DEFINICIÓN	25.00%				
DIFUSIÓN	10.00%				
IMPLANTACIÓN	65.00%				
TOTAL	100.00%				
AVANCE TOTAL RELATIVO POR ETAPA			14.13%	5.55%	30.88%
AVANCE TOTAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH				50.55%	

Nota: Fuente Propia (2016); Desarrollada para este trabajo de investigación

En este ámbito, la clave de éxito aplicada es la oficina de proyectos (PMO) para “La Compañía”, Elemento Estratégico para la administración del Recurso Humano.

Conclusiones

En el avance para implantar este modelo, entre otras, las conclusiones resaltantes son:

(a). A pesar de los paradigmas, en actitud, tanto de colaboradores como de la alta gerencia, se empieza a percibir que los objetivos, en todos los niveles corporativos, funcionales y operativos, desde los mayores hasta los de apoyo, se hacen visibles y se tienden a alinear según la planificación estratégica, siguiendo los procesos productivos y de gestión del capital humano, todo esto según la Misión y Visión.

(b). Se ha avanzado en la motivación al pensamiento estratégico, mediante la implantación del modelo, sin embargo existe una gran brecha por cerrar, toda vez que aún no se logran reconocer oportunamente las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

(c). Otra brecha relevante, que avanza de buena manera, sin embargo aún ofrece gran resistencia al cierre, es el continuo, efectivo y eficiente manejo de herramientas de comunicación y motivación.

(d). El modelo ya muestra resultados interesantes en cuanto refiere a evolucionar en la cultura de la mejora continua.

(e). Ya se ven resultados tangibles en el Control integral del cambio, elemento crucial para el éxito de la organización.

(f). Aún falta avanzar en un significativo objetivo, como es manejar los factores causa efecto inherente a indicadores no financieros, es decir tener una claro enfoque de los activos y resultados intangibles de la organización.

(g). El manejo de la gestión, considerando el desarrollo sustentable aún se encuentra en fase embrionaria, la organización tiene un departamento especialmente dedicado a los factores de seguridad, higiene, ambiente y condiciones en el trabajo, sin embargo se dedica exclusivamente al cumplimiento de las obligaciones demandadas desde el cliente, y no por impulso propio.

Recomendaciones

- Definir y extender los programas de entrenamiento, asociados a los distintos elementos del modelo, para influir en la mayoría de los colaboradores.
- Crear el “Comité Rector del Servicio”, a fin de mantener seguimiento y control continuo a los indicadores de todos los procesos.
- Crear iniciativas, orientadas a formular e implantar creencias en los colaboradores, a fin de desarrollar la cultura organizacional propia, además del sentido de pertenencia.
- Crear programas de entrenamiento y motivación orientados a atender el vector del desarrollo sustentable.

Referencias bibliográficas

Eyssautier de la Mora, Maurice (2006). Metodología de la Investigación (5ta edición). México, International Thomson Editores.

Balestrini Acuña, Miriam (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7ma edición). Caracas: BL Consultores Asociados Servicio Editorial

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2014). El Proyecto de Investigación (Séptima Edición). Caracas, Venezuela. Ediciones Quirón.

International Organization for Standardization (2005). *ISO 9000:2005 Quality management systems – Fundamentals and vocabulary*. Geneva.

International Organization for Standardization (2008). *ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements*. Geneva.

International Organization for Standardization (2009). *ISO 9004:2009 Quality management systems – Guidelines for performance improvements*. Geneva.

International Organization for Standardization (2011). *ISO 19011 Guidelines for quality and/or environmental management system auditing*. Geneva

Project Management Institute (2008). *Project management body of knowledge (PMBOK)*. Estados Unidos de América.

Sabino, Carlos (2001). *Cómo hacer una tesis*. Caracas: Editorial Panapo C.A.

Sabino, Carlos (2002). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo C.A.

Santalla Peñaloza, Zuleyma del Rosario (2003). Guía para la elaboración del reporte de investigación. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Definición ABC. (2007-2017). Definición de Desarrollo Sostenible. Tomado de http://www.definicionabc.com/medio-ambiente/desarrollo-sostenible.php

© UNESCO, (2016), Desarrollo Sostenible. Tomado de http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/

Anexos 1: Figuras

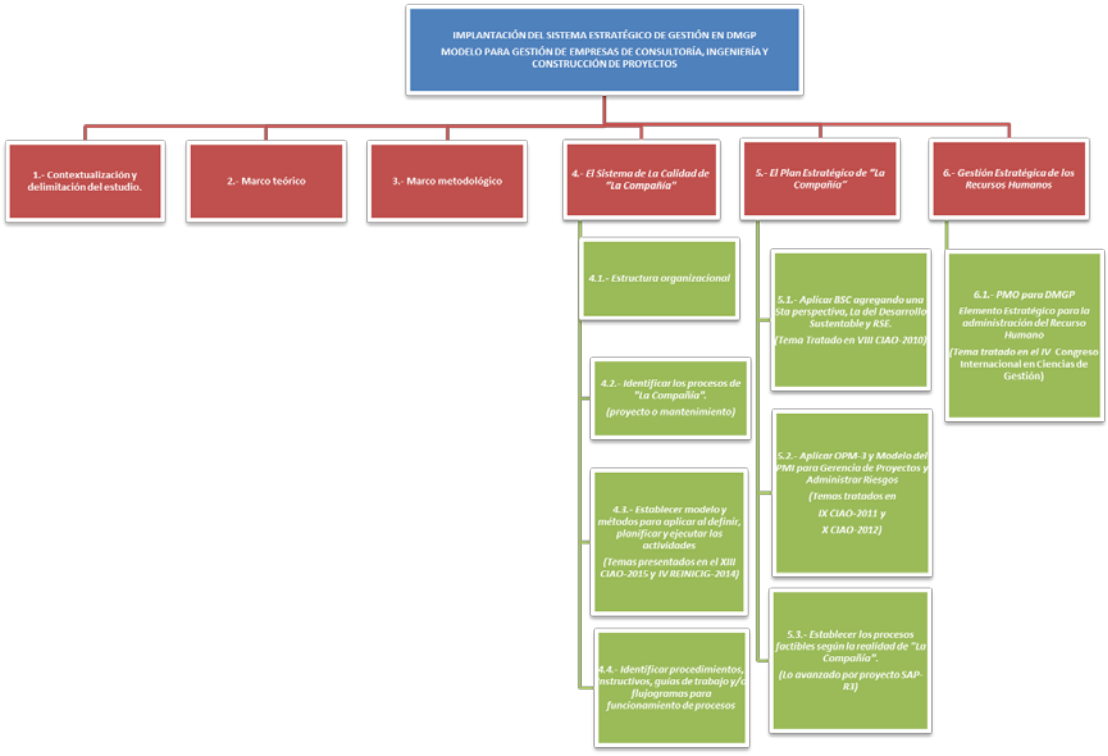

Figura 1: Estructura Desagregada de Trabajo del Proyecto de Investigación
Fuente: Propia (2014)

Figura 2: Pilares del sistema estratégico de gestión
Fuente: Propia (2007)

Figura 3: Sistema de La Calidad
Fuente: Propia (2007)

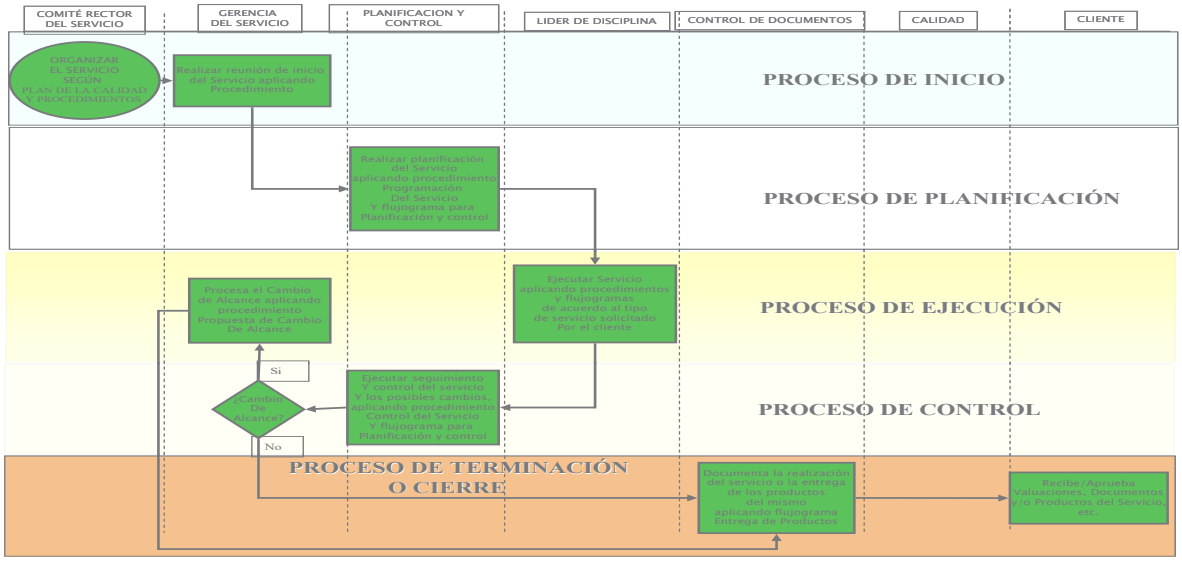

Figura 3: Macroproceso del Servicio
Fuente: Propia (2007)

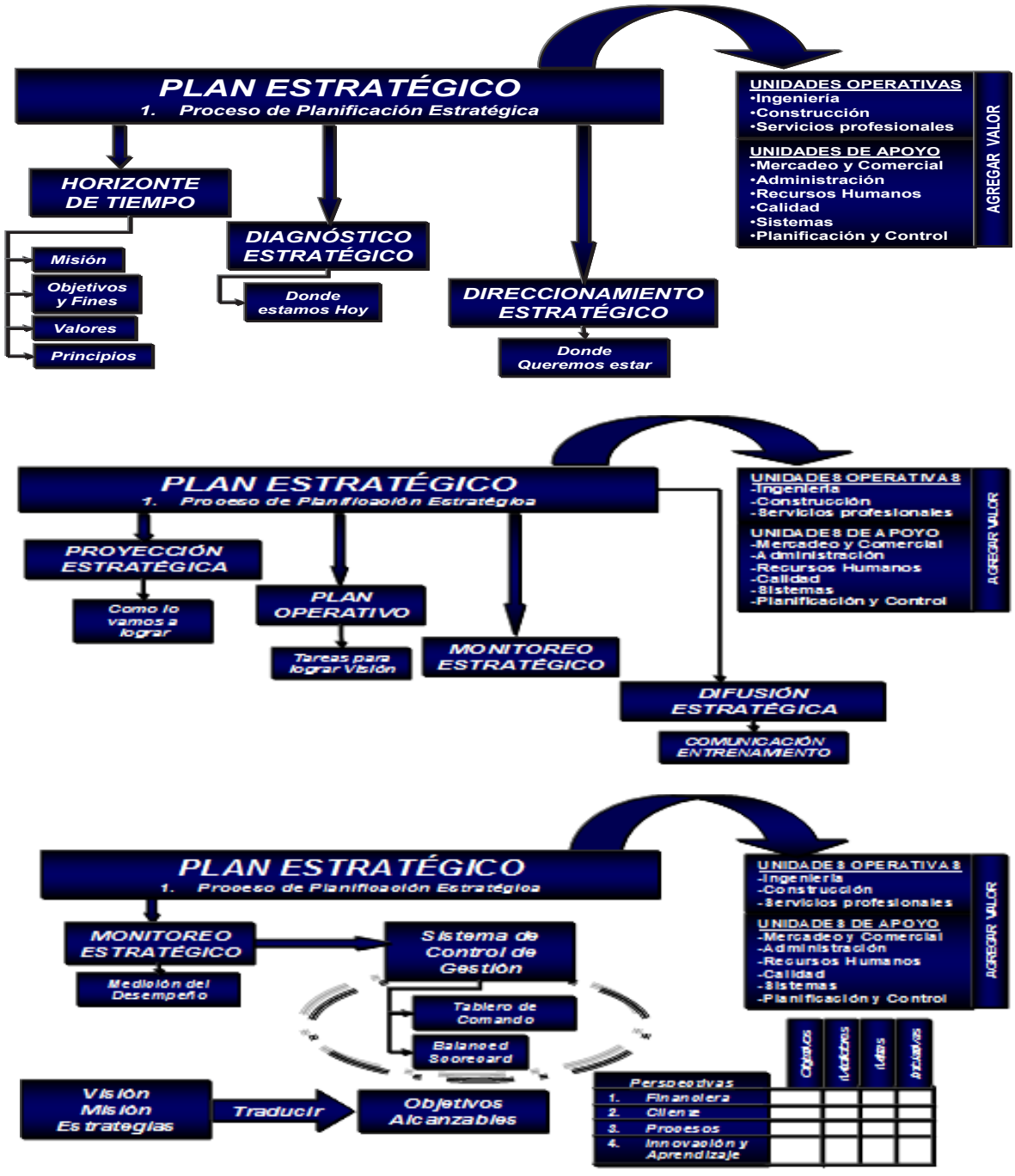

Figura 4: Plan Estratégico
Fuente: Propia (2007)

Figura 5: Gestión Estratégica de RRHH
Fuente: Propia (2007)

Investigación Concluida

Liderazgo situacional y la implementación del Home Office

Alma Patricia Aduna Mondragón[1]
Érika Janett Chávez Gutiérrez[2]
Ana Beatriz Castillo Herrera[3]

Resumen

Este estudio pretende ofrecer una visión general de la situación del Home Office o teletrabajo como modalidad de trabajo de carácter no presencial.
El Home Office está basado en una orientación de productividad en resultados y habitualmente se apoya en las tecnologías de la información que posibilitan que los empleados puedan realizar toda, o parte de su jornada, desde su domicilio particular a otras ubicaciones alternativas al propio puesto de trabajo.
Se indagó acerca de este modelo y su proceso de adaptación en la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA, realizando una serie de entrevistas a trabajadores que laboran bajo esta modalidad y a jefes de área que lo implementan.
Asimismo, la investigación fue encaminada a determinar la importancia del líder en la implementación de un nuevo modelo de trabajo, y de un estilo de liderazgo que se adapte a las circunstancias y resolución de problemas que se pueden generar al liderar un equipo a distancia.
Se concluye que laborar bajo el esquema de trabajo Home Office requiere de adaptación, organización y responsabilidad y que hay una tendencia a considerar que laborar desde casa trae mayores beneficios que limitaciones, desde el punto de vista de tiempo, ahorro y seguridad. Sin embargo, aún se encuentran muchos vacíos en lo que toca a la legislación.

Palabras clave: Trabajo a distancia, organización, integración.

[1] apadunamondragon@gmail.com Tel.: 555276485 Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. Av. Prolongación Canal de Miramontes # 3855 Col. Ex Hacienda de San Juan de Dios Delegación Tlalpan C.P. 14387
[2] erika_chavez@ymail.com Tel.: 5569918920 Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. Av. Prolongación Canal de Miramontes # 3855 Col. Ex Hacienda de San Juan de Dios Delegación Tlalpan C.P. 14387
[3] beatrizcastilloh@hotmail.com Tel.: 5554459629 Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa. Av. Prolongación Canal de Miramontes # 3855 Col. Ex Hacienda de San Juan de Dios Delegación Tlalpan C.P. 14387

Liderazgo situacional y la implementación del Home Office

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de una organización, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La manera como las personas viven, se visten, se alimentan y sus expectativas, convicciones y sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en ellas.

Las organizaciones son sistemas demasiado complejos, tienden a crecer a medida que prosperan; esto se reflejaba en el aumento de personal pero hoy en día, con los avances tecnológicos, no necesariamente se tiene que reflejar en el aumento del personal sino en la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos. El crecimiento conduce a la complejidad.

Las grandes organizaciones poseen ciertas características:

1. Complejidad. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.
2. Anonimato. Importa la actividad que se realice, no quién la ejecuta.

3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación.
4. Estructuras personalizadas no oficiales, configuran la organización informal.
5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones, que pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.
6. Tamaño, el cual es dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización

En este punto es necesario hablar del trabajo, que es un vocablo de uso cotidiano, que se emplea en numerosas situaciones y posee distintas acepciones, es decir, es la ocupación retribuida, es una labor a cambio de dinero y también es una obra producida por un individuo.

El trabajo satisface la necesidad del individuo de ser útil, a la vez que constituye el elemento que unifica y desarrolla las necesidades humanas, es por eso que es importante explicar la diferencia entre la palabra actividad, trabajo y empleo:

1. Actividad es una noción muy amplia, que indica la forma en que se utiliza el tiempo de vida, y que expresa todo el dinamismo de la naturaleza humana, siendo el trabajo solo una de ellas, al lado de las actividades desarrolladas en las esferas doméstica, educativa, cultural, recreativa, deportiva, relaciones con los amigos y familiares, las actividades asociativas, sindical, política, religiosa, lúdica, etc. La actividad tiene un sentido en primer lugar para quien la realiza y expresa el dinamismo propio de la vida humana;

puede estar orientada a obtener de manera directa un bien o acceder a un servicio que satisfaga una necesidad, material o inmaterial.

2. El trabajo es una actividad, realizada por una o varias personas, orientada hacia una finalidad, la prestación de un servicio o la producción de un bien que tiene una realidad objetiva y exterior al sujeto que lo produjo, con una utilidad social: la satisfacción de una necesidad personal o de otras personas. El trabajo así entendido involucra a todo el ser humano que pone en acto sus capacidades y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo que soporta una carga estática, con gestos y posturas despliega su fuerza física, moviliza las dimensiones psíquicas y mentales.

   El trabajo puede dar lugar a la producción de bienes y servicios destinados al uso doméstico, en la esfera no mercantil, sin contrapartida de remuneración salarial.

3. Cuando el trabajo se realiza con el objetivo de obtener a cambio un ingreso, en calidad de asalariado, de empleador o actuando por cuenta propia, estamos en presencia de un empleo.

Nuevos esquema de trabajo. El home office

La realidad organizacional actual ha estado en constante cambio y evolución. Esta evolución busca obtener no solo lo mejor de las capacidades de cada ser humano, también deben tomarse en cuenta los beneficios para la organización. Se podría considerar que uno de estos beneficios para ambas partes es el denominado home office, teletrabajo o trabajo en casa.

Estos nuevos esquemas de trabajos son temas de gran interés para muchas organizaciones del mundo en la actualidad y han surgido como consecuencia de la forma en cómo ha cambiado el entorno, así como las transformaciones sociales generadas por la globalización, que también han tenido incidencia en las formas de trabajo. En respuesta, las organizaciones se han visto en la necesidad de adecuar sus esquemas laborales y adaptarlas para enfrentar un mundo cada vez más competitivo.

Actualmente, muchas organizaciones tienen como filosofía establecer un vínculo emocional con el empleado colaborando en el logro de las variables que permitan lograr un balance entre el trabajo y la vida personal, obteniendo a cambio un mayor compromiso, menor estrés, alta motivación, menor rotación en los puestos, evolución y desarrollo personal, mayor satisfacción a nivel laboral y en general una mayor eficiencia de toda la organización.

Llega la sociedad informacional con un nuevo esquema de organización social y económica alrededor de la tecnología y del conocimiento. Esta sociedad se caracteriza por producir una polarización cada vez más marcada de los trabajadores, hay una tendencia común hacia el aumento de las ocupaciones. Surge el "trabajador en red" que es el agente necesario para las organizaciones que adoptan nuevas maneras de trabajar, utilizando las nuevas tecnologías de la Información; y se crean otras formas de organización basadas en la flexibilidad y la interconexión.

Pasar de un enfoque tradicional a otro estratégico, de un modelo a otro y a su vez de un esquema de trabajo a uno diferente, como es la llegada del *Home*

Office, se convierte en una modalidad mucho más dinámica que las conocidas en el pasado. Por ejemplo, las organizaciones pueden prepararse mejor para su papel cambiante mediante la adopción de una "perspectiva de inversión humana", que es más activa que reactiva y que ya no se basa en las estructuras organizativas jerárquicas del pasado. En cambio, la atención se centrará en atender las necesidades de los consumidores y empleados y el uso de estrategias y prácticas nuevas.

El término *Home Office* se ha vuelto cada vez más común, su traducción literal se refiere básicamente a la posibilidad de trabajar en casa, la oportunidad de realizar las actividades de un trabajo a distancia utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación. Es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Suele ser más fácil de administrar con las tareas del hogar, ya que no sólo es flexible sino que también se reduce el tiempo en el que las personas se tienen que mover de un lado a otro para así poder llegar a la oficina. El tiempo puede llegar a ser beneficioso para los trabajadores.

“La flexibilidad de la jornada laboral” en este esquema permite mantener una actitud razonable sobre el proyecto de vida, lo que produce, además, una serie de efectos positivos en la empresa, como son: aumento de la productividad y competitividad, reducción de costos, aumento en la capacidad de la empresa para contratar y conservar al personal, aumento en la capacidad de gestionar el cambio

y adaptarse a él, mejora en las comunicaciones, supresión de las horas extras involuntarias."

Los expertos proporcionan estas sugerencias para obtener mayores beneficios de esta modalidad de trabajo.

- Debe 'crearse' una oficina en un espacio de la casa, en un lugar cerrado, que esté alejado de distracciones como la televisión, mascotas o niños. También es importante tener una silla cómoda, pero que no invite al sueño.
- Contar con un servicio de internet que no presente fallas y un equipo de cómputo rápido; además, se deben evaluar qué otras herramientas se van a necesitar para tenerlas a la mano: teléfono, computadora, impresora, etc.
- La responsabilidad es el valor más importante para trabajar desde casa. Se debe estar siempre disponible para comunicarse con los supervisores, establecer horarios de oficina, cumplir con ellos y no combinar tareas laborales con personales.

Hoy por hoy convergen todos los elementos para que las personas puedan realizar trabajo remoto y ser más eficientes. Estos elementos son:

- Acceso a Internet en múltiples sitios, como casa, restaurantes, tarjetas de movilidad o cibercafés.
- Reducción en el costo de Laptops y dispositivos móviles del tipo *handheld* (BlackBerry, iPhone, etcétera.).
- Elementos de seguridad que permiten tener acceso a la red de la empresa de manera remota sin riesgos de intrusión externa.
- Comunicaciones de voz móviles, ya sea desde Laptop o el equipo móvil.

- Aplicaciones de colaboración y videoconferencia de bajo costo.
- Altos tiempos de traslado en horas pico, que obligan a buscar eficiencias para aprovechar esos tiempos muertos.

Los recursos necesarios pueden clasificarse en tres categorías:

1. Soluciones tecnológicas (programas o software en PCs de los usuarios o en servidores)
2. Equipamiento (dispositivos físicos, como PCs, teléfonos, móviles, módems ADSL,...)
3. Conocimiento sobre los mejores usos de los anteriores elementos y de cómo combinarlos con la forma de trabajo particular de la Organización para obtener la máxima aportación de valor.

Obviamente, para que el *home office* funcione se deben seguir las siguientes recomendaciones para garantizar el éxito del esquema:

- Iniciar con los empleados más responsables.
- Establecer un programa de administración por objetivos.
- Cultura de seguimiento por parte de los mandos superiores.
- Compromiso de los empleados de estar localizables en los horarios acordados.
- Proporcionar como mínimo las siguientes herramientas tecnológicas: Laptop, acceso a Internet, comunicación de voz, correo electrónico, herramienta de colaboración y acceso remoto a aplicaciones de la empresa.

Ventajas

Es necesario diferenciar entre las ventajas que trae consigo este nuevo esquema de trabajo y las ventajas que, por otro lado, recibe la empresa.

Para el trabajador: Evita el desgaste emocional y físico que los empleados tienen al recorrer grandes distancias para llegar a sus oficinas ya que hay menos estrés y menos tiempo desaprovechado en desplazamientos, lo que se traduce en la consecución de una mayor calidad de vida.

Tener la posibilidad de trabajar a distancia es sinónimo de aumentar tanto su autonomía como la flexibilidad de sus horarios, de ahí que se produzca un incremento de la productividad; además, tener que gestionar el propio trabajo se traduce en una mayor especialización del mismo.

Por otro lado, otra de sus principales ventajas es la posibilidad de pasar más tiempo en familia, facilitando así la conciliación entre vida privada y vida laboral. Del mismo modo, trabajar desde casa permite una mejor integración laboral de personas con discapacidad, que se ahorran tener que pasar por innumerables pruebas y obstáculos para poder acceder a su lugar de trabajo.

Lo anterior es un factor que lleva a que los colaboradores desarrollen un ‘sentido de pertenencia’ con la empresa que implementa estas ideas.

Para la empresa: Presenta una serie de ventajas para ellas, ya que pueden darse menores problemas entre empleados, mayor productividad por parte de estos trabajadores, menos costes de producción, menos infraestructuras necesarias, genera entornos multiculturales. Permite trabajar en comunidades más diversas, maduración de los sistemas de gestión y de las estructuras

organizativas, como resultado del proceso de adaptación que la organización experimenta, para acoger a esta modalidad de trabajo así como la implementación y desarrollo de nuevas tecnologías en el desarrollo de la actividad.

El *Home Office* no sólo es comodidad: permite a los corporativos hacer grandes ahorros en insumos, pues requieren lugares hasta 50% más pequeños, con lo que logran reducir costos de servicios como agua, renta o luz.

Desventajas

Para el trabajador: Una de las principales desventajas que se analizan es lo que podría llamarse como “aislamiento”, esa falta de ambiente laboral y de relación con sus colaboradores. Trabajar desde casa puede promover el sedentarismo y los conflictos en el entorno familiar, el hecho de trabajar en casa puede causar que los límites entre vida privada y vida laboral sean complicados.

Para la empresa: Por su parte, hay que tener en cuenta que suele disminuir la importancia de las jerarquías y la figura del trabajador como miembro de la empresa. Así que es de suma importancia conocer ambas partes de este esquema de trabajo, para que con esto se pueda crear un plan que facilite su implementación.

Contrario a lo que se pudiera creer, el *Home Office* no es sólo instalar una computadora en la sala de una casa; de aquí la importancia de la capacitación (por parte de la empresa) para trabajar a distancia con el uso de herramientas tecnológicas, el uso de aplicaciones propias de la firma y también, con normas claras. Se tienen que establecer resultados por objetivos medibles y muy definidos; por ejemplo, cuotas de ventas u otros elementos que puedan ser

presentados en reportes con carácter cuantitativo. Los empleados también deben poner de su parte: *se debe evitar confundir la comodidad con la indisciplina y la falta de responsabilidad.*

Cultura y desarrollo organizacional

Una de las principales causas para la realización de este estudio es la falta de acervo o material que hay con respecto al tema del Home Office en nuestro país, principalmente el cómo implementarlo así como conocer los aspectos que ayudan a las empresas a integrar este modelo a las mismas.

Alcanzar un desarrollo organizacional es hoy en día el objetivo principal y una necesidad de las empresas para sobrevivir en el mercado tan cambiante, se puede decir que es una mezcla de ciencia y arte (Guízar, 2008).

Al hablar del desarrollo organizacional, necesariamente debe considerarse la cultura de la organización, la cual ha sido conceptualizada de muy diversas maneras ya que está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten en forma colectiva, en un proceso social.

Por otra parte, al tratar el tema de cultura organizacional hay que tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos presentes en el grupo de trabajo, ya que la cultura no se puede definir únicamente desde la opinión de un empleado, como tampoco se puede definir a partir del punto de vista de una empresa particular, por tanto, dependen de la relación jerárquica y la subordinación (Abravanel, Allaire, Firsirotu,Hobbs, Poupart, Simard, 1992).

Schein (1992) la define como “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

En cada organización existe un subsistema sumamente complejo que ejerce considerable influencia sobre su composición y actividad: instrumentos, bienes de consumo, estatutos, normas, supuestos subyacentes, ideas y creencias institucionalizadas, valores, mediante los cuales hará frente a los desafíos, amenazas y oportunidades. Éste es su sistema cultural: un conjunto fuerte de convicciones, compartidas por sus miembros, que es única y diferencia una organización de otra.

La cultura que se encuentra incorporada en la tecnología organizacional y su interrelación con las personas se llama **sistema sociotécnico;** la que está en los modos de interactuar internalizados entre las personas y en sus valores compartidos e ideologías predominantes (creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas, mitos) se denomina **sistema sociológico.** Las organizaciones se han vuelto cultivadoras de significados y en su accionar establecen rituales[4]. Por lo tanto, “dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un

[4] Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones: Un Introducción al Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Argentina, capitulo 8 pág. 328

contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente" (Abravanel et al, 1992, p.15).

Los aspectos que determinan la cultura en una organización son:

- Autonomía individual. Responsabilidad, independencia e iniciativa que las organizaciones permiten a los individuos.
- Estructura. Medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.
- Apoyo. Grado de cordialidad y apoyo dado por los administradores a sus subordinados.
- Identidad. Medida en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto más que con un grupo de trabajo o campo de experiencia profesional en particular.
- Formas de recompensar el desempeño. Manera en que la asignación de recompensas y reconocimiento en la organización (como los incrementos salariales, las promociones, etc.) considera criterios congruentes con los sistemas administrativos que se utilizan.
- Tolerancia al conflicto. Nivel de aceptación de los conflictos que existen en las relaciones entre compañeros, grupos de trabajo y la administración, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias.
- Tolerancia del riesgo. Medida en la cual se estimula a los trabajadores a ser agresivos, innovadores y tomar riesgos.

Esto lleva a resaltar la importancia de la cultura y del desarrollo organizacional, ya que la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y

adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico a sus actividades, como en el caso de México, mientras que en otros países se ha logrado hacerlo más rápidamente.

Lo expuesto antes, indica que, en un mundo globalizado, la competitividad ya no es una opción, sino una necesidad para que las empresas continúen en el mercado. Por esta razón, las organizaciones han desarrollado nuevas estrategias competitivas pero en México, la mayoría de las empresas mantienen un modelo de trabajo tradicional sin aprovechar los avances tecnológicos y, junto con los cambios en la Reforma Laboral, van dejando a un lado el bienestar de los empleados. Por lo anterior, las empresas deben de considerar implementar un nuevo modelo de trabajo que les permita ofrecer una mejor calidad de vida a sus empleados trayendo consigo un desarrollo organizacional.

Liderazgo

En la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA se ha trabajado en la implementación del home office considerando como base el liderazgo situacional.

Aquí se mencionan algunos conceptos básicos sobre el liderazgo, que es el conjunto de actividades directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o trabajar de las personas.

El liderazgo efectivo es aquel que hace que una empresa sea productiva para optimizar los recursos y tiempo en equipo con los trabajadores, de modo que viene a significar la capacidad que tiene una persona de influir sobre las demás a través

del poder de convencimiento y persuasión para poder lograr los objetivos de una manera eficaz y coordinada[5].

Liderazgo situacional

Es la integración de tres conceptos, el estilo de liderazgo, el nivel de madurez del seguidor y las bases del poder. Describe cómo se comportan las personas y analizan el estilo adecuado para tratar distintas situaciones en función del desarrollo y madurez del colaborador.

El liderazgo situacional se basa en una interrelación entre las siguientes dimensiones: a) La medida de dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder; b) el grado de apoyo socio-emocional (comportamiento de relación) que proporciona el líder y c) el nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores (Hersey y Blanchard, 1982a).

Estas dimensiones se traducen en cuatro estilos de liderazgo, a saber: Participativo (comparte ideas y facilita la toma de decisiones compartidas), persuasivo (explica las decisiones y da oportunidad para clarificarlas), delegativo (descarga la responsabilidad para decidir e implementar decisiones), e instructivo (da instrucciones específicas y supervisa la ejecución). Estos estilos se relacionan con la madurez del grupo comprendida en dos factores: motivación y competencia.[6]

[5]Horn A. & Marfan, J. (2010). Liderazgo educativo: Revisión de la investigación en Chile Revista Psicoperspectivas n°92 p.82-104

[6] Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1988). Management of Organizational Behavior. Seventh Edition. Englenhood Cliffs. N.J. Prentice Hall.

El liderazgo situacional sugiere el estilo que tiene más probabilidades de éxito según los diversos niveles de madurez. Es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo.

Según la definición de Hersey y Blanchard, la palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la posean tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otro. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo, quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

En definitiva, lo que Hersey y Blanchard a partir del liderazgo situacional quieren transmitir, es que no ha de ser estático el papel de un líder.

Metodología

Problema:

¿Cómo influye el liderazgo situacional que se ejerce en la Empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA sobre la implementación del modelo Home Office?

Supuestos investigativos.

a) ¿El liderazgo situacional es el estilo más apropiado para implementar el Home Office en FEMSA?

b) El comportamiento del líder, con base en situaciones, seguidores y tareas específicos, con el propósito de adaptarse a su equipo de trabajo, ¿facilita una más rápida adaptación a la modalidad laboral denominada "Home Office"?

Unidades de Análisis:

Dos jefes y dos trabajadores que laboran bajo el modelo Home Office.

Escenario: Centro de Servicios Compartidos FEMSA México

Tipo de investigación: Es de carácter exploratorio, descriptivo y cualitativo.

Instrumentos: Entrevistas con base en preguntas abiertas, que permitieron obtener información descriptiva sobre el tema, enfocadas en el tipo de liderazgo y el proceso en la implantación del modelo de trabajo Home Office, dichas entrevistas se aplicaron a empleados que laboran bajo este sistema, así como a jefes que implementen el modelo.

Procedimiento: Las entrevistas se aplicaron de manera individual tanto a los jefes como a los trabajadores, esto con el fin de que al momento de que proporcionen la información no se sintieran presionados.

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y en las pláticas que se tuvieron con jefes así como empleados que laboran bajo el esquema de trabajo Home Office, pudo observarse que la aplicación de este modelo ha sido exitoso en

la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA, basándose en un desarrollo social, tecnológico y cultural, logrando resultados favorables ya que han logrado así implementar el Home Office.

De 20 colaboradores que comenzaron trabajando en casa, actualmente son más de 300 los que están laborando bajo este esquema, aumentando la productividad y, al mismo tiempo, generando una buena calidad de vida para sus trabajadores.

Sin duda, las ventajas que genera el trabajar con este esquema son favorables tanto para la empresa, como para los colaboradores, pues a la empresa le permite reducir costos en cuanto al mobiliario, renta de espacio y servicios como: comedor para los trabajadores y gastos indirectos como lo son luz, gas y agua.

En cuanto a los beneficios para el colaborador puede decirse que tiene la oportunidad de organizar su tiempo, considerando las labores del hogar y las de su trabajo.

Debido a que es un esquema flexible, se reduce el tiempo necesario para trasladarse y así poder llegar a la oficina. Se elimina el traslado de largas distancias y el tiempo se convierte en algo beneficioso para los trabajadores así como para todas aquellas personas con las que se convive en su día a día.

A su vez, el colaborador de Home Office tiene distintos ahorros al laborar de esta manera, por ejemplo ahorra el gasto de gasolina (cuando se cuenta con coche) ya que no se tiene que trasladar de un lado a otro para llegar al lugar donde labora, no hace ningún gasto en cuanto a ese punto. Además, se disminuye el riesgo de ser asaltado o bien de sufrir algún accidente en el transcurso del

camino, otro de los grandes beneficios que se pueden disfrutar al laborar bajo este modelo, es la disminución del estrés causado por largos lapsos de tránsito.

Poder cultivar la cultura familiar es pieza fundamental para la aceptación de los empleados de este modelo. La vida personal y la vida profesional pueden llegar a mezclarse con este esquema, es por eso que es de gran importancia que se tenga en consideración la utilización de un espacio que se utilice solamente para el lugar de trabajo y, principalmente, comunicarles a los familiares sobre los horarios de trabajo y el momento en que termina éste para que se logre una mayor eficiencia tanto en el trabajo como en el hogar.

Otro aspecto importante que se identificó es la comunicación. El hecho de que el jefe o gerente de área no esté a un lado o en frente del colaborador no quiere decir que no se encuentre al pendiente de sus actividades, ya que existe en este esquema una comunicación constante Jefe-Colaborador.

El monitoreo de las actividades se da por medio de diferentes vías establecidas por la empresa, como un correo electrónico o a través de video llamadas, aunque esta relación suele ser a distancia, debe procurarse su mantenimiento de manera y continua y organizada, existiendo de igual manera una comunicación de confianza y honestidad.

El liderazgo que se maneja, es el denominado Situacional, ya que en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a los distintos procesos de desarrollo por las que atraviesan los miembros. Por ello, el estilo de liderazgo que se ejerce se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo y así se mantiene un equilibrio.

Lo anterior ha servido para poder conocer más estrechamente el contexto en el cual el Home office se va implementando en la empresa y así, ir desarrollándose para obtener mejores resultados.

Pudo notarse que una pieza fundamental es el líder, ya que tiene que poseer características esenciales para ser capaz de guiar y conducir positivamente a sus colaboradores y con ello poder lograr los objetivos deseados en ambas partes. Primeramente, debe tener confianza y firmeza en las decisiones que toma y ser el ejemplo para todos, así como abrirse al diálogo y aceptar opiniones de sus subordinados, dar confianza, ya que no basta con haber tomado una decisión, sino que lo importante es llevarla a cabo.

El líder tiene que adoptar distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados. El éxito que se tiene a partir del liderazgo situacional no hace otra cosa que afirmar la necesaria capacidad de adaptación con la que ha de contar el ser humano ante las exigencias de la vida. Teniendo esta base el líder sabrá de qué manera motivar, dirigir y guiar a sus empleados para aumentar la productividad, para implementar de la mejor manera el modelo Home Office.

Así que para un nuevo modelo de trabajo como es el Home Office es necesario un liderazgo situacional, el cual permita conocer información del contexto utilizándola para implementar el modelo en una cultura, de modo que los empleados se adapten y se desarrollen de la mejor manera y a la misma vez la empresa obtenga los mejores resultados. Todo esto con ayuda de la tecnología, debido a que el Home Office es un esquema de trabajo que se basa en resultados.

Las entrevistas, muestran que es necesario que la empresa Centro de Servicios Compartidos FEMSA debe trabajar más en algunas cuestiones, como por ejemplo, identificar las necesidades y requerimientos que los colaboradores presentan para poder conservar un alto desempeño laboral y así mantener el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. En cuanto a la operación de la empresa, se deduce que ésta ha logrado tener una estabilidad en sus procesos, lo cual les ha ayudado al buen funcionamiento del esquema de trabajo, pero en el aspecto humano, como es la integración de sus empleados hacia la empresa y los demás compañeros, aun no se logra al 100%. Debe desarrollarse una metodología que cubra cada aspecto que involucre el buen funcionamiento de Home Office.

Se identificaron debilidades en el aspecto legal, ya que en México no están actualizadas las leyes en donde se hable acerca del Home Office como esquema de trabajo.

En conclusión, los colaboradores del centro de servicios compartidos FEMSA identificaron que al laborar bajo el esquema Home Office se obtienen más beneficios que limitaciones, lo que hace que prefieran laborar desde casa.

Uno de los beneficios comúnmente mencionados fueron: la seguridad, ahorro económico, ahorro de tiempo así como la optimización de recursos y el tiempo con sus familias. Una de las limitaciones mencionadas por los colaboradores fue la falta de interacción con los demás, el no convivir frecuentemente con los demás miembros de sus equipos de trabajo y la falta de reuniones para una mayor integración.

Por lo tanto, se comprobó que la hipótesis planteada es verdadera, pero no solo se necesita este tipo de liderazgo para la implementación del modelo, sino de factores tecnológicos, y la integración social de los colaboradores.

A través de la realización de este estudio resaltó la importancia de un líder para la implementación y adaptación del modelo Home Office, y que para el correcto funcionamiento de este modelo la base fundamental será el líder, pero de igual manera el factor tecnológico y social como piezas clave para lograr una integración fuerte de este nuevo sistema.

Como seres humanos, somos seres sociables y al perder esta parte en alguna área de nuestras vidas, se generan consecuencias en las personas, el Home Office como nuevo esquema de trabajo necesita tener una metodología como base para la integración de los empleados y generar un sentimiento de pertenencia para la empresa por parte de los trabajadores Home Office, invitando a los colaboradores a dar lo mejor de sí de manera eficaz y eficiente.

Bibliografía

Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992). Cultura Organizacional. 1992 .Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Legis.

Álvarez-Gayaou, J.L. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Paidós

Chiavenato, I. (1999). "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición Noviembre Editorial Mc Graw Hill

Guízar, R. (2008). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Tercera edición.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982a). Management of organizational behavior. Utilizing human resources. (4th edition). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1988). Management of Organizational Behavior. Seventh Edition. Englenhood Cliffs. N.J. Prentice Hall.

Horn A. & Marfan J. (2010). Liderazgo educativo: revisión de la investigación en Chile Revista Psicoperspectivas n°92 p.82-104

Krieger, M. (2001). Sociología de las Organizaciones: Una Introducción Al Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Argentina, capitulo 8

Schein, E. H. (1992). The role of the CEO in the management of change. In T. A. Kochan & M. Useem (Eds.), Transforming organizations. New York: Oxford University Press.

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos. La búsqueda de significados. Editorial Paidós. España.

Fuentes electrónicas.

http://www.informador.com.mx/economia/2015/569679/6/urge-legislacion-para-erradicar-vacios-en-trabajo-desde-casa.htm

Apéndice A

Entrevistas a jefes de área

Entrevista 1: Asesor de recursos humanos con 5 años en la empresa

¿Para ti qué es el Home Office?

¿Qué ventajas tiene para ti el modelo de trabajo Home office?

¿Cómo es la supervisión?

¿Es como una capacitación que se les da también a los jefes?

¿Cómo es la comunicación entre los jefes de área o gerentes y los trabajadores?

La comunicación entre el jefe y el trabajador ¿Es directa? ¿Es a diario? ¿Hacen reuniones semanalmente?

¿De qué manera se integra a la empresa a los empleados que trabajan bajo este modelo?

¿El horario, el salario, las prestaciones, son las mismas?

¿Consideras que hay menos posibilidades de que falten las personas que trabajen bajo el home office?

¿Qué es el liderazgo para tí?

¿Cómo consideras que es el liderazgo en las personas que supervisan a los colaboradores de home office?

¿Qué tipo de liderazgo consideras que es el que predomina en la implementación de este modelo?

¿Crees que podría ser un liderazgo participativo?

¿Entonces consideras que se está implementando un nuevo liderazgo?

¿Podría decirse que la clave para la implementación de este modelo son los líderes?

¿Qué instrumento estratégico utilizan para poder implementar el modelo home office?

Entrevista 2: Asesor de recursos humanos con seis años en la empresa

¿Para ti que es el Home Office?

¿Qué características y actitudes consideran que debe de tener una persona para poder trabajar bajo este modelo?

¿Cómo es la comunicación del gerente con el empleado?

¿Cómo es la supervisión de las tareas?

¿Qué limitaciones tiene el empleado al trabajar bajo este modelo?

¿Cómo se ejerce el liderazgo?

¿Se capacitó a los empleados en cuanto un cambio de cultura para poder trabajar con HO?

¿Tuvieron algún problema con la cultura de los trabajadores?

¿Qué instrumento estratégico utilizan para poder implementar el modelo?

¿Hay diferencias salariales para los trabajadores?

¿El tema del seguro?

¿Los líderes son formales e informales?

El liderazgo de tu jefa ¿cómo lo consideras?

¿Cuántas personas tiene a su cargo cada jefe?

¿Cuáles son los lineamientos para implementar el Modelo Home Office?

¿Cuál es la política de FEMSA bajo el modelo Home Office?

¿Cuáles son los mecanismos o esquemas participativos involucrados en la implementación del modelo Home Office y cuál es su papel?

¿Cuáles son los grupos de interés para poder crear un desarrollo social?

Apéndice B

Entrevistas a operarios

Entrevista 1: Operador de incidencias

¿Qué actividades realizas?

¿Hace cuánto que trabajas aquí?

¿Y bajo este modelo?

¿Fue difícil adaptarse a este modelo?

Y… ¿tienen buena comunicación?

Para tí, ¿qué es el Home Office?

Y en cuestión de vacaciones y permisos de maternidad ¿es igual que si trabajara con el modelo tradicional?

¿Hay momentos de interacción que les organiza la empresa para que ustedes estén en contacto con otros colaboradores?

¿Te gusta trabajar bajo este esquema?

¿Ahorita estás en proceso de capacitación?

¿Cómo son las relaciones entre ustedes?

¿Hay alguna plataforma en la que puedan comunicarse ustedes?

¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la aplicación del modelo Home Office?

¿Crees que ha mejorado el modelo desde que empezó?

Entrevista 2: Analista de control operativo de centro américa

¿Por qué decidiste trabajar bajo el modelo Home Office?

¿Conoces los beneficios del Home Office?

¿Qué beneficios te trajo laborar bajo el modelo Home Office?

¿Qué desventajas encuentras en trabajar bajo este modelo?

¿Conoces las políticas de la empresa?

Si fuera posible ¿te gustaría regresar al modelo tradicional de trabajo?

¿Con que frecuencia hablas con tu supervisor?

¿Con que frecuencia te presentas a las instalaciones de la empresa? ¿Cuál es la razón?

¿Se te dificultó adaptarte a este modelo de trabajo?

¿Crees que tu cultura influyo para adaptarte a este modelo?

¿Tienes las herramientas de trabajo adecuadas para cumplir con tus deberes?

¿Cómo ha sido el proceso de adaptación para laborar bajo este modelo?

¿Cómo es la comunicación con su jefe?

¿Qué tipo de liderazgo consideras que maneja la empresa: participativo, paternal, autoritario u otro?

¿Consideras que estas satisfecha con el trabajo o deseas cambiar de trabajo y por qué?

¿Tienes oportunidad de crecimiento laboral?

Generación de un modelo de gestión de competencias laborales de recursos humanos, en las medianas empresas, del centro del Estado de Coahuila

Gabriel Aguilera Mancilla[1]
Jorge Luis Vázquez Lundez[2]
Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos[3]
Juan Francisco Armendáriz Martínez[4]
Andrea Garza González[5]

Resumen

Se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño como parte fundamental en el logro de las metas organizacionales. Las competencias, son la construcción social de aprendizaje significativo y útil en el desempeño productivo en una situación real de trabajo. En la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes y así obtener ventajas competitivas. La Gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial que facilita que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual. Se refiere un modelo que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto en aumento de la productividad y competitividad, ubicar a la persona correcta en el puesto de trabajo correcto.

[1] gabo76mancilla@hotmail.com Universidad Autónoma de Coahuila, Carr. 57 km 4.5 Monclova, Coahuila Tel. 018666390760. cp. 25710. Monclova, Coahuila
[2] reproveedor@yahoo.com.mx Universidad Autónoma de Coahuila, Carr. 57 km 4.5 Monclova, Coahuila Tel. 018666390760. cp. 25710. Monclova, Coahuila
[3] cienfuegoss2005@yahoo.com.mx Universidad Autónoma de Coahuila, Carr. 57 km 4.5 Monclova, Coahuila Tel. 018666390760. cp. 25710. Monclova, Coahuila
[4] juan_francisco_armendariz@yahoo.com.mx Universidad Autónoma de Coahuila, Carr. 57 km 4.5 Monclova, Coahuila Tel. 018666390760. cp. 25710. Monclova, Coahuila
[5] andrea.garza@uadec.edu.mx Universidad Autónoma de Coahuila, Carr. 57 km 4.5 Monclova, Coahuila Tel. 018666390760. cp. 25710. Monclova, Coahuila

Por esto, la empresa ha visto la necesidad de mejorar su recurso humano como parte de la organización. Conocer cuáles son sus necesidades a través del sistema de gestión por competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos de conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones de trabajo.

Palabras clave: Gestión por competencias, ventajas competitivas, desarrollo y mejoramiento individual.

Abstract

Is must recognize the importance of make a good process of selection, training, assessment of the performance and the development of the resource human as part fundamental for the achievement of the goals organizational. Competencies, are the social construction of learning significant and useful for the productive performance in a real work situation. Currently, there are new challenges in the world of work faced by the organizations, which in turn demand that people play with fitness and apply their knowledge, skills and attitudes to changing environments, to obtain competitive advantages. From this perspective, it management by competencies is poses as a model management that facilitates that the organization can combine them strategies of the company with them interests of them people facing their development and improvement individual. Competency-based management refers to a model which permits the determination of individual, occupational, and organizational skills. This for the increase of the productivity and competitiveness, but above all locate the person right in the since of work correct. Therefore, the company has seen the need to improve its workforce as part of the organization. Know what are their needs through the system of management by competences, provides to the Organization the opportunity of set objectives more clearly, on aspects specific of the knowledge, the conduct, attitudes, skills, motivations, traits of character and skills involved directly in them functions and tasks that performs for the work.

Key words: Management by competencies, benefits competitive, development and improving individual.

1. Introducción

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, en el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que su personal se desempeñe de manera efectivamente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental en el logro de las metas organizacionales.

Las competencias, son la construcción social de aprendizaje significativo y útil en el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la institución sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo1.

En la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral que las organizaciones deben enfrentar, lo que a su vez demanda que las personas se desempeñen con idoneidad y apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en entornos cambiantes y así obtener ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva, la Gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial que facilita que las organizaciones puedan conjugar las

estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individua

La gestión por competencias se refiere al diseño y aplicación de una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, con el fin de llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto. Es por ello, que, en las Medianas Empresas, del Centro del Estado de Coahuila, se ha visualizado la necesidad de mejorar su recurso humano, debido a que la clave de gestión de este recurso está determinada por la calidad de quienes lo constituyen y hacen posible los logros de la organización.

Conocer cuáles son sus necesidades a través del sistema de gestión por competencias, brinda a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos de conocimiento, conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el trabajador.

2. Justificación y enfoque

Con la realización de esta investigación se pretende diseñar un modelo de gestión por competencias en las Medianas Empresas, del Centro del Estado de Coahuila.

La gestión por competencias se presenta como un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas de cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias del crecimiento personal de los empleados.

Las “competencias” son las capacidades de combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas a fin de dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios en su desempeño con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato que asegure el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales en la obtención de un lugar dentro del mercado laboral.

3. Objetivo general

- Diseñar un Modelo de Gestión por Competencias en las Medianas Empresas, del Centro del Estado de Coahuila, por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral.

4. Metas

- Determinar y precisar las funciones encomendadas a cada cargo del personal, que evite duplicaciones y detectar omisiones.
- Determinar los perfiles por competencias en cada cargo de las Medianas Empresas, del Centro del Estado de Coahuila.
- Establecer un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos dentro las Medianas Empresas, del Centro del Estado de Coahuila.
- Elaborar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias basado en los perfiles deseados.
- Proponer planes de capacitación pertinentes a fin de potenciar las competencias del personal de las Medianas Empresas, del Centro del Estado de Coahuila

5. El problema detectado

"Las empresas medianas de la región centro del Estado de Coahuila, tienen la necesidad de generar un Modelo integrado de Gestión por Competencias como

metodología de sus Recursos Humanos que permita la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales, con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de la empresa, y así buscar resultados, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo para ubicar las personas correctas en el puesto de trabajo correcto" (N. Martínez, interpretación de la entrevista realizada por gestión humana. Martha Alles, el día 7 de marzo de 2006).

Por lo cual se ve la necesidad de mejorar su recurso humano, debido a que la clave de su gestión, está dada por la calidad de quienes la constituyen.

Ante el problema planteado, se propone generar un Modelo integrado de Gestión por Competencias, que permita conocer, desarrollar y hacer eficientes sus sistemas operativos y brindar a la organización la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento de la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas.

El cumplimiento del objetivo de diseñar un modelo de gestión por competencias de competencias en las medianas empresas de la Región Centro del Estado de Coahuila, se acudirá a la implementación de cada uno de los elementos esenciales del modelo, que permita generar planes de acción. Además, se han utilizado fuentes de información primarias como son cada uno de los formatos que hacen parte del modelo y fuentes de información secundarias, las cuales se recolectan haciendo un rastreo histórico de toda la información sobre lo

que se indica, así mismo se utiliza fuentes de información bibliográfica especializada en este tema, e Internet, entre otros.

6. Sustento teórico

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno (Gallart, 1997).

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano y así lograr destacar de entre las demás o lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

La gestión de recursos humanos por competencias es una estrategia administrativa que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de

las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer y alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

En este compendio se proporciona un panorama general de los sistemas de gestión por competencias (SGPC) en las organizaciones, pero sobre todo se brinda una guía estructurada que le permitirá conocer a profundidad el origen y evolución de estrategias.

6.1 Objetivos de un sistema de competencias.

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización y administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

2. La generación de un proceso de mejora continúa en la calidad y asignación de los recursos humanos.

3. La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.

4. La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

5. La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

6. La toma de decisiones do forma objetiva y con criterios homogéneos.

6.2 Concepto de evolución del capital humano.

Una de las funciones básicas de cualquier organización es la administración del factor humano ya que las personas son el activo más valioso de las empresas. De nada sirven enormes inversiones y tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos. La Administración de Capital Humano, también ha sido denominada como Administración de Recursos Humanos, Administración de Personal o de Factor Humano.

El capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria de formación académica y su trayectoria laboral, así como las cualidades individuales que posee como pueden ser la lealtad, la polivalencia, la flexibilidad, etc. que afectan al valor de la contribución del individuo a la empresa (Moreno Fernández, 1998).

6.3 Importancia del capital humano.

El capital humano, desde finales del siglo XX, se ha conceptualizado bajo la influencia del conjunto de circunstancias que instaura la globalización. Envuelto en las transformaciones originadas por la revolución informática y del conocimiento su cambio conceptual se tradujo en la ampliación de las expectativas depositadas en la educación. En ese contexto, su gestión requiere atención especial en el factor humano que se convierte en parte trascendental en la consecución el posicionamiento competitivo de una empresa.

La concepción del componente humano en la empresa está relacionada con la tecnología y las cualificaciones que las personas deben poseer, y así a explotarla en la producción. Desde esa perspectiva, (Ackof, 1997) identifica la evolución de la empresa y (Chiavenato, 2002) la evolución de la administración del personal. La empresa ha evolucionado: ha pasado de ser una máquina a considerarse una organización, pasando por la empresa como organismo (Ackof, 1997). La administración del personal comienza en la Era Industrial Clásica, después se da la Era Industrial Neoclásica hasta llegar a la Era de la Información (Chiavenato, 2002).

(Ackof, 1997), indica que la empresa como máquina contemplaba al trabajador como parte reemplazable de la máquina, ya que su especialización necesaria en el desarrollo de las tareas era escasa, por lo tanto, su trabajo era repetitivo y rutinario. Por su parte, la empresa como organismo piensa a sus trabajadores como órganos difícilmente reemplazables, por lo que la capacitación se convierte en algo esencial y permite al trabajador aumentar sus habilidades y ser

considerado un profesional que puede ofrecer, a otros jefes o patrones, sus servicios.

En el caso de la administración de personal, la Era Industrial Clásica considera a las personas como recurso de producción, al mismo nivel que la máquina, el equipo y el capital. Por ello, dicha administración se denominó “relaciones industriales” porque servía a la tecnología y a la organización. Los trabajadores eran considerados un apéndice de la máquina. Mientras que la Era de la Industrialización Neoclásica ve a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción, por ello, la administración de las personas recibe el nombre de “administración de recursos humanos” porque el desarrollo de la tecnología comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en ellas (Chiavenato, 2002).

Como se puede apreciar, la empresa como máquina y la Era Industrial Clásica contemplan al trabajador como una parte de la máquina, develándolo como un objeto y no como sujeto, por lo que pierde su capacidad de decisión sobre cómo y cuándo trabajar, ya que está poco o nulamente capacitado en el desarrollo de las tareas. Pero cuando el trabajador es capacitado empieza a dibujarse como sujeto, lo que caracteriza a la empresa como organismo y a la Era de la Industrialización Neoclásica.

No obstante, en cuanto se manifiestan nuevas formas de movilización de los medios de producción y de coordinación del trabajo la cualificación, como el conjunto de habilidades, destrezas, informaciones, capacidades y conocimientos

necesarios el proceso del trabajo, toma fuerza y requiere el desarrollo de talentos humanos, lo que 'facilita' reconocer a las personas como seres y no como objetos en el proceso del trabajo. En este sentido, en la empresa como organización el trabajador supera su condición de objeto y ser valorado un sujeto que además le da forma a la organización a partir de su visión de la misma (Ackof, 1997).

Bajo esas características, la administración de personal, denominada 'Gestión del Talento Humano', reconoce a las personas como agentes activos capaces de organizar los recursos de la empresa y cumplir las metas de ésta. Pertenece a la Era de la Información donde las personas, sus conocimientos y habilidades intelectuales se convierten en la base principal de la nueva organización (Chiavenato, 2002) Una vez reconocido, el trabajador vuelve a posicionarse como sujeto que incide en la vida y propósitos de la empresa, es decir, el trabajador recupera su condición humana y se convierte en un ser que participa del desarrollo de la organización.

Sin embargo, a pesar de la recuperación del factor humano en la empresa u organización, los términos que se emplean para nombrarlos "se utilizan de manera vaga e imprecisa" (Chiavenato, 2002) 5). Entre esos términos se ha utilizado el de capital humano como "el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización" (Munch Galindo, 2005) o como aquel que "incluye las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y las experiencias de los empleados y directivos de la organización" (Edvisson, 1999), o bien, se ha considerado "el conjunto de recursos inmateriales que poseen los miembros pertenecientes a una organización" (Malgioglio, 2001).

Dentro de una organización o empresa, la gestión concebida como “el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio, expresada en el trabajo mismo de cualquiera, que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones y asegurar los mejores resultados” (V., 2006) se refiere esencialmente a la capacidad de sincronizar aspiraciones y objetivos bajo la premisa del uso eficiente de los recursos y cualificaciones con el fin de lograr beneficios dentro de parámetros aceptables de eficiencia. Desde esa perspectiva, la gestión del capital humano está referida a la función que permite la colaboración eficaz de las personas que laboran en la empresa en la finalidad de alcanzar los objetivos tanto organizacionales como individuales (Chiavenato, 2002).

La gestión del capital humano, antes administración del capital humano, es el proceso en caminado a “lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal, con la finalidad de ofrecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y calidad, y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran” (Munch Galindo, 2005). Por ello, es trascendental que una empresa invierta en él.

La inversión, que permite el desarrollo del personal que labora en una empresa, está dirigido principalmente a la capacitación “diseñada a permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias acordes a sus puestos actuales” (Wayne Mondy, 1997). Así, es indispensable conocer en qué aspectos se requiere formar al personal, asimismo, formular objetivos y, con base

en ellos, diseñar, ejecutar y evaluar un programa de capacitación, es decir, se requiere gestionar la inversión en capital humano.

(Littlewood, 2004) nos muestra la importancia que tiene el capital humano cuando nos dicen que «en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad de resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional».

Así, en la medida en que los elementos que componen el capital humano son tácitos y defendibles, pueden ser considerados como fuentes de ventajas competitivas al ser recursos valiosos, difíciles de imitar y sustituir, y apropiables (Navas-Lopez, 2002).

6.4 Implantación del sistema.

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación (Muñoz, 1998).

1. Selección: Aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denominan “candidatos” que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de

características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos en el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

6.5 Selección interna.

Búsqueda Interna: Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante y proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

6.6 Razón de selección.

Contar con un grupo importante y bien calificado de candidatos y cubrir las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección.

Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos (de recepción preliminar de solicitudes, prueba de idoneidad, entrevista de selección, el proceso de entrevista, verificación de datos y referencias, examen médico, resultados y retroalimentación) anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo en el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

2. Formación: un aspecto de relativa importancia en la gestión del talento humano tiene que ver con la formación de estos; la formación debe ser entendida como el proceso mediante el cual se prepara a un individuo en el desempeño exitoso actual, así como un desempeño potencial a futuro.

Adiestramiento: es la forma de guiar, instruir o encaminar a un empleado que deba cumplir ciertas tareas, principalmente operativas, repetitivas, mecánicas o rutinarias, las cuales no permiten desvíos. El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada al ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables en el buen cumplimiento de su trabajo.

Entrenamiento: es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que, a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que se reciben del ambiente social, en la adaptación a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre en un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse (Stephen, 1996).

Capacitación: es un proceso de formación y desarrollo de personal que genere aptitudes y procesos de pensamiento superior, generalmente se asocia a competencias de análisis, síntesis inferencia, entre otras.

La capacitación es una herramienta fundamental de la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias y desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivador (Stephen, 1996).

3. Plan de Carrera/sucesión: el término hace referencia a la trayectoria laboral del empleado entendida como el patrón de formación y experiencias laborales que amplían el curso de la vida laboral de una persona que le permite ir ascendiendo dentro de una organización. La gestión de personal tiene como uno de sus propósitos dirigir y vigilar el progreso de una o un grupo de empleados especiales que asegure que ese talento profesional, capacitado, técnico y gerencial, estará disponible a cumplir las necesidades de la organización a futuro por los relevos propios en la dinámica de las empresas (Stephen, 1996).

Al contrario, desde la perspectiva del individuo, busca ayudarlos a identificar sus principales metas y a determinar lo que necesitan hacer para lograrlo; las expectativas de los empleados hoy en día son muy diferentes a las de hace tan solo diez años, los estereotipos de los roles sexuales se están rompiendo porque cada día hay menos restricciones de género en las ocupaciones. En este sentido se mezclan los intereses del individuo con los de la organización y viceversa, sin embargo, el interés principal es el de la organización, el plan de carrera principalmente hace referencia a lo citado anteriormente, como lo es la disponibilidad de talentos humanos a ocupar cargos de mayor autoridad y responsabilidad. (David de Cenzo, 1995).

4. Promoción: es la asignación de un individuo en el desempeño un nuevo cargo dentro de la organización de mayor jerarquía, autoridad y responsabilidad. Esta se da principalmente como reconocimiento a un excelente desempeño, pero supone en que al individuo que se le reconoce cuenta con las competencias del

hacer, saber hacer y del ser necesarias al desempeñar el nuevo cargo (Robbins, 1996).

6. Desempeño: son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual pueda ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Un desempeño, alto debe generar acciones de reconocimiento, promoción, estabilidad, un desempeño regular y bajo puede estar mostrando necesidades de capacitación, posibles problemas de retribución de compensación, así como problemas de clima organizacional o problemas extrínsecos de la organización pero que afectan el desempeño del individuo (Idalberto, 2007).

7. Planteamiento y justificación metodológica

Se realiza una revisión de modelos existentes: Modelo de Beer de Cuesta, La Habana, 1999, módulos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, Oficina Nacional de Normalización, ONN (2007) y el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Zayas 2000. Para el presente estudio se realiza el desarrollo inicial de tres puntos básicos que permiten la elección final de un modelo actualizado de gestión por competencias.

Los tres puntos básicos son los siguientes:

a) Implementación de los elementos esenciales del modelo de gestión por competencias.

b) Utilización de fuentes de información como son los formatos que hacen parte del modelo de gestión por competencias.

c) Generación del Modelo Propuesto el modelo de gestión por competencias.

7.1 Desarrollo.

Como referencia informativa se consideró la opinión expresada por cincuenta organizaciones que forman parte de CANACINTRA de la Región Centro del Estado, en relación con la necesidad de la creación de un modelo de gestión por competencias; las empresas consideradas son las siguientes:

1. ACEROS INDUSTRIALES DE COAHUILA, S.A. DE C.V.
2. ACTIVIDADES INDUSTRIALES ELECTRICAS, S.A DE C.V.
3. ALERIS DE NUEVO LEON, S. DE R.L. DE C.V.
4. ALTOS HORNOS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
5. ARRI DE FRONTERA, S.A. DE C.V.
6. ARTURO GARCIA GARZA/UNIFORMES LUGA
7. ASOCIACION NACIONAL DE CONSULTORES DE EMPRESAS AC
8. AURIN DE MEXICO, S.A. DE C.V.
9. BOBINAS ELECTRICAS NACIONALES, S.A. DE C.V.
10. CAMIONERA CATOSA, S.A. DE C.V.
11. CEMAGA INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ S.A DE C.V
12. CENTRAL FERRETERA DEL NORTE, S.A. DE C.V.
13. COMERCIALIZACIÓN Y REPRESENTACIONES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
14. CONSTRUCCIONES ESTRUCTURALES METALICAS SA DE CV
15. CONSTRUCTORA CALERA, S.A. DE C.V.
16. CONSTRUCTORA INDUSTRIAL DE MONCLOVA SA DE CV
17. CRIBAS METALICAS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
18. DENKE, S.A. DE C.V.
19. DENSO AIR SYSTEMS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
20. DIANA LETICIA PEÑALOZA/DISEÑOS MARDIAN

21. DINAMICA INDUSTRIAL AQM, S.A. DE C.V.
22. ENSAMBLES EL DORADO S DE R.L DE C.V
23. ETEMSA
24. EXPORTADORA DE AGROEQUIPOS, S.A. DE C.V.
25. F.A. MANUFACTURAS CIA IMP Y EXP, S.A. DE C.V.
26. FABRICACIONES TRITON DE MEXICO, S.A. DE C.V.
27. FABRICACIONES Y RECUBRIMIENTOS INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.
28. FACTOR ÓPTIMO, S.A. DE C.V.
29. GENERAL STEEL GROUP, S.A. DE C.V.
30. GRUPO CONSULTORIA EN SALUD LABORAL E INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
31. GRUPO EMPRESAS ATLAS, S.A. DE C.V.
32. GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V.
33. GUNDERSON GIMSA, S.A. DE R.L. DE C.V.
34. HIROSHIMA MOTORS, S.A. DE C.V.
35. INDUSTRIAS DELCA, S.A.
36. INDUSTRIAS METALICAS DE MONCLOVA, S.A.
37. INGENIERIA Y MAQUINARIA DE GUADALUPE, S.A. DE C.V.
38. LA BLOQUERA, S.A. DE C.V.
39. MONTACARGAS Y EQUIPOS 57, S.A. DE C.V.
40. NACIONAL DE ACERO S.A DE C.V (NASA)
41. NEMAK, S.A DE C.V / TEKSID ALUMINIO
42. PAVIMENTOS Y EDIFICACIONES DEL NORTE S.A. DE C.V.
43. PRODUCTOS ROLMEX SA DE CV
44. PROMOTORA AMBIENTAL DE LA LAGUNA SA DE CV
45. RECONSTRUCTORA VILLARREAL, S.A. DE C.V.
46. ROGELIO ONOFRE/DAC CONSTRUCCIONES S.A DE C.V
47. SPECO WIND POWER S.A DE C.V.
48. TAKATA DE MEXICO S.A DE C.V.
49. TALABARTERIA Y TAPICERIA GUAJARDO S.A.
50. TEKSID HIERRO DE MEXICO SA DE CV

La gestión por competencias es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo y en las características comunes de quienes lo realizan, esto significa que el modelo de gestión por competencia, se construye en

uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos de las organizaciones.

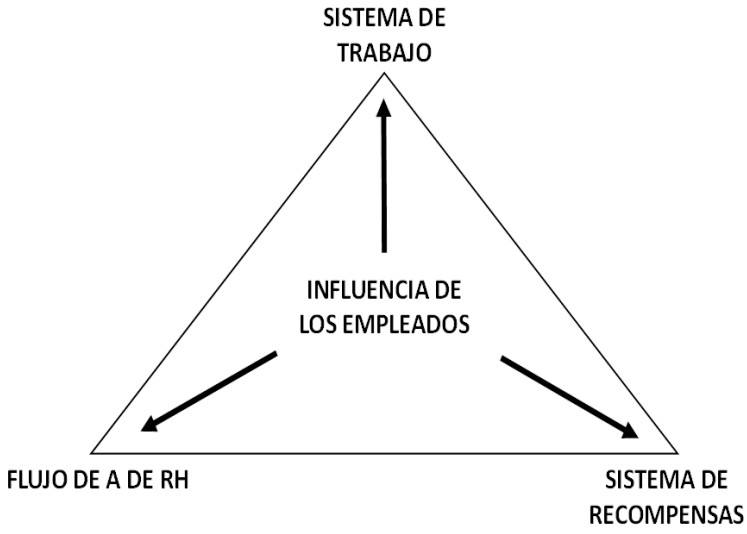

Figura 1. Modelo de Beer.
Fuentes: Cuesta, La Habana, 1999.

El modelo de Beer (1989), que se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la gestión de recursos humanos, que se concibe como un sistema que integra todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral. En el modelo de Beer la influencia de los empleados es considerada central y actúan sobre las r estantes áreas o políticas de recursos humanos. El mapa desarrollado de significar el modelo posee un gran valor metodológico en el diagnóstico y proyección del sistema de gestión de recursos humanos, a través de preguntas claves que ayudan a caracterizar cada uno de los aspectos del modelo (Cuesta, 1999). La dirección estratégica junto a la filosofía de la dirección juega un papel rector del sistema de gestión de recursos humanos, pero no profundiza en los procesos de aprendizaje organizacional.

(Hernández Darias, Fleitas Triana, & Salazar Fernández, enero-junio, 2011) La ausencia de la retroalimentación en este modelo fue resuelta con la propuesta de (Cuesta, Tecnología de gestión de recursos humanos, 2005).

Figura 2. Módulos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.
Fuente: Oficina Nacional de Normalización, ONN (2007).

Como resultado del análisis y la caracterización de la gestión del capital humano en las empresas cubanas, se identificaron como particularidades del sistema de gestión integrada del capital humano, las normas cubanas de la familia 3000:2007 y el papel de la red de capital humano como dinamizadora en el proceso de implantación de dichas normas por parte de las empresas.

Figura 3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos
Fuente: Zayas 2000.

(Lynch, 1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollaron las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

La Corporación Andina de Fomento (CAF), institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por

las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Con el fin de que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, se ha trabajado con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Según se ha observado estas tres variables operan de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial en el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

Subsistema de puestos y cargos: encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.

Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación de llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador en la mejora de las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.

Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.

Subsistema de evaluación: incluye la evaluación de la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades de trabajo en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial de aprender y desarrollarse.

Subsistema de participación: debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación y mejora.

En base a lo anterior, se genera un instrumento basado en las variables comunes a los modelos analizados que se consideran fundamentales, las cuales forman un Instrumento básico de investigación.

8. Instrumento básico de investigación y variables dependientes e independientes

8.1 Variables independientes.

1. Finalidad Personal
2. Finalidad Organizacional
3. Finalidad Funcional
4. Finalidad Social

8.2 Variables Dependientes.

1. Integración Personal Capacitación
2. Capacitación y Desarrollo
3. Comunicación Institucional
4. Organización del Trabajo
5. Selección e Integración
6. Evaluación del desempeño
7. Motivación Moral y Material
8. Proyección Organizacional, Humano social
9. Vinculación Empresa Sociedad
10. Relación y Proyección Social

8.3 Hipótesis.

De las fuentes de información consultadas, como son los formatos que hacen parte de la generación del Modelo de gestión por competencias surge la hipótesis de trabajo siguiente:

H_1.- Las empresas que cuentan con un modelo actualizado en la Gestión por Competencias Laborales, el cual incluya desde los conocimientos, las habilidades y las aptitudes, así como aquellos valores y factores importantes de su Recurso Humano, se convertirán en empresas más competitivas, más humanas y más adaptadas al cumplimiento de las necesidades sociales.

9. Conclusiones

La situación actual en que se encuentra la gestión del capital humano en el mundo, pone de manifiesto que se está transitando hacia una gestión con enfoque de procesos y mejoras continuas, proactivas, sistémicas y estratégicas pero que, no obstante, es necesario profundizar en los estudios de esta temática y difundir el conocimiento relacionado con los mejores resultados, de manera tal que se contribuya al desarrollo de la actividad desde una dimensión innovadora.

La conclusión básica que se presenta como resultado del presente estudio de investigación bibliográfica, es plasmada en el diseño de un modelo compuesto por las variables consideradas, y enfatiza desde el punto de vista de su aplicación práctica las finalidades de las Medianas Empresas, del Centro del Estado de Coahuila, que por efecto de la experiencia han impactado de manera más contundente a las medianas empresas de la Región Centro del Estado de

Coahuila, las cuales se han mostrado como variables independientes, las cuales son:

1. Finalidad Personal
2. Finalidad Organizacional
3. Finalidad Funcional
4. Finalidad Social

Estos elementos integran una justificación importante en la creación del nuevo modelo propuesto, ya que proporcionan un valor adicional que cambia de manera sustancial la propuesta del modelo.

Por otra parte, los atributos enumerados, manejados en forma de variables, que se indican, son considerados como componentes básicos del modelo propuesto en su relación e interacción del interior hacia el exterior.

1. Integración Personal Capacitación
2. Capacitación y Desarrollo
3. Comunicación Institucional
4. Organización del Trabajo
5. Selección e Integración
6. Evaluación del desempeño
7. Motivación Moral y Material
8. Proyección Organizacional, Humano social
9. Vinculación Empresa Sociedad
10. Relación y Proyección Social

Los conceptos 9 y 10 relacionadas con la Vinculación Empresa Sociedad y la Relación y Proyección Social, así como su interacción con el entorno circundante a las competencias laborales, agregan una importante aportación al nuevo modelo generado, permitiendo ofrecer un enfoque social como elemento integrador y por supuesto con mayor justificación hacia el logro de una mejor cohesión humana.

9.1 El modelo propuesto.

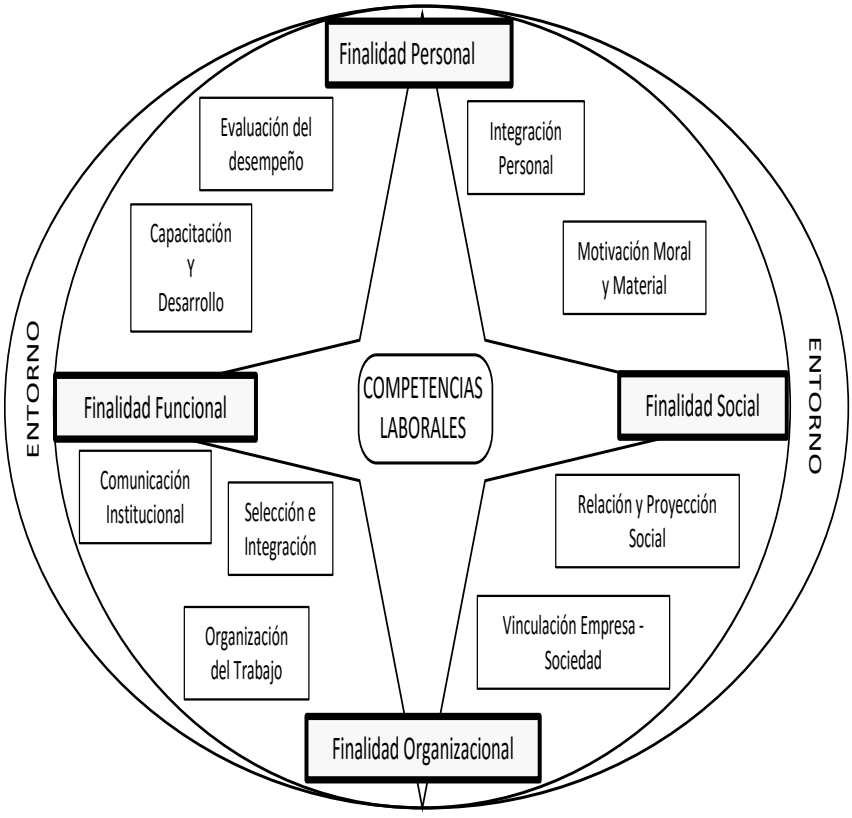

Figura 4. Modelo Propuesto de Gestión por Competencias.
Fuente: Elaboración propia.

El modelo propuesto, mostrado en la figura anterior, indica la interrelación de las variables generadas en el presente estudio, relacionadas directamente con los cuatro ejes del desarrollo expresados como finalidades, desde las Competencias laborales, ofreciendo una perspectiva laboral hacia las organizaciones de

Medianas Empresas, del Centro del Estado de Coahuila, que fortalece su estructura en relación con un entorno en constante cambio, prestando atención y fortaleciendo los siguientes aspectos: simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos, proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, concordancia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización, buscando un acercamiento del directivo en la gestión de los recursos humanos, gestionando la contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, con la actualización y motivación constante de su personal en la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

En cuanto a su aplicación y resultados del modelo propuesto, permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos que deberá poseer su capital humano que pueden ser desarrollados en investigaciones futuras.

10. Referencias Bibliográficas

Ackof, R. L. (1997). *Planificación de la empresa del futuro.* México: Limusa.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* Bogotá, D.C. Colombia: Mc Graw Hill.

Cuesta, A. (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos.* La Habana, Cuba: Academia.

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos.* La Habana, Cuba.: Academia.

David de Cenzo, R. S. (1995). *Administración de Recursos Humanos.* México: Limusa.

Edvisson, L. y. (1999). *El capital intelectual. Barcelona: Gestión.* Barcelona: Gestión 2000.

Gallart, A. M. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación. .* Madrid: OEI.

Hernández Darias, I., Fleitas Triana, S., & Salazar Fernández, D. (enero-junio, 2011). Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. *La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades*, vol. XVII, núm. 1.

Idalberto, C. (2007). *Gestión del talento Humano. .* Mac Graw Hill. México. Primera edición.

Littlewood, H. (2004). “Análisis factorial conformatorio y modelamiento de ecuación estructural de variables afectivas y cognitivas asociadas a la rotación de personal”. *Revista Interamericana de Psicologíca Ocupacional 23: 27-37*, 23: 27-37.

Lynch, H. &. (1992). *Manuales de recursos humanos.* Madrid: Gaceta de Negocios.

Malgioglio, J. M. (2001). Capital Inteltual; El Intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio. *Trabajo presentado en las Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Buenos Aires: Universidad Nacional de Rosario e Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad, Disponibl*, 350-370.

Moreno Fernández, F. (1998). *Principios de sociolingüística y sociología del lenguaje.* Barcelona.

Munch Galindo, L. (2005). *La gestión del activo más valioso de la organización. .* México: Trillas.

Muñoz, J. (1998). *Implantación de un sistema de selección por competencias. Training and Development digest, 3(3).*

Navas-Lopez, J. E.-M. (2002). *"La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones".* Madrid: Civitas.

Robbins, S. P. (1996). *Administración.* Quinta Edición. Prentice Hall.

Stephen, P. (1996). *Administración.* Décima Edición, Person Prentice-Hall.

V., L. P. (2006). *"¿Qué es gestión? En Entorno-Empresarial.com. Disponible en http//www.entorno empresarial.com/?ed=56&pag=artículos&aid=5 [consultado el 30 de octubre de 2010].* Disponible en http//www.entorno empresarial.com/?ed=56&pag=artículos&aid=5 [consultado el 30 de octubre de 2010].

Wayne Mondy, R. R. (1997). *Wayne Mondy, R., Robert M. Noe, y Shane R. Premeaux (1997). Administración de Recursos Humanos. 6° ed., México: Prentice Hall.* México: Prentice Hall.

Perspectiva de una autogestión de los habitantes de San Miguel Zapotitlán, Sinaloa: Una cambio en el paradigma de la política social en México

Noe Ricardo Argüello Silva[1]
Aida Alvarado Borrego[2]

Resumen

Un individuo desposeído y condenado a la inmovilidad social, tiene el derecho y la obligación de hacer uso de lo que dispone; aun si es, únicamente, su fuerza de trabajo; sin embargo, no debe consumirla en cualquier lugar, ni para cualquier persona; sino para él, los suyos y su comunidad. Aquí el fuste de saber organizar y coordinar, eficientemente, tales fuerzas en una solo dirección que, en colaboración con otros actores locales, represente un crecimiento para todos. Es el valor de la autogestión, un activo que no se desprecia, que entre mayor tiempo se cultive, aumenta su cuantía. Es la vía necesaria para iniciar el camino de transformación de la realidad social en busca de modelos de desarrollo más inclusivos, con la misión de entablar nuevos paradigmas en la política social en México.
Esta investigación es, en esencia, un diagnóstico, cuyo propósito es delimitar el escenario de una probable autogestión de los pobladores de clase social baja de los sectores de «el Embudo», «Paroscahui» y «el Bajío», en conjunto con otro actor elemental del desarrollo local: el síndico municipal, a través de proyectos de inclusión productiva que financia el gobierno federal.

Palabras clave: Asistencialismo, sociedad, pobreza, proyectos, inclusión.

[1] Aspirante a Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial en la Universidad de Occidente.Los Mochis, Sinaloa, México; (01) 668 169 7080. arguello_silva1993@hotmail.com
[2] Universidad de Occidente Cuerpo Académico: Análisis y Desarrollo Regional. Los Mochis, Sinaloa, México; (01) 668 116 9573. aidaborrego@hotmail.com

Planteamiento del problema

México, es una nación que se caracteriza por contar con una población que, constantemente, lucha por salir adelante, por ejemplo, en el sentido familiar, laboral o socioeconómico; siempre en busca de un mejor «porvenir» para ellos y para los suyos. Ciertamente, la voluntad del mexicano es inquebrantable, cuando se propone cumplir con una promesa, una meta o un objetivo de vida; no obstante, en la mayoría o casi totalidad de los casos, sus esfuerzos son infructíferos o nulificados por su realidad social.

Este fenómeno incide, lastimosamente, en los sectores de la sociedad más vulnerables y pobres: las clases sociales bajas, las cuales, representan alrededor del 60% de los habitantes en nuestro país –unos 68.1 millones de personas- (Secretaría de Economía, 2014).

Durante los últimos ocho periodos presidenciales, es decir, desde Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), hasta al actual presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018) se han implementado políticas sociales que han intentado, aparentemente, contrarrestar las desigualdades socioeconómicas y construir una simetría social entre la población de nuestra patria; sin embargo, estas estrategias materializadas en instrumentos como «programas sociales», han sido inefectivos y contraproducentes a la hora de combatir la pobreza, como se muestra en la tabla 1, y solo han estimulado la dependencia económica, el asistencialismo y el clientelismo electoral en los más desposeídos (Haas, 2016; González Bezares, 2015; Colegio de México, 2014, citado por Navarro, 2014).

Tabla 1
Resultados de la pobreza en México 1990-2014

Año	Cantidad de pobres (millones de personas)	Porcentaje de población de la mexicana en la pobreza (%)
1990	46	56.6
2000	53	53.6
2010	52.8	46.1
2012	53.3	45.5
2014	55.3	46.2

Fuente: elaboración propia con base en Coneval (2014b).

En la presente administración federal (2012-2018), el ejecutivo en conjunto con la coordinación nacional de «Prospera: programa de inclusión social» y la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) se han enfocado, no únicamente, en cubrir los rubros de alimentación, salud y educación –como se ha hecho en sexenios anterior; sino además, promocionan, insistentemente la inclusión financiera, laboral y productiva de las clases sociales bajas a través de su propio esfuerzo y trabajo por medio de proyectos productivos; este hecho significa una oportunidad que no se debe desatender, dado que representa un beneficio a largo plazo para estos sectores que, cuyas carencias sociales, les permiten acceder a esta clase de apoyos de la federación. Este es el momento de cambiar el paradigma asistencialista de la política social manifestada en los programas sociales desde hace décadas, por uno, cuya participación de los actores sociales -menos favorecidos por el sistema económico- sea más proactiva.

En este sentido, « […] para ellos es el desarrollo de capacidades autogestivas […] lo que le va a permitir romper los círculos viciosos de la pobreza, no los programas sociales» (Vázquez, 2016, citado por Vega, 2016), por tanto, «la

política de desarrollo social debe estar centrada en la participación de los actores locales para atacar las carencias que afectan a una misma comunidad» (Oxfam & educa, 2016, citado por Vega, 2016).

Expuesto la problemática a la que se enfrentan los estratos sociales pobres en nuestro país, estado y comunidad, nos motiva a presentar la propuesta que condujo a formar la siguiente interrogante:

¿Cuál es la perspectiva de una autogestión de los habitantes pertenecientes a la clase social baja de los sectores: «el Embudo», «Paroscahui» y «el Bajío» de la localidad de San Miguel Zapotitlán a través de proyectos productivos subsidiados por el gobierno federal en el año 2016?

Este cuestionamiento se plantea en virtud de conocer la viabilidad para que individuos de escasos recursos de la comunidad anteriormente citada, puedan autoemplearse por medio de proyectos productivos que, a través de programas sociales fomenta el gobierno de la república, y de esta manera, cambiar significativamente el sentido de aprovechamiento de la política social en México.

Pregunta central de investigación

¿Cuál es la perspectiva de una autogestión de los habitantes pertenecientes a la clase social baja de los sectores: «el Embudo», «Paroscahui» y «el Bajío» de la localidad de San Miguel Zapotitlán a través de proyectos productivos subsidiados por el gobierno federal en el año 2016?

1. ¿Cuál es el papel que toma la sindicatura de la localidad de San Miguel Zapotitlán sobre el tema de la autogestión de sus ciudadanos pertenecientes a estratos sociales vulnerables?

2. ¿Qué postura adoptan los pobladores de clases social baja de la comunidad de San Miguel Zapotitlán con relación a la autogestión mediante proyectos productivos?

3. ¿Cuáles son los proyectos de inclusión productiva que el gobierno federal promueve a través de sus programas sociales para las personas de clase social baja?

Objetivo general

Determinar la perspectiva de una autogestión por parte de los habitantes pertenecientes a la clase social baja de los sectores: «El Embudo», «Paroscahui» y «El Bajío» de la localidad de san Miguel Zapotitlán a través de proyectos productivos subsidiados por el gobierno federal en el año 2016.

Objetivos específicos

1. Definir el papel que toma la sindicatura de la localidad de San Miguel Zapotitlán sobre el tema de la autogestión de sus ciudadanos pertenecientes a estratos sociales vulnerables.

2. Identificar la postura que adoptan los pobladores de clases social baja de la comunidad de San Miguel Zapotitlán con relación a la autogestión mediante proyectos productivos.

3. Identificar los proyectos de inclusión productiva que el gobierno federal promueve a través de sus programas sociales para las personas de clase social baja.

Justificación

Como dice Bill Gates (n. 1955), el hombre más rico en el planeta (Forbes, 2016): «Si naces pobre no es tu culpa, pero si mueres pobre sí es tu culpa». Claro, tiene cierto grado de sensatez esta oración; pero, cómo entender esta frase tan, tristemente, célebre, cuando somos una persona que pertenece a una clase social vulnerable: un estrato social pobre, que no cuenta con las oportunidades para movilizarse, socialmente. La reflexión de este multimillonario empresario y filántropo estadounidense es exclusiva y no contempla la verdadera situación que pasan millones y millones de habitantes alrededor de la orbe: aproximadamente, unos 1 300 millones de pobres (Banco Mundial, 2016).

En México «sólo 4 personas poseen el nueve por ciento de la riqueza del país al mismo tiempo que al menos 55 millones de mexicanos se encuentran en situación de pobreza. Esto otorga a la nación el 2º lugar de los estados más desiguales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)» (Torres Salcido, 2016: 4). Es un escenario que se agrava con la inconsciente e inefectiva actuación de la figura presidencial y su gabinete, con sus famosas y fallidas «reformas estructurales» y la captura del poder político por el poder económico-empresarial (Flores Olea, 2014; La jornada, 2013; Hellmund, 2011).

Coincidimos con una de las conclusiones más importantes del estudio que hizo la Organización Internacional del Trabajo (*OIT,* por sus siglas en inglés) (2016) sobre «las perspectivas sociales y del empleo en el mundo»:

« […] no será posible reducir la pobreza de manera duradera sin empleo decente. En otras palabras, el trabajo decente es una condición necesaria (aunque no suficiente) para erradicar la pobreza. […] En efecto, será necesario reforzar la capacidad de las personas de mantenerse a sí mismas mediante empleos de calidad».

Este trabajo de investigación, tiene la finalidad de proporcionar un conocimiento que intente definir la perspectiva de autogestión de los habitantes de clase baja de la localidad de San Miguel Zapotitlán. Sin duda, esta información es valiosa para investigadores, académicos e instituciones gubernamentales que combaten la distribución de riqueza y la pobreza en el país. Realizar tal estudio, fue factible, puesto que, no existió alguna barrera geográfica, social, ideológica, religiosa o económica que impidiera su realización y el tiempo que se destinó a este proceso de indagación científico fue adecuado.

Por otro lado, cabe señalar que el 30.6% de la población de Ahome, municipio donde se ubica la localidad de estudio, se encuentra en situación de pobreza, es decir, alrededor de 136,582 personas según Coneval (2010). Mientras el estado donde se localiza tal municipio: Sinaloa, aumentó su porcentaje de pobreza y pobreza extrema a 39.4 y 5.3 %, respectivamente (Coneval, 2014). Tal motivo, empuja a explorar nuevas formas de empleo para estos sectores de la población que son tan vulnerables en lo social y económico. « […] la desigualdad [y la pobreza] no se puede combatir únicamente con programas sociales» (Hernández Licona, 2010; citado por CNN México, 2010). Aquí radica la trascendencia esta investigación.

1. Perspectiva teórica

1.1 Programas sociales.

1.1.1 Antecedentes en México de la política social.

Dentro del Estado Mexicano, la política social falla, sexenalmente, en su afán de aplicar la promoción de la inversión del capital humano; al motivar y generar incrementos en los niveles de productividad de los grupos sociales y de las regiones marginadas; al promover el crecimiento económico y la posibilidad de crear empleos remunerados.

Esto se manifiesta en el presente Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 específicamente, en su segunda gran meta: «Un México Incluyente». La Presidencia de la República (2013, citada por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2016) puntualiza que dicho objetivo busca:

[…] garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales de todos los mexicanos, que vaya más allá del asistencialismo y que conecte el capital humano con las oportunidades que genera la economía en el marco de una nueva productividad social, que disminuya las brechas de desigualdad y que promueva la más amplia participación social en las políticas públicas como factor de cohesión y ciudadanía (p.17).

Según SEDESOL (2014), la evaluación de la política social y la función que ha desempeñado el Estado Mexicano en la promoción del bienestar de la población se puede distinguir en cuatro etapas históricas:

1. 1920 - 1940 *Movilización popular con beneficios sociales*;
2. 1940 - 1982 *Creación de instituciones de bienestar social*;
3. 1982 - 1994 *Política social de carácter focalizado*;
4. 1994 - 2000 *Federalización de la política social*.

La política social, es un término compuesto bastante común en nuestro tiempo. Esta herramienta que, diariamente, utiliza el Estado, «tienen por objetivo explícito mejorar las condiciones de vida de la población» (Cardozo Brum, 2005).

Nadie duda de esta afirmación, no obstante, la vida cotidiana de millones de pobladores en nuestra nación discrepa de las buenas intenciones de nuestros gobernantes.

Por su parte, Gómez Hermosillo (2016, citado por Sin embargo.mx, 2016) apunta que «no es incrementando programas sociales como se van a modificar las cifras de pobreza, pues de 5 mil 920 programas sociales que había hace un año [2015], ahora son 6 mil 751, “el exceso de programas no va a permitir avances”».

1.1.2 Antecedentes de los Programas sociales.

Los programas sociales no son recientes, su implementación tiene origen desde hace 40 años. A continuación, se presenta en la «Tabla 2», una breve reseña histórica de estos instrumentos del ejercicio público.

Tabla 2
Antecedentes de los programas sociales en México

Presidente de la República Mexicana	Periodo	Año	Denominación	Objetivo central
Luis Echeverría Álvarez	1970-1976	1973	Programa de Inversión para el Desarrollo Rural (PIDER)	18 millones de pobres, entre indígenas y campesinos. Además, atendía la marginalidad social y el atraso económico.
José López Portillo	1976-1982	1977	Coordinación General del Plan Nacional de Zonas Deprimidas y Grupos Marginados (COPLAMAR).	Articular acciones que permitieran que las zonas rurales marginadas contaran con elementos materiales y de organización suficiente para lograr una participación más equitativa de la riqueza nacional.
Miguel de la Madrid	1982-1988	1983	Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral (PRONADRI)	Lograr una participación más activa y organizada de las comunidades rurales en la definición y orientación de su desarrollo y, a partir de ello, convertirse en orientador de la acción de las dependencias de la administración pública federal, estatal y municipal. También propuso alcanzar la autosuficiencia alimentaria para resguardar la soberanía nacional y elevar el nivel de vida de los campesinos. También contemplaba el apoyo con sistemas de riego para pequeños productores.
Carlos Salinas de Gortari	1988-1994	1989	Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL)	Planteó la necesidad de fomentar el desarrollo a través de acciones muy puntuales al interior de las comunidades rurales como la construcción de espacios educativos, sistemas de agua potable y alcantarillado y de ampliar la infraestructura sanitaria; además, se añadió la urgencia de rehabilitar y dar mantenimiento a la infraestructura relegada por las anteriores crisis; agregar tramos y nuevas carreteras y rehabilitar las ya existentes. Así como ubicar a todos los pobres del país y después apoyarlos a través de la «participación social comunitaria», es decir, con comités que repartían los recursos del gobierno federal para el combate a la pobreza.
Ernesto Zedillo Ponce de León	1994-2000	1997	Programa de Salud, Educación y Alimentación (Progresa)	Brindar apoyos educativos a niños y jóvenes, fomentar la matriculación, incrementar servicios de salud con un enfoque preventivo, mejorar el consumo alimenticio y el estado nutricional de los miembros más vulnerables de las familias.
Vicente Fox Quesada	2000-2006	2002	Programa Oportunidades	Apoyar a las familias que viven en condición de pobreza extrema con el fin de potenciar las capacidades de sus miembros y ampliar sus alternativas para alcanzar mejores niveles de bienestar.
Felipe Calderón Hinojosa	2006-2012	2007		
Enrique Peña Nieto	2012-2018	2014	Próspera programa de inclusión social	Contribuir a fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza a través de acciones que amplían el desarrollo de sus capacidades en alimentación, salud y educación y el acceso a otras dimensiones de bienestar para coadyuvar a la ruptura del ciclo intergeneracional de la pobreza.

Fuente: elaboración propia (2016), con base en Herrera Tapia (2009) y Prospera (2014).

El fracaso de estos programas, según el Colegio de México (2014, citado por Navarro, 2014) se debe a que nunca se estableció una verdadera estrategia de combate y que las medidas fueron «asistencialistas o paternalistas». En palabras de Romero (2014) el actual programa social impuesto por el gobierno de Enrique Peña Nieto es:

[…] Una ampliación de Oportunidades. Un cambio de nombre que hace homenaje al diseño Zedillista con un nuevo énfasis en el acceso al crédito, los seguros, la educación financiera y las becas, y un nuevo impulso a los proyectos productivos. [Que] por lo visto hasta ahora no se trata de un gran cambio ni es de esperar que los resultados de reducción de la pobreza sean, ahora sí, notables. Los programas focalizados han resultado más bien paliativos en una sociedad donde la mitad de la población vive en la pobreza y más del 25 % está en la extrema pobreza. Programas han ido y venido y México sigue siendo uno de los países más desiguales del mundo.

Por su parte, Escorza (2012, citado por Díaz & Camacho, 2012) indica que muchos de los programas sociales están construidos para hacer labores de mitigación, no para resolver el problema de fondo, y la falta de continuidad en los mismos impide tener indicadores de impacto real. González (2015, citado por Albarrán, 2015) asegura que «8 de cada 10 programas no pueden resolver el problema principal por el que originalmente se creó el programa. Además, sólo 1.4 de cada 10 pesos logra generar un cambio con el programa social». Según INEGI (2015, citado por Vega, 2016), a nivel nacional, el 26.9 por ciento de los hogares mexicanos recibe apoyo de un programa social del gobierno.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2015, citado por Langner, 2015) en los últimos 20 años los niveles de pobreza en México no han cambiado debido a la reducida tasa de crecimiento de la economía y la desigual distribución de los ingresos, aun con más de 40 años de programas sociales al combate de este mal social.

1.1.3 Programas sociales en la actualidad.

El 5 de septiembre de 2014, el actual presidente de los Estados Unidos Mexicanos, el Lic.Enrique Peña Nieto, cambia de nombre al programa de combate a la pobreza «Oportunidades» - de sus antecesores Felipe Calderón Hinoja y Vicente Fox Quesada- al de «Prospera», el cual, según su Coordinación Nacional (2014) tiene el objetivo de:

Contribuir a fortalecer el cumplimiento efectivo de los derechos sociales que potencien las capacidades de las personas en situación de pobreza a través de acciones que amplían el desarrollo de sus capacidades en alimentación, salud y educación y el acceso a otras dimensiones de bienestar para coadyuvar a la ruptura del ciclo intergeneracional de la pobreza.

A nivel nacional, dicho programa atiende a 115 275 localidad y 6 073 764 de familias. En el estado de Sinaloa, 139 628 familias son beneficias; mientras, en el municipio de ahome, asciende a 18 066. A nivel estatal, el apoyo monetario que se asignó de mayo a junio del 2016 a alimentación, adultos mayores, educación, apoyo infantil y alimentación complementaria, correspondió a $ 258 217 905 pesos.

La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) -como se conoce desde 1992- tiene el propósito de atender la problemática social de México e integrar en una sola dependencia una serie de programas que den atención a los sectores sociales más desprotegidos, con fin de contribuir a elevar la calidad de vida, superar la pobreza extrema y la exclusión social. Según su guía de programas sociales (2015), además de operar Prospera; también, implementa 17 programas más.

1.2 Clases sociales.

En nuestros días, no cabe duda que la comunidad está jerarquizada socioeconómica, intelectual y culturalmente. Este fenómeno social inicio en el surgimiento de la propiedad privada y el fin del comunismo primitivo, lo que dio como resultado la «estratificación social». Esta constituye la distribución desigual de los derechos y las obligaciones de los individuos, con base en el poder adquisitivo que poseen y el prestigio diferencial de las diversas posiciones en la sociedad (estatus social). Desde el enfoque funcionalista, según Parsons (1967, citado por Sémbler, 2006:15), la estratificación social se concibe como «la ordenación (*ranking*) diferencial de los individuos humanos que componen un sistema social dado y el orden de superioridad o inferioridad que guardan sobre ciertos respectos socialmente importantes». De este término, se desprenden otros, como el de «clase social».

Sémbler (2016:16) señala que la clase social «parece vinculada a la existencia de un conjunto de personas que comparten unidades de parentesco *(kinship unit)* que son valoradas de modo aproximadamente similar».

Para efectos de este estudio, se toma la clasificación de la Secretaría de Economía (SEECO) (2014), que, a continuación, se observa en la «Tabla 7»; cabe señalar que esta categorización se determina con base en las funciones, costumbres, situación económica y de poder de la población mexicana (SEECO, 2014).

Tabla 3
Clases sociales en México, según la Secretaría de Economía

Clase social	Porcentaje de la población que representa (%)	Millones de personas (2014)	Comprende a (ocupaciones)	Característica del ingreso
Baja - Baja	35	39.3	▪ Trabajadores temporales. ▪ Inmigrantes. ▪ Comerciantes informales. ▪ Desempleados. ▪ Gente que vive de la asistencia social.	Es la fuerza física de la sociedad, ya que realiza arduos trabajos a cambio de un ingreso, ligeramente, superior al sueldo mínimo.
Baja - Alta	25	28.8	▪ Obreros. ▪ Campesinos.	
Media - Baja	20	22.4	▪ Oficinistas. ▪ Técnicos. ▪ Supervisores. ▪ Artesanos calificados.	Sus ingresos no son muy sustanciosos pero son estables
Media - Alta	14	15.7	▪ Hombres de negocios. ▪ Profesionales exitosos.	Constan de buenos y estables ingresos económicos
Alta - Baja	5	5.6	▪ Familias que son ricas de pocas generaciones atrás.	Sus ingresos económicos son cuantiosos y muy estables.
Alta - Alta	1	1.123	▪ Familias ricas que durante varias generaciones han sido prominentes.	Su fortuna es tan añeja que se ha olvidado cuándo y cómo la obtuvieron.

Fuente: elaboración propia (2016), con base en SEECO (2014).

En una sociedad compleja, donde la riqueza determina el estatus [social], las posesiones se convierten en un indicador de valor y riqueza, cada clase social

tiene miembros que buscan alcanzar un status superior en virtud de sus posesiones» (SEECO, 2014). Esta declaración de la Secretaría de Economía refleja, tajantemente, la misión y ambición del sistema capitalista financiero, comercial e industrial; asimismo, representa las expectativas de la clase social media y baja de lograr la movilidad social, porque eso solo significaría nuevas oportunidades de mejorar sus condiciones de vida.

1.2.1 Clase social baja.

La carencia es natural, en un entorno donde la distribución de la riqueza nacional está, absurdamente, desproporcionada. México es un paraíso económico para quienes quieren [y pueden] amasar fortunas: Inversores extranjeros, connacionales acaudalados, trasnacionales y multinacionales: la base socioeconómica del país, está repleta y ansiosa de consumir y ser explotada a paupérrimos costos de mano de obra. Este contexto económico da pie a la estratificación social y un conjunto de clases sociales, entre ellas, la clase social baja.

Shiffman y Kanuk (2005: 384), la consideran como «el estrato del fondo», aquella que se integra por individuos que se emplean en trabajos no calificados –o con frecuencia están desempleados-, que cuentan con escasa escolaridad, buscan obtener seguridad (a veces la obtienen afiliándose a un sindicato) y suelen limitarse a conseguir la supervivencia diaria.

1.3 ¿Qué es la autogestión?

Es el proceso de *toma de conciencia* de los actores sociales que permite el surgimiento de una *entidad colectiva* y la *capacidad de organización* (Robles e

Izquierdo, 2014: 61). Según Vanek (1969, citado por Samper 1971: 13-14), Una sociedad que busque la autogestión reúne cinco principios prácticos fundamentales que se muestran en la «Tabla 4»:

Tabla 4
Principios fundamentales de la autogestión

Principio de la autogestión	Consiste
Autogestión de las empresas	Consiste en el hecho de que la administración de éstas corresponde a todos sus miembros. Cada uno de ellos tiene igual peso en las decisiones, las que se toman siempre de acuerdo al principio de la mayoría.
Repartición del ingreso entre todos los miembros	Todos participan en el ingreso, que está formado por la diferencia entre el total de ventas y costos. La distribución debe ser igual en caso de fuerza de trabajo homogénea.
Descentralización de las decisiones y operación dentro del sistema de mercado	A pesar de la existencia de planes económicos y pautas de conducta obligatoria, las propias empresas son los que toman las decisiones de producción, en función de las condiciones de oferta y demanda del mercado.
Separación entre la propiedad del patrimonio de la empresa y su usufructo	La empresa arrienda sus bienes de capital (maquinas, instalaciones, capital financiero, entre otros) y se obliga a mantenerlos y amortizarlos.
Libertad de empleo	Los trabajadores pueden ingresar y retirarse libremente de las empresas y éstas, a su vez, admitir y despedir a sus miembros, dentro de normas que protegen sus derechos.

Fuente: elaboración propia (2016), con base en Vanek (1969).

La adaptación social a los mecanismos de la autogestión implica siempre un esfuerzo adicional; es la transformación de la idiosincrasia de la comunidad, cuyo fruto es el bienestar colectivo, la independencia económica y la autonomía individual y de grupo. Es un proceso lento, que requiere de voluntad, disciplina y apoyo moral de todos los miembros.

2. Metodología de la investigación

2.1 Decisiones metodológicas.

La presente investigación se realizó con base en el enfoque metodológico mixto (cuantitativo mixto) (Hernández Sampieri *et ál*, 2010); por la parte cualitativa, se encamina, principalmente, en comprender la postura y puntos de vista de la población de clase baja de los sectores de «El embudo», «Paroscahui» y «El Bajío» de la localidad de San Miguel Zapotitlán; así como la su síndico municipal sobre la perspectiva de una autogestión de los pobladores, antes citados.

Por otra parte, se usa el enfoque cuantitativo, para efectuar análisis estadístico (descriptivo) en cuanto a la información que se obtuvo del instrumento (encuesta) que se aplicó a tales habitantes (Niño Rojas, 2011). «Cabe mencionar que ninguna de las dos enfoques puede prescindir del otro» (Cerda, 2000 citado por Niño Rojas, 2011).

Igualmente, este estudio es de orden «prospectivo» dado que «toda […] información se recogió, de acuerdo con los criterios del investigador y para los fines específicos de la investigación, después de la planeación de esta (datos primarios)» (Méndez Ramírez, Guerrero, Moreno Altamirano, & Sosa de Martínez, 2007). Sin embargo, también se emplean datos secundarios (estudio retrospectivo) en el análisis de resultados con la finalidad de realizar una triangulación de los mismos, así como de instrumentos y de metodologías (Fuentelsaz Gallego, Icart Isern, & Pulpón Segura, 2006).

La recolección de los datos se llevó a cabo por la técnica de la entrevista personal semiestructurada, para el síndico municipal de la comunidad, y encuesta

«cara a cara», para los pobladores de clase social baja de los sectores que, anteriormente, se mencionaron. También se efectuó una entrevista abierta personal al responsable del museo comunitario de San Miguel Zapotitlán, el señor José Heredia Valenzuela.

El instrumento para la recogida de datos es un cuestionario, el cual se diseñó, específicamente, para cada uno de los sujetos de estudio (pobladores de clase baja de la localidad y síndico municipal de la misma). Este se encuentra integrado por tres partes; cada una de esas secciones contiene preguntas abiertas y cerradas, que se diseñaron con la finalidad de abonar a la respuesta del objetivo general y los objetivos específicos que se fijaron para esta presente investigación.

A continuación, se muestra una representación de lo antes expuesto:

Figura 1. Decisiones metodológicas de la investigación
Fuente: elaboración propia (2016), con base en autores citados.

2.2 Determinación de la muestra.

Al ser el estudio de tendencia mixta y al desconocerse el tamaño de la población de estudio -puesto que no existe un registro o un marco muestral de hogares de clase social baja de la localidad de San Miguel Zapotitlán-, se opta por

realizar la determinación de la muestra por el método de conveniencia, de juicio o intencional. Tal decisión se tomó con respecto a los siguientes puntos:

1«El investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos [o típicos] [estricto juicio personal], lo cual [le] exige [a él] un conocimiento previo de la población que se investiga […]» (Scheaffer, Mendenhall III, & Lyman Ott, 2007:85; Namakforoosh, 2005:189; Malhotra, 2004:322; Tamayo, 2004:178; Hervás Maldonado, 2004: 43).

2« […] Es la menos costosa de todas las técnicas de muestreo y la que consume menos tiempo» (Malhotra, 2004:321; Mejía Navarrete, 2002:121)

3«Las unidades muestrales son accesibles, fáciles de medir y cooperativas» (Hernández Sampieri, et ál, 2010:401; Malhotra, 2004:321; Mejía Navarrete, 2002:121).

En función a lo anterior, se decidió aplicar el instrumento en 35 hogares, con conocimiento de las características deseables en las unidades muestrales, en este caso, con referencia a las particularidades de la clase social baja.

2.3 Métodos de análisis de datos.

Para el análisis de los datos que se obtuvieron de la localidad de San Miguel Zapotitlán se emplea la estadística descriptiva por medio de tablas de frecuencia, gráficas y medidas de tendencia central, específicamente medias (Hernández Sampieri, et ál 2010:287-292), para esto, se usó el *software* SPSS (*Statistical Package for the social sciences*).Por otro lado, el análisis de los datos cualitativos producidos por la técnica de entrevista semiestructurada, que se efectuó al síndico municipal de la comunidad que, anteriormente, se citó; se genera por medio de un

esquema y estructura propia,- dado que no se existe, según Hernández Sampieri, *et ál* (2010:439), un estándar de análisis de esta clase de información, sino que cada estudio requiere una «coreografía» personal- lo que implica organizar las unidades, las categorías, los temas y los patrones (Willig, 2008; citado por Hernández Sampieri, 2010: 440)

3. Resultados de la investigación

3.1 Análisis de la información recogida de los habitantes de clase social baja a través de la encuesta.

Tabla 5
Difusión de programas de proyectos productivos

Reactivo 3 ¿Conoce algún programa de gobierno que promueva proyectos productivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	20	57.1	57.1	57.1
	No	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia (2016), con base en la encuestas efectuadas en trabajo de campo.

Un 42.9 % de los encuestados afirma desconocer programas de gobierno que promuevan proyectos de inclusión productiva, mientras un 57. 1 % manifestó que sí los reconoce, debido a distintos vías, como pláticas con conocidos, medios visuales (carteles), promotores sociales o por familiares que han participado en uno.

Tabla 6
Disposición de la muestra a participar en un proyecto productivo

Reactivo 4. Si se presentara la oportunidad de participar en un proyecto productivo ¿Lo haría?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	30	85.7	85.7	85.7
	No	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia (2016), con base en la encuestas efectuadas en trabajo de campo.

De los habitantes que realizaron la encuesta, el 85.7% declara que si tuviera la oportunidad de ser participante de un proyecto productivo, aceptaría.

Las principales razones son:

- Captar recursos económicos y materiales para su actividad productiva.
- Aún están en la edad para laborar.
- Obtener orientación administrativa.
- Trabajar en familia.
- Mejorar su calidad de vida.
- Falta de empleo.
- Porque es interesante.
- Hacer crecer su negocio.
- Aumentar sus ingresos económicos.
- Realizar un bien a la comunidad.

Entre las habilidades, actividades o conocimientos que podrían llevar a cabo en un proyecto productivo, están:

- Fabricación de artesanías tradicionales de cuero.
- Panificación tradicional y repostería.
- Venta de papelería, regalos y mercería.
- Venta de cosméticos de productos y ropa.
- Venta de abarrote.
- Elaboración y venta de alimentos (*carnitas, chorizo, chilorio, tamales, tortillas, frijoles puercos, helados, tacos*).
- Pintar.
- Crianza de ganado ovino y caprino.
- Cualquier tipo trabajo/depende del proyecto.

Sin embargo, el 14.3% señala que «no» aceptaría por:

- Tener edad avanzada (Senectud).
- Falta de solvencia económica para pagar préstamos.
- Desconocimiento del tema de proyectos productivos.
- Contar con un trabajo estable/falta de tiempo.
- Padecer problemas de salud.

Tabla 7
Familiares de la muestra interesados en participar en proyectos productivos

Reactivo 4.3 ¿Considera que algún integrante de su familia este interesado en realizar un proyecto de productivo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	30	85.7	85.7	85.7
	No	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia (2016), con base en la encuestas efectuadas en trabajo de campo.

Del 85% de la muestra que indica que algún familiar esta dispuestos colaborar en un proyecto productivo: 19 encuestados señalan que conocen 1 familiar; 6 encuestados a 2 familiares; 2 encuestados a 3 familiares; 2 encuestados a 4 familiares, y un encuestado a 6 familiares. Por tanto, **51 personas** son colaboradores potenciales en proyectos de esta naturaleza.

3.1 Análisis de la información recogida del síndico municipal de San Miguel Zapotitlán a través de la entrevista.

Tabla 8

Matriz de triangulación de datos: Reactivo 5, 5.1, 5.2, PA8.

Objetivo específico: Definir el papel que toma la sindicatura de la localidad de San Miguel Zapotitlan sobre el tema de la autogestión de sus ciudadanos pertenecientes a estratos sociales vulnerables.	
Pregunta: 5 ¿la sindicatura ha gestionado programas de proyectos productivos durante su administración? 5.1 ¿De que tipo [cuáles]? 5.2 ¿Con qué frecuencia tiempo promedio realiza estas gestiones? ¿No hay de otro tipo? (pregunta adicional ocho)	
Síndico municipal	**Enunciado teórico**
5: « Sí ». 5.1: « [...] lo que más he gestionado es a través del CDI [Comisión Nacionales para los Pueblos Indígenas]; son proyectos productivos a fondo perdido para la elaboración de artesanía; ahí se benefician dentro de **10 a 15 grupos al año** donde se les dan herramientas, materiales e incluso económicos para que elaboren sus artesanías, y aquí, en la comunidad es muy demandada en el tiempo de semana santa, es donde ellos recuperan su inversión al vender sus mascaras, hayales, tenabaris. [...]todo el año está abierta la ventanilla del RED FOSIN - es una institución de crédito que maneja tasas de interés más nobles que otras instituciones de crédito.-, me ha tocado ayudar a la gente en la gestión de comercios, a señoras que tienen su abarrote y ocupan un	De acuerdo con la Coordinación Nacional de Próspera (2014), Las familias beneficiarias al programa de inclusión social tienen acceso prioritario a 15 programas federales con salidas productivas. Entre estos programas de diversas dependencias federales se encuentran: 1. Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora 2. (SAGARPA), el Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas Rurales 3. (SEDATU), el Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria
autofinanciamiento para surtirlo, su cenaduría, venden gorditas, flautas, tacos; hemos ayudado como a unas cuatro o cinco al año; ahí es menos por qué ahí tú tienes, como beneficiario, que ingresar una parte de lo que se te presto para poder seguir dando vuelta y seguir ayudando a otras personas, [...] es menos apoyo que artesanía, porque la artesanía son muchos grupos, ya que, son a fondo perdido y no lo pagas». 5.2: « [...] las artesanías, ya es una vez al año y el resto [RED FOSIN] es todo el año; nada más que muchas personas acuden a ese apoyo [CDI] porque no se tiene que regresar». PA8: « no me ha tocado. Hay ventanillas de SAGARPA, que también se han apoyado para comprar ganado y borregas, pero realmente eso no sale de aquí. Sino de la asociación ganadera; nosotros nada más evaluamos que sea viable el proyecto y sellamos como autoridad, que si es un ganadero, que si es alguien que tiene chivas, que si es alguien que va a sembrar pasto; por ejemplo, nosotros avalamos el proyecto y se les autoriza el dinero , nosotros no hacemos la gestión»	4. (SAGARPA), el Programa Opciones Productivas 5. (SEDESOL), el Programa del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías 6. (SEDESOL), el Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios 7. (SEDATU-SAGARPA), el Programa de Fomento a la Agricultura/Proagro Productivo 8. (SAGARPA), el Componente Acceso al Financiamiento Productivo y Competitivo 9. (SAGARPA), el Programa Integral de Desarrollo Rural 10. (SAGARPA), el Programa para el Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena 11. (CDI), el Programa de Fomento a la Economía Social 12. (SE), Bécate 13. (STPS), Fomento al Autoempleo 14. (STPS), el Fondo Nacional Emprendedor

	15. (SE) y Programa para la Constitución y Operación de Unidades y Promoción de Crédito de Garantías Líquidas y Reducción de Costos de Acceso al Créditos
Criterio del investigador	
De los 15 programas que la Coordinación Nacional de Próspera tiene a disposición de sus beneficiarios y cualquier otro interesado; la sindicatura, solamente, gestiona ante la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), el programa del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART), dado que, la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI) en su inventario de programas no establece alguno destinado al apoyo de la elaboración de estos artículos; todo esto refleja falta de información sobre los distintos programas destinados a la inversión de proyecto productivos. Asimismo, el Síndico municipal menciona a Red Fosin, el cual, es una institución de crédito con convenio con la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Sinaloa; sin embargo, existen caso de denuncias sobre irregularidades, como la de Ramón Guadalupe Ramírez López, vecino del municipio del Fuerte, quien acusó a las autoridades de Red Fosin de esa ciudad de cobrar un interés innecesario en la adquisición de un préstamo (El debate, 2015). Por tanto, para el financiamiento de proyectos productivos no es fiable.	

Fuente: elaboración propia (2016), con base en la transcripción de la entrevista realizada al Síndico municipal de San Miguel Zapotitlán.
Nota: PA8: respuesta de pregunta adicional ocho.

Tabla 9

Matriz de triangulación de datos: Reactivo 5.3, 5.4, 5.4.1, PA9

Objetivo específico: Definir el papel que toma la sindicatura de la localidad de San Miguel Zapotitlán sobre el tema de la autogestión de sus ciudadanos pertenecientes a estratos sociales vulnerables.	
Pregunta: 5.3 ¿Cuántas personas han sido beneficiadas por estos programas? 5.4 ¿Se les ha dado un tipo de seguimiento? ¿Dónde se concentran tales grupos? (pregunta adicional uno) 5.4.1 ¿Cuál es el impacto social de estos proyectos en la población que los recibe?	
Síndico municipal	**Enunciado teórico**
5.3: «yo creo, directamente, que unas 200 personas». [*Durante el transcurso de su gestión: dos años cuatro meses, a la fecha de realización de la entrevista*]. 5.4: «si, es un requisito que estén haciendo visitas de supervisión cada 6 meses para que estés trabajando el dinero que se te presto o la herramienta que se te brindo y lleves una constancia de tu proyecto productivo, porque si no vas a hacer acreedor de una multa o que se te recoja con lo que se te apoyo». PA9: « […] del bajío, de juricahui, del barrio carreta y, de aquí, del barrio centro hay dos, cerca de la ramada y del sifón hay dos grupos de artesanía; incluso, ahí están sus letreros y	Según la SEDESOL (2015:40), en su guía de programas sociales, el programa FONART tiene el objetivo de « […] apoyar la actividad artesanal, mejorando los ingresos de las y los artesanos mexicanos, capacitándolos en la elaboración y venta de sus artesanías». Entre sus apoyos están: **Capacitación Integral y Asistencia Técnica** En Capacitación Integral se te apoya para que realices un proyecto que mejore la elaboración de tus artesanías, te proporciona información y enseñanza sobre organización, materiales, elaboración de artesanías, ventas, tecnologías, administración, en temas jurídicos y de salud, para que mejores tus actividades y aproveches recursos, también para obtener certificaciones que

ahí abajito dice están apoyados por CDI». 5.4.1: Las personas que si los han sabido aprovechar han ido a viajes, como al distrito Federal, Guadalajara a exposiciones del CDI. Te consigue para que vayas y vendas tus artesanías; entonces, yo he visto que los 15 o 10 grupos que se han apoyado de perdida la mitad si ha sobresalido mucho y se ha desarrollado en el ámbito económico, porque ahora están dando trabajo a más familias; la otra parte, esta como un poco estancada. [*Apoyo a la Comercialización: FONART*]	aumentan tus ventas. En Asistencia Técnica se te prepara para que mejores específicamente la elaboración de tus artesanías. **Apoyos a la Producción** Recibes apoyos económicos o en especie para fortalecerla adquisición de activo fijo y capital de trabajo para comprar material y herramientas que necesites para hacer tus artesanías. **Adquisición de Artesanías** Se te compran tus artesanías de manera individual o grupal, para venderse en las tiendas FONART. **Apoyo a la Comercialización** Se te apoya con recursos económicos destinados a gastos de viaje para asistir a ferias, exposiciones y eventos artesanales, con el pago de espacios de venta, hospedaje y transporte con seguro de viajero para que vendas tus artesanías, o para que rentes, adquieras, construyas, remodeles o acondiciones algún lugar para vender tus artesanías. Además se te asesora para que te organices en grupo con otros artesanos y artesanas y elaboren proyectos. **Concursos de Arte Popular** Recibes premios en dinero por destacar en un concurso por conservar, rescatar y hacer nuevas artesanías. También se te premia por mejorar las técnicas de trabajo y recuperar el uso de materiales tradicionales de la naturaleza. **Salud Ocupacional** Se te apoya en la compra de prendas, accesorios, equipo y para que acudas a los talleres para fomentar una cultura de salud preventiva, con el fin de reducir enfermedades y accidentes
	derivados de la actividad artesanal (p.p. 40-41).
Criterio del investigador	
Si se favorecen de 10 a 15 grupos al año, con un total aproximado de 200 personas beneficiadas en lo que lleva de administración, la cobertura de gestión de proyectos productivos es baja si se compara con la población de San Miguel Zapotitlán: 6 048 habitantes (INEGI, 2010), Por tanto, por cada proyecto productivo que se gestionó, hay 403 pobladores.	

Fuente: elaboración propia (2016), con base en la transcripción de la entrevista realizada al Síndico municipal de San Miguel Zapotitlán.

Nota: PA9: respuesta de pregunta adicional nueve.

Tabla 10
Matriz de triangulación de datos: Reactivo PA10

Objetivo específico: Definir el papel que toma la sindicatura de la localidad de San Miguel Zapotitlán sobre el tema de la autogestión de sus ciudadanos pertenecientes a estratos sociales vulnerables.
Pregunta: ¿Si se le presentara una persona que quisiera tomar esa actitud [...] de poderse auto emplear con un proyecto productivo y poder cambiar de forma de vida, cómo lo apoyaría? (pregunta adicional)
Síndico municipal
PA10: «mira, depende de lo que quiera hacer y sabe hacer, yo ya los canalizo a la ventanilla o dependencia adecuada; si tú tienes dos vacas y quieres crecer comercializar quesos , panelas, pues te llevo a la secretaría de Economía donde hay ventanillas para vincularte a SAGARPA para que te ayuden a realizar esa idea, si tú sabes hacer alguna artesanía , los trajes de los judíos y los pascolas, yo te llevaría a la CDI para que ahí te ayudaran con un proyecto productivo , aunque a veces en CDI, en un caso muy especial, también hay apoyos para papelerías , abarrotes pero ahí si te piden, que seas, completamente, indígena para poderte dar algo fuera de las artesanías».
Criterio del investigador
Su respuesta es, sencillamente, «orientar»; fungir como un gestor pasivo, que recibe a quienes acuden en su apoyo.

Nota: PA10: respuesta de la pregunta adicional diez.

Conclusiones

Con base en los resultados de este proceso científico se concluye que las preguntas de investigación pueden contestarse y que el objetivo de esta investigación se cumple. A continuación, se da respuesta a cada uno de los cuestionamientos:

Pregunta de investigación 1:

¿Cuál es el papel que toma la sindicatura de la localidad de San Miguel Zapotitlán sobre el tema de la autogestión de sus ciudadanos pertenecientes a estratos sociales vulnerables?

Para la generación de desarrollo local es indispensable el papel de la administración pública, primordialmente, la local, así como la actuación de los recursos propios (capital físico, capital humano, capital social), por ende, para comenzar la fabricación de los cimientos de un economía microeconómica enfocada a esta clase de desarrollo, se necesita, primeramente, la cohesión social y la articulación de tales agentes sociales, públicos y privados (Vázquez Barquero, 1988 citado por Fuentes & Gatica, 2008:101); en este sentido y con respuesta a la primera pregunta de investigación, El síndico municipal de San Miguel Zapotitlán, el licenciado Marcos Enrique López (n.1988) es un servidor público joven; un individuo con formación profesional, lo cual, le permite ejercer, sensatamente, el cargo de síndico municipal de San Miguel Zapotitlán.

Se define, como un ser humano que se involucra en actividades altruistas, con el propósito de servir a los demás. Dentro de su función pública, señala que el apoyo que brinda es mayor porque está en contacto con dependencias gubernamentales y recursos financieros con el fin de hacerlos llegar a las personas que lo necesiten. Manifiesta que ese es el objetivo de ser representante de su comunidad.

Asevera que dos de sus obras van a marcar mi administración: la primera, la gestión de $ 3,000,000 y $ 500,000 para la construcción de una unidad básica de rehabilitación; y la segunda el financiamiento de $ 10,000,000 de pesos de la Federación para restaurar la plazuela, con fin de desarrollar más el turismo local, lo cual proyecta una postura proactiva, negociadora y de bien colectivo, al gestionar recursos financieros para la inversión al ámbito social; estas acciones

demuestran la buena disposición de colaborar al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de San Miguel Zapotitlán, específicamente, para aquellos que no cuentan con recursos económicos para atenderse en una institución de salud privada.

Sin embargo, el 61.76 % de los pobladores encuestados perciben que las autoridades, incluido el síndico municipal de la localidad, no tienen la intención de conocer su entorno de vida, dado que, no genera cercanía e interacción con ellos.

Esta declaración pone en contraste la visión que tiene de él mismo, como síndico; con la que percibe la muestra.

Asimismo, señala que durante el año favorece de 10 a 15 grupos gestionando un solo tipo de programa de proyectos productivos de quince que la Secretaría de Desarrollo Social impulsa; además, de tener a sus espaldas, únicamente, un total aproximado de 200 personas beneficiadas por proyectos en lo que lleva de su administración. Su cobertura de gestión de proyectos productivos es baja si se compara con la población de San Miguel Zapotitlán: 6 048 habitantes (INEGI, 2010), Por tanto, por cada proyecto productivo que se gestionó, hay 403 pobladores.

Al entrevistar al Ciudadano. José Heredia Valenzuela, responsable del museo comunitario de San Miguel Zapotitlán, se le cuestionó sobre la actuación de la actual administración que dirige la sindicatura sobre temas de bienestar social; por su parte, manifestó descontento sobre el papel que realiza el síndico de esta comunidad, el Lic. Marco Enrique López Ramírez, al señalar que «esta administración ha sido la más pésima» a tal grado que la localidad no cuenta con

un Comité de Desarrollo Urbano. También, expreso que, a la falta de dicho comité, todo lo que se recauda en fiestas de Semana Santa (aproximadamente, un millón y medio de pesos) y la colecturía de propiedad raíz pasan, directamente, a manos del ayuntamiento municipal de Ahome, sin que ese recurso económico se ejerza en obras públicas para la comunidad.

De la misma manera, durante la realización del trabajo de campo en el sector «el Bajío», una persona encuestada declaró que en dicha colonia se encuentra asignado por el síndico municipal, un gestor de proyectos sociales; sin embargo, exclamó que ella y otros vecinos del lugar sienten que el desempeño de la gestora María Valenzuela es deficiente y muestra una actitud apática, puesto que, no cumple con las funciones que les corresponde, como efectuar los trámite para conseguir recursos o dar difusión de los programas sociales de las dependencias, aunque los vecinos le insistan que mejore su trabajo.

En conclusión, el papel que toma el síndico municipal de esta localidad sobre el tema autogestión es fungir como un gestor pasivo, que recibe a quienes acuden en su apoyo.

Pregunta de investigación 2:

¿Qué postura adoptan los pobladores de clases social baja de la comunidad de San Miguel Zapotitlán con relación a la autogestión mediante proyectos productivos?

De los habitantes que realizaron la encuesta, el 85.7% declara que si tuviera la oportunidad de ser participante de un proyecto productivo, aceptaría.

Las principales razones son:

- Captar recursos económicos y materiales para su actividad productiva.
- Aún están en la edad para laborar.
- Obtener orientación administrativa.
- Trabajar en familia.
- Mejorar su calidad de vida.
- Falta de empleo.
- Porque es interesante.
- Hacer crecer su negocio
- Aumentar sus ingresos económicos
- Realizar un bien a la comunidad.

Entre las habilidades, actividades o conocimientos que podrían llevar a cabo en un proyecto productivo, están:

- Fabricación de artesanías tradicionales de cuero.
- Panificación tradicional y repostería.
- Venta de papelería, regalos y mercería.
- Venta de cosméticos de productos y ropa.
- Venta de abarrote.
- Elaboración y venta de alimentos (*carnitas, chorizo, chilorio, tamales, tortillas, frijoles puercos, helados, tacos*).
- Pintar.
- Crianza de ganado ovino y caprino.
- Cualquier tipo trabajo/depende del proyecto.

El mismo porcentaje de la muestra (85.7%), indica que algún familiar esta dispuestos a colaborar en un proyecto productivo: 19 encuestados señalan que conocen 1 familiar; 6 encuestados a 2 familiares; 2 encuestados a 3 familiares; 2 encuestados a 4 familiares, y un encuestado a 6 familiares. Por tanto, 51 personas son colaboradores potenciales en proyectos de esta índole.

Pregunta de investigación 3:

¿Cuáles son los proyectos de inclusión productiva que el gobierno federal promueve a través de sus programas sociales para las personas de clase social baja?

El programa Prospera, además de velar por la alimentación, la educación, la salud, la inclusión y participación social, también se enfoca a la inclusión productiva. De acuerdo a su Coordinación Nacional (2015), en esta dimensión del programa, se tiene el propósito:

[…] que los beneficiarios de PROSPERA sean capaces de generar ingresos por su propia cuenta, disminuya su dependencia de las transferencias de los programas sociales y se facilite su ingreso al mercado laboral formal, con el objeto de fomentar su independencia económica […].

Para esto, las familias tienen acceso prioritario a 15 programas federales con salidas productivas. Entre estos programas de diversas dependencias federales se encuentran:

1. Programa de Apoyo para la Productividad de la Mujer Emprendedora
2. (SAGARPA), el Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas Rurales

3. (SEDATU), el Programa de Productividad y Competitividad Agroalimentaria
4. (SAGARPA), el Programa Opciones Productivas
5. (SEDESOL), el Programa del Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
6. (SEDESOL), el Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios
7. (SEDATU-SAGARPA), el Programa de Fomento a la Agricultura/Proagro Productivo
8. (SAGARPA), el Componente Acceso al Financiamiento Productivo y Competitivo
9. (SAGARPA), el Programa Integral de Desarrollo Rural
10. (SAGARPA), el Programa para el Mejoramiento de la Producción y Productividad Indígena
11. (SEDESOL), el Programa de Fomento a la Economía Social
12. (SE), Bécate
13. (STPS), Fomento al Autoempleo
14. (STPS), el Fondo Nacional Emprendedor
15. (SE) y Programa para la Constitución y Operación de Unidades y Promoción de Crédito de Garantías Líquidas y Reducción de Costos de Acceso al Créditos

Ciertamente, esta es una vía necesaria para que millones de mexicanos dependientes a estos mecanismos gubernamentales asistencialistas y clientelares puedan modificar, de manera verdadera y definitiva, su realidad social. Está claro

que un proyecto productivo carga con distintas contrariedades, como limitaciones estructurales y de gestión; vulnerabilidad socioeconómica parar enfrentar el mercado; la persistencia de prácticas tradicionales y la baja efectividad en la implementación de herramientas modernas de gestión (Manosalvas Vaca. 2009:14); pero, el aprovechamiento de los instrumentos técnicos, administrativos y económicos que proveen las instituciones gubernamentales son una parte estratégica para remediar tales defectos; además, de la voluntad, el compromiso y la constancia de los participantes que encabecen un proyecto de tal naturaleza; por tanto, hacer uso de los programas que, anteriormente, se citaron, conlleva el primer paso para el fin de la exclusión social y la situación de la vulnerabilidad económica que caracteriza a la clase social baja, la cual, es consecuencia de los efectos del sistema actual y vigente, que rige a la sociedad, no solo mexicana, sino del mundo.

Pregunta central de investigación:

¿Cuál es la perspectiva de una autogestión de los habitantes pertenecientes a la clase social baja de los sectores: «el Embudo», «Paroscahui» y «el Bajío» de la localidad de San Miguel Zapotitlán a través de proyectos productivos subsidiados por el gobierno federal en el año 2016?

Por un lado, se tiene un síndico municipal que gestiona y se evidencia en las dos obras que marcan su administración: la restauración de la plazuela y la construcción de una Unidad Básica de Rehabilitación; así como la experiencia de otros proyectos productivos tramitados. En el mismo sentido, de acuerdo a SEDESOL, están disponibles 15 programas de inclusión productiva, los cuales

pueden aprovecharse en el escenario de una autogestión de la comunidad; por otra parte, la muestra de pobladores de clase social baja de los sectores «el Embudo», «Paroscahui» y «El Bajío» manifiestan, casi en su totalidad (85.7%), la intención de llevar a cabo un proyecto de esta naturaleza; además, tienen consciencia sobre las actividades o habilidades que pueden desarrollar e identifican a posibles colaboradores. Entonces, una autogestión mediante proyectos productivos es viable.

Bibliografía

Albarrán, E. (15 de octubre de 2015). *85% de programas sociales no resuelven problemas*. Obtenido de El economista: http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/10/15/85-programas-sociales-no-resuelven-problemas

Cardozo Brum, M. I. (enero de 2005). Neoliberalismo y eficiencia de los programas sociales en México. *Política y Cultura núm. 24* , 169-186.

CNN México. (5 de agosto de 2010). *Los programas sociales en México son poco efectivos contra la pobreza*. Obtenido de Expasión.mx: http://expansion.mx/nacional/2010/08/05/los-programas-sociales-en-mexico-son-poco-efectivos-contra-la-pobreza

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2014). *Resultados de pobreza en México 2014 a nivel nacional y por entidades federativas*. Recuperado el 06 de agosto de 2016, de CONEVAL: http://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2014.aspx

Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social . (2010). *Medición municipal de la pobreza 2010: Ahome, Sinaloa*. Recuperado el 24 de mayo de 2016, de CONEVAL: http://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Informacion-por-Municipio.aspx

Cooordinación Nacional de Prospera. (2014). *Incorporación a prospera, programa de inclusión social y al programa de apoyo alimentario*. Recuperado el 11 de agosto de 2016, de Prospera, programa de inclusión social: https://www.prospera.gob.mx/swb/es/PROSPERA2015/Incorporacion_a_PROSPERA_Programa_de_Inclusion_Social_y_al_Programa_de_Apoyo_Alimentario

Coordinación Nacional de Prospera. (2016). *Apoyos emitidos a las familias beneficiarias por concepto y nivel municipal (Tercer bimestre 2016): Sinaloa*. Recuperado el 7 de agosto de 2016, de Prospera Programa de Inclusión Social: https://www.prospera.gob.mx/swb/es/PROSPERA2015/Apoyos_Monetarios

Díaz, A., & Camacho, F. (12 de enero de 2012). *Programas sociales, paliativos que no abaten la pobreza: ONG*. Obtenido de La jornada: http://www.jornada.unam.mx/2012/01/15/sociedad/038n1soc

Flores Olea, V. (20 de enero de 2014). *La democracia fallida* . Recuperado el 12 de junio de 2016, de La jornada: http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/01/20/la-democracia-fallida-victor-flores-olea-1322.html

Forbes. (1 de marzo de 2016). *La lista Forbes de los más ricos en el planeta en 2016* . Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de Forbes: http://www.forbes.com.mx/la-lista-forbes-de-los-mas-ricos-en-el-planeta-en-2016/#gs.gZQdMqg

Fuentelsaz Gallego, C., Icart Isern, M. T., & Pulpón Segura, A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina.* España: Universitat de Barcelona.

Fuentes Eugenio, A. M., & Gatica Villarroel, L. (2008). *De la economía global al desarrollo local: El alcance de la intervención de los agentes de empleo y desarrollo local.* España: Universitat de Valencia.

González Bezares, J. J. (29 de junio de 2015). *Neoliberalismo en México.* Recuperado el 3 de agosto de 2016, de Revista ciudadanos núm 4: http://www.revista-ciudadanos.com/wp-content/uploads/2015/06/NeoliberalismoMexico.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación 4a. ed.* México: Mc Graw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación 5a. ed.* Perú: Mc Graw-Hill.

Herrera Tapia, F. (2009). Apuntes sobre las instituciones y los programas de desarrollo rural en México. Del Estado benefactor al Estado Neoliberal. *Estudios sociales vol.17 núm.33* , 7-39.

Hervás Maldonado, F. (2004). *Modelos de gestión para médicos de familia.* Mardrid: Díaz de Santos.

Instituto Nacional de Estadistica y Geografía . (2015). *El INEGI da a conocer los resultados de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH)2014.* México: INEGI.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. (2016). *Catálogo de Programas Federales para Municipios 2016 (4a. ed.).* México: INAFED.

Izquierdo Muciño, M. E. (2014). *Las cooperativas como alternativa económica. Una visión de México y España.* Madrid: Dykinson.

Langner, A. (26 de julio de 2015). *Niveles de pobreza en México sin cambios en los ultimos 20 años*. Recuperado el 6 de agosto de 2016, de El Economista: http://eleconomista.com.mx/sociedad/2015/07/26/niveles-pobreza-mexico-sin-cambios-ultimos-20-anos-ocde

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado.* México: Pearson educación .

Manosalvas Vaca, M. (2009). *Gestión de proyectos productivos comunitarios: entre la tradición y el mercado.* Ecuador: Flacso.

Mejía Navarrete, J. (2002). *Problemas metodológicos de las ciencias sociales en el Perú.* Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Méndez Ramírez, I., Guerrero, D., Moreno Altamirano, L., & Sosa de Martínez, C. (2007). *El protocolo de investigación: Lineamientos para su elaboración y análisis.* México: Trillas.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación (2a. ed.).* México: Limusa.

Navarro, I. (31 de agosto de 2014). Persiste la pobreza pese a 40 años de programas . *Milenio* .

Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución.* Bogotá: Ediciones de la U.

Organización internacional del trabajo (OIT). (13 de mayo de 2016). *Perspectivas sociales y del empleo del mundo: Transformar el empleo para erradicar la pobreza.* Recuperado el 24 de mayo de 2016, de OIT: http://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2016-transforming-jobs/WCMS_480923/lang--es/index.htm

Prospera. (2014). *Objetivo, misión y visión del programa*. Recuperado el 3 de agosto de 2016, de Prospera: Programa de inclusión social: https://www.prospera.gob.mx/swb/es/PROSPERA2015/Objeto_Mision_y_Vision

Ramírez Cuevas, J., & Salces, C. (Dirección). (2011). *Documental: De la Barbarie a la Esperanza* [Película].

Romero, J. J. (8 de septiembre de 2014). *Breve historia del clientelismo*. Recuperado el 12 de junio de 2016, de Milenio.com: http://www.milenio.com/tribunamilenio/prosperara_prospera/Jorge_Javier_Romero-prospera-clientelismo-Coneval-Pronasol_13_368493150.html

Samper Gnecco, A. (1971). *La reforma agraria en la encrucijada.* Bogotá: Programa nacional de capacitación agropecuario IICA.

Scheaffer, R. L., Mendenhall III, W., & Lyman Ott, R. (2007). *Elementos del muestreo (6a. ed.).* España: Paraninfo.

Secretaría de Desarrollo Social. (2014). *Antecedentes de la política social*. Recuperado el 6 de agosto de 2016, de Centro de información del programa de empleo temporal: http://www.cipet.gob.mx/webcipet/htm/antecedentes_print.html Sedesol

Secretaría de Desarrollo Social. (2015). *Guía de programas sociales 2015.* México: SEDESOL.

Secretaría de Economia. (8 de mayo de 2014). *Acuerdo por el que se aprueba el Programa Nacional de Protección a los Derechos del Consumidor 2013-2018*. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de Diario oficial de la federación: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343849&fecha=08/05/2014

Sémbler R., C. (2006). *Estratificación social y clases sociales: una revisión analítica de los sectores medios.* Santiago de Chile: CEPAL.

Shiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor (8a. ed.).* México: Pearson Educación.

Sinembargo.mx. (18 de mayo de 2016). *Para cubrir su canasta básica, los mexicanos que ganan el mínimo pidieron 16.26 pesos fiados*. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de Sinembargo.mx: http://www.sinembargo.mx/18-05-2016/1660416

Torres Salcido, G. (2016). *Desigualdad extrema y tendencias de desarrollo.El caso del estado de Oaxaca, México.* México: Oxfam México-Educa.

Vega, M. (9 de junio de 2016). *Ante los fallos de los programas sociales, ellos buscan otra solución a la pobreza*. Obtenido de Animal político:

http://www.animalpolitico.com/2016/06/ante-los-fallos-de-los-programas-sociales-ellos-encontraron-otra-solucion-a-la-pobreza/

Vega, M. (8 de junio de 2016). *Programas sociales: el dinero se va, la pobreza permanece*. Obtenido de Animal político: http://www.animalpolitico.com/2016/06/programas-sociales-el-dinero-se-va-la-pobreza-permanece/

Temática

Reflexión sobre la intervención organizacional que se lleva a cabo en el modelo académico de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl (UTN)

Dolores Vargas Gómez [1]

Resumen

El presente ensayo reflexiona sobre las diferentes metodologías de intervención que se utilizan en el Programa Académico de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl (UTN), las cuales parten de un enfoque más técnico y las que nos ofrecen otras experiencias, que tienen o buscan un equilibrio entre lo técnico y social. Y con ello poder fundamentar que las metodologías que proponen un equilibrio entre lo técnico-económico y social permitirán realmente un desarrollo a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs) que atienden los docentes y estudiantes de la UTN. Estas se ubican principalmente en el Oriente del Estado de México, comprendiendo los Municipios de Nezahualcóyotl, Chimalhuacán, Los Reyes la Paz, y la delegación de Iztapalapa. Así mismo se pretende que esta metodología pueda contribuir al fortalecimiento de la actividad de investigación de estas pequeñas organizaciones para generar el conocimiento que permita una mejor comprensión de su realidad y con ello mejorar las actividades de intervención.
Para ello, después de definir lo que es la intervención organizacional, se examinarán las metodologías de esta. Posteriormente se realizará un comparativo para reflexionar las propuestas de mejora que pueden tener las adoptadas en la UTN. Por último, se abordan las reflexiones finales las cuales plantean que las metodologías que buscan un equilibrio entre lo técnico y social permitirán una mejor comprensión y aplicación para lograr un desarrollo y permanencia de las organizaciones.

Palabras clave: Modelo Académico, modelo sociotécnico, organizaciones.

[1] vargdo@yahoo.com.mx Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. San Rafael Atlixco 186, Iztapalapa, Vicentina 09340 Ciudad de México, D.F.Teléfono:01 55 5804 4600

Introducción

La relación de las universidades con el sector productivo de acuerdo con los estudios sobre el tema de la educación superior de América latina se deriva del nuevo modelo económico denominado neoliberal. Las características que tienen este modelo de acuerdo con Delgado (2006) son: austeridad fiscal, privatización de las empresas públicas y liberalización de los mercados. La primera característica establece la cuestión del funcionamiento de los gobiernos y el papel del gasto público. Esta consiste en poner en el centro la austeridad, se formula el primer equilibrio fundamental, estableciendo que el gasto debe abandonar su función anticíclica que compensa las inequidades provocadas por el funcionamiento económico. Así se postula una de las máximas neoliberales básicas: finanzas públicas equilibradas, un déficit fiscal controlado o incluso equilibrio fiscal: déficit cero. La segunda característica es la privatización. Establece que en muchos países subdesarrollados y en algunos desarrollados, los gobiernos frecuentemente dedican mucha atención energía y recursos a hacer lo que no debieran. Se plantea la tesis de un gobierno modesto que esté en condiciones de hacer bien sus tareas básicas: seguridad, administración y garantías a la construcción y estabilización de la democracia. La tercera característica, la liberación de los mercados, se entiende como el desmantelamiento de las interferencias, gubernamentales en el comercio internacional, en el mercado de capitales y en los sistemas financieros.

Este modelo ha impuesto su lógica en todos los países del mundo. Así cada país lleva cabo las reformas que les dicta este pensamiento capitalista. Los

estudios sobre la educación superior así lo demuestran. Por ejemplo, para el caso de América latina se ve la tendencia de la privatización, ello derivado de las políticas que se han implementado, siendo una de las principales el recorte de la asignación del presupuesto para las universidades públicas. Así como la tendencia a convertir a las universidades en empresas con la finalidad de que estas generen sus propios recursos derivados de la disminución del presupuesto.

Los organismos internacionales como el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Organización Mundial del Comercio (OCD), son los encargados principalmente de llevar a cabo las recomendaciones que deben acatar los países, principalmente los subdesarrollados como son los países de América Latina. Para el tema que nos interesa se rescata las recomendaciones que servirán para el establecimiento del nuevo subsistema de Universidades Tecnológicas, así como sus lineamientos para su diseño.

Las recomendaciones del Banco Mundial giran en base a los siguientes principios:

a) Que las desigualdades sociales tienden a agudizarse debido a la mala distribución del presupuesto educativo, ya que las grandes erogaciones destinadas a la educación superior impiden el desarrollo pleno del nivel básico, afectando a millones de niños en condiciones de pobreza y extrema pobreza.

b) Que el deterioro en la calidad de las universidades públicas se debe al proceso de masificación registrado entre 1970 y 1980. La responsabilidad de esta

desproporción es -por supuesto- del Estado, que favoreció la expansión de la matrícula universitaria en detrimento de la calidad educativa.

De acuerdo con Mendoza et. (2001) la interpretación que se puede dar a estas recomendaciones es lo siguiente: “en líneas generales, el BM propone una distribución “justa” del presupuesto, que establezca claramente la preeminencia del nivel básico por sobre el superior, o terciario. En cuanto a las universidades públicas, recomienda apoyar formas de crecimiento y desarrollo que sean económicamente sustentables, políticamente viables y académicamente diferenciadas y diversificadas.

Por su parte las recomendaciones de la OCD se mencionan en seguida:

Incitar a las instituciones a agruparse para organizar la admisión de los estudiantes.

Hacer participar a los actores económicos en la definición de planes y programas de estudio. Involucrar a profesionales del mundo empresarial en el proceso de cambio de la Educación Superior.

Crear estudios de licenciatura más flexibles con conocimientos sobre informática, economía, idiomas y modelos de especialización.

Incluir a los representantes de la iniciativa privada en la evaluación de las universidades. Condicionar la contratación de profesores a la realización del doctorado.

Aumentar los cobros por concepto de inscripción e implementar programas de becas para los estudiantes de escasos recursos.

Reflexionando estas recomendaciones, se puede observar una similitud, principalmente las que tienen que ver con la disminución de los presupuestos a la educación superior, la tendencia para fomentar la educación tecnológica y la participación de la iniciativa privada en las universidades.

Estos estudios nos permiten aclarar el origen del modelo académico del Subsistema de las Universidades Tecnológicas y su fundamento para su diseño. Por lo tanto, la descripción para operarlo requiere un mayor análisis el cual permitiría mejorar las actividades académicas, principalmente el de la intervención organizacional.

Consultoría vs Intervención

Para comprender mejor los conceptos de intervención y consultoría, los cuales llegan a generar confusión, en este apartado se abordan las diferencias entre estas dos actividades. Para ello se tomarán como referencia a Fernández (2012), Montaño (2015), Pacheco, (2015). Fernández (2012) nos plantea que la consultoría se diferencia de la intervención, en que la primera, en la gran mayoría de los casos, no tiene como objetivos principales identificar y disminuir las tensiones entre los mecanismos de regulación social, ni hacer propuestas que compatibilicen los objetivos económicos y sociales, y mucho menos basar sus proposiciones en investigaciones de largo alcance en profundidad y en temporalidad. Su objetivo por lo general consiste en solucionar problemas funcionales inmediatos, con propuestas que gozan de la reputación de haber sido probados con éxito en otras entidades, sin que muchas veces medie la consideración de las especificidades de cada entidad y su contexto. Además, es

frecuente que se ignoren los efectos socialmente alternos que pudieran ocasionar las técnicas u opiniones “expertas”. Incluso su tarea puede servir para justificar decisiones de los dirigentes, de manera que también llegan a desempeñar una función política. (p. 47)

Para Montaño (2015) la intervención, se distingue de la consultoría precisamente por tratar de preservar la importancia del sentido de largo plazo, y del sentido social, que le da coherencia a la acción de la organización al considerar que la misión, es decir, su contribución social, constituye su fin esencial. En esta orientación, se suele hablar más de problemática que de problema, lo fundamental se encuentra en el ámbito social más que en el tecnológico, enfrentándose por lo tanto a lo complejo más que a lo complicado. Los problemas, en esta visión, no son fácilmente solucionables, no sólo no existe la mejor solución sino en muchos casos tampoco la satisfactoria o la contingente. Lo más importante es la reelaboración del sentido de la acción, procurando con ello reducir el conflicto cotidiano y lograr mayores consensos, que encontrarle respuesta a los problemas que plantea el mundo técnico. Mientras que en la consultoría la solución proviene del mundo experto, en la intervención los expertos ayudan, junto con los miembros de la organización, a reconstruir la dinámica del mundo cotidiano y tratar de vincularlo al largo plazo, a la sustentabilidad, a la responsabilidad social, al sentido comunitario de la acción Montaño (p.31).

Por su parte Pacheco (2015) nos aclara sobre la diferencia entre estos dos conceptos. Al respecto nos dice lo siguiente: la consultoría empresarial tiene como objetivo central, diseñar y aplicar soluciones puntuales a problemas concretos

ubicados en alguna de las áreas funcionales de la organización (recursos humanos, producción, mercadotecnia, etcétera) o en su gestión global. Generalmente, los consultores realizan su trabajo aplicando técnicas específicas que consideran de uso universal, sin apoyarse en una perspectiva teórica concreta sobre la naturaleza de las organizaciones y, cuando la tienen, por lo general, es de corte funcionalista y mecánica. Por el contrario, el enfoque de la intervención organizacional se basa en perspectivas teóricas sólidas y en enfoques más amplios del fenómeno organizacional. (p.17) Así mismo resume en una tabla los contrastes y algunas de las diferencias principales entre intervención organizacional y consultoría empresarial. Está se muestra a continuación:

Tabla 1
Diferencias centrales entre consultoría empresarial e intervención organizacional

ASPECTO	CONSULTORÍA EMPRESARIAL	INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL
Perspectiva de la organización	Funcionalista, mecanicista, positivista, managerial	La complejidad, la ambigüedad, la interpretativa
Objetivo central	Solución puntual	Transformación integral
Sujeto	Aplicador de técnicas puntuales	Analista y transformado integral de las organizaciones
Herramientas	Técnicas específicas de uso universal	Metodologías cuantitativas y cualitativas. Técnicas específicas adaptadas
Resultados	Solución puntual (técnica-resultado)	Propuesta de transformación integral
Nivel de reflexión	Reflexión sobre la efectividad de la técnica utilizada	Reflexión sobre el proceso integral de intervención operado, desde su génesis hasta sus resultados (teóricos, metodológicos y prácticos)

Fuente: Pacheco Espejel Arturo Andrés (2015) “Intervención organizacional, primeras aproximaciones conceptuales” Gestión y Estrategia. Núm. 48, Julio/Diciembre.

De acuerdo con estos análisis podemos concluir que la intervención organizacional parte de una perspectiva organizacional que contempla la complejidad, la ambigüedad, la interpretativa. Así mismo la intervención está sustentada en marcos teóricos que permiten llevar a cabo las reflexiones en conjunto con los actores de las organizaciones. Y por último no se enfoca a solucionar problemas, sino a problematizar. En este sentido el énfasis se ubica más en lo social que en lo técnico.

Este conocimiento es una gran aportación para reflexionar las prácticas que se están realizando en las actividades de intervención de la división de Administración de Empresas de la UTN. Derivado de un programa de estudios de corte funcionalista, donde la realización de proyectos no contempla el aspecto social. Su enfoque solo es a lo técnico.

Concepto de intervención organizacional

Para comprender mejor el concepto de intervención organizacional, en este apartado se abordarán nuevamente los planteamientos de Fernández et al (2012), Pacheco, (2015) Montaño, (2015). Para Fernández el origen de este concepto se encuentra en la disciplina de la sociología. Por lo tanto, el concepto que nos proporcionan estos autores desde la perspectiva de la sociología es el siguiente: “considera que la intervención es una práctica específica, que conduce a un tercero a colocarse entre los protagonistas de una situación [una institución, una

red de cooperación, una colectividad local, una empresa, un hospital…] en la cual está al principio como un extranjero, y esto a petición de un solicitante [individual o colectivo, público o privado…], en la perspectiva de establecer con él y la entidad en nombre de la cual se expresa, una relación de ayuda pudiendo tomar formas múltiples pero cuya dimensión cognoscitiva siempre está presente [un análisis, una mirada, un consejo, una opinión…].(p.47). Por su parte Pacheco propone establecer un concepto desde "las propuestas de corte epistemológico surgidas del análisis organizacional en relación a la comprensión de la naturaleza de las organizaciones, como de los avances prácticos de la administración y de la ingeniería industrial respecto al desarrollo de herramientas encaminadas a mejorar su desempeño". Pacheco, (2015 p.16). Así mismo parte de la tesis de que "en la práctica, el proceso de la intervención organizacional se convierte en una especie de "bisagra epistemológica" que une la perspectiva teórica reflexiva, sobre "qué es" la organización, con la perspectiva práctica, instrumental, relacionada con el "qué hacer" para transformar la organización y mejorar su desempeño integral. Ambas perspectivas hacen referencia al mismo fenómeno social: la constitución, funcionamiento y transformación de las organizaciones" Pacheco, (2015 p.17). Por lo tanto concluye que el proceso de intervención organizacional es "el conjunto de acciones deliberadas que son diseñadas y operadas "desde afuera", es decir, por agentes externos (los cuales le dan vida a la organización a través de sus interacciones cotidianas), que están teóricamente sustentadas y metodológicamente ordenadas y que están orientadas, tanto a comprender la compleja naturaleza de la organización particular a intervenir (los mundos, "objetivo y simbólico", y sus

interrelaciones), como a inducir su transformación para mejorar y fortalecer su desempeño integral a la luz de objetivos concretos, considerando los impactos que tales acciones transformadoras tienen en la sociedad y en el medio ambiente.

Para Montaño (2015) la intervención organizacional trata de preservar la importancia del sentido de largo plazo, y del sentido social, que le da coherencia a la acción de la organización al considerar que la misión, es decir, su contribución social, constituye su fin esencial.

Revisando estas posturas, podemos concluir que Pacheco y Montaño parten de una perspectiva del análisis organizacional, al enfatizar que la intervención implica comprender a la organización como un fenómeno complejo que está constituida por dos dimensiones que es el tecnológico y el simbólico y por lo tanto la acción del interventor parte de teorías sustentadas y metodológicamente ordenadas.

Metodologías de Intervención Organizacional

Modelo Socioeconómico de Henri Savall

El Modelo socioeconómico de las Organizaciones es creado por el Dr. Henri Savall y desarrollado en el instituto de Socio-Económica de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) desde 1976. Este instituto cuenta actualmente con un equipo de 125 consultores-investigadores. El ISEOR tiene como objetivo principal la creación y experimentación de herramientas de gestión complementarias a los métodos usuales de administración a fin ayudar a las organizaciones en la obtención de niveles más altos de Estrategias de Intervención organizacional productividad. Estas herramientas de gestión y esta metodología han sido probadas en diferentes

tipos de empresas, su validaci6n es confrontada con más de 700 intervenciones conducidas por los consultores asociados al ISEOR y que aplican la misma metodología, las intervenciones se han realizado en diferentes países de Europa y América Latina.

El ISEOR es uno de los primeros equipos de investigación en Francia que está interrelacionado con la gestión de las empresas y organizaciones. Este instituto ha desarrollado la concepción de un estrategia fundamental y viviente, que se denomina la estrategia socio- económica.

La tesis de la estrategia socio-económica parte de que la confusión estratégica está probablemente ligada a errores de análisis estratégico y a un cierto desconocimiento de los orígenes profundos del desempeño económico de las empresas. Por ello plantea que se podría comparar a la empresa como un vehículo estratégico que pierde demasiada energía a causa de fugas o de hemorragias internas y externas. Las hemorragias provienen de los numerosos disfuncionamientos que se producen cotidianamente en todas las organizaciones y que engendran sobreconsumos crónicos de recursos tecnológicos, financieros y humanos. Sin embargo, aunque la empresa sienta intuitivamente los desperdicios que sufre cotidianamente, ella subestima mucho su monto, y, por consiguiente, piensa de manera errónea que, se trata de un mal necesario e inevitable. Los recursos perdidos de esta manera son los bienes y servicios comprados por la empresa, para hacer frente a disfuncionamientos tales como el recurso a empleados interinos cuando hay un gran ausentismo, las materias primas consumidas en productos que terminan como desechos, los sobrecostos de

movilización y transporte para entregar más rápido una producción terminada demasiado tarde entre otros.

A estas hemorragias les llama costos ocultos, los cuales, al no ser identificados, ni cuantificados y sin seguimiento en las contabilidades de la empresa, aumentan los costos de venta y en consecuencia los precios de venta. Ellos también tienen repercusiones directas sobre la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes y la competitividad de los productos: prolongación de los plazos de entrega, productos por defectos de calidad técnica en la industria, o errores de los servicios.

Dentro de su explicación, Savall también nos comparte su planteamiento sobre el fenómeno denominado “efecto bumerang”. Esto significa que los costos ocultos que las empresas transmiten a los actores externos (proveedores, subcontratistas, clientes, colectividad…), se vuelven frecuentemente contra ella. Esto también pasa con la incorporación del desempleo. Los despidos provocan reclasificaciones, pero también conflictos sociales a cargo de las empresas cuyas consecuencias económicas y comerciales son conocidas.

Derivado de estos problemas que las empresas de Francia presentan, Savall propone un método de conducción de cambio que permite implantar una gestión llamada socioeconómica, la cual consiste en mejorar conjuntamente el desempeño económico de la empresa y su rendimiento social.

Derivado de este análisis Savall continua planteando que las organizaciones que ponen en práctica acciones innovadoras para reducir sus disfuncionamientos y sus costos ocultos, permiten asociar activamente al personal a la búsqueda de

soluciones de mejoramiento de la empresa, y por otra parte solicitar la evolución de los actores y de los recursos humanos, dado que las competencias y los potenciales humanos constituye la primera palanca estratégica de mejoramiento sustentable del desempeño económico.

Para continuar, presentamos un acercamiento de la metodología socio-económica, la cual ha sido desarrollada por el ISEOR. El proceso socio-económico es un acercamiento estratégico que considera tres elementos:

1) El potencial interno de la empresa como vector estratégico.

2) Los recursos internos como motor de la empresa.

3) La puesta en acción de la estrategia como multiplicador del potencial.

La teoría socioeconómica de las organizaciones considera a la empresa corno un ensamble complejo de estructuras y comportamientos.

Metodologías de Intervención de la División de Administración de Empresas de la UTN

En este apartado de describen las estrategias de intervención llevadas en la División de Administración de la UTN. Primero se describe la estrategia que se establece institucionalmente en el Modelo Académico.

De acuerdo con el Modelo de las Universidades Tecnológicas, el formato de intervención consistirá en que todos los alumnos realizarán en su último periodo tetramestral una estadía en el sector productivo. Para ello se establecerá

previamente un programa de trabajo entre la Universidad Tecnológica (UT) y las empresas.

Siempre habrá un tutor académico designado por la UTN y un tutor profesional designado por la empresa correspondiente. Ambos diseñarán un proyecto que ofrecerán a los alumnos y evaluarán periódicamente desde el comienzo de la estadía. En el programa quedarán claramente especificados los objetivos, las tareas, la duración y los resultados a obtener por el estudiante.

Este deberá elaborar un reporte que será revisado y aprobado por los tutores y será el documento base para el examen final del estudiante, después obtendrá su título profesional.

Para poder llevar a cabo esta estrategia de intervención cada UT desarrolla las metodologías para la solución de los problemas que plantean las empresas. La División de Administración de la UTN utiliza una metodología que tiene su fundamento entre la metodología de la investigación y elaboración de proyecto.

Proyecto Académico (Staff Empresarial)

Otra estrategia que se desarrolló como complemento al Programa de Estadías fue un proyecto Académico titulado Staff Empresarial. Este partía de identificar una empresa del entorno por parte de los equipos de trabajo el cual estaba constituido en promedio de seis alumnos. Posteriormente se llevaba a cabo la aplicación de los diagnósticos, los cuales se identificaban por área temática. Una

vez que se identificaban las fortalezas y debilidades se procedía a desarrollar el proyecto que tuviera prioridad en la organización. Así una vez que se desarrollaba los proyectos de cada asignatura, se documentaban en una carpeta en donde se integraban todos los proyectos, con la finalidad de entregarla al empresario. También se preparaba la presentación para exponerla a los diferentes empresarios y a los docentes. Después de cada presentación por equipo se realizaba una sesión de preguntas en donde se invitaba a los empresarios a participar. Estos exponían sus opiniones sobre la utilidad de la aportación para mejorar su gestión administrativa. Así fue como este proyecto académico aporto mejoras al sector productivo de la región.

Este trabajo que se realizó durante ocho años, en donde estaban involucrados académicos, alumnos, autoridades y empresarios, dejo de operar con esta característica en el año 2008. Sin embargo, varios profesores continúan trabajando con esta metodología en su práctica docente. Para la realización del proyecto terminal se toma una empresa del entorno en donde se realiza el diagnóstico y las oportunidades que se identifican se abordan con propuestas con el conocimiento de la asignatura en turno

A continuación, se exponen las dos herramientas utilizadas para la realización de los diagnósticos, una de ellas sigue operando en algunas asignaturas como Planeación Estratégica, Desarrollo de Negocios e Integradora I.

La primera fue tomada de la propuesta que realizo el maestro del Instituto Politécnico Nacional, Valdez Rivera Salvador (2000). El título de esta herramienta es: Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar

problemas en las empresas. El propósito de esta herramienta de acuerdo con Valdez es dirigir, evaluar y garantizar la vida de la empresa o negocio, también lo caracteriza como un modelo que da la pauta para la medición de las empresas con el fin de asegurar un tiempo de vida largo a éstas, mediante la aplicación de un método de diagnóstico en un corto tiempo. El método se desarrolla a partir de la aplicación del “método de porcientos integrales” a los estados financieros (balance general y estados de resultados), en donde se identifican los porcentajes más elevados como punto de partida para la determinación de las áreas de oportunidad. Después se realiza la aplicación de indicadores, que precisarán los puntos débiles donde en forma prioritaria se aplicará el diagnóstico operativo; así mismo se podrá calificar la calidad de la información proporcionada en los estados financieros a través de herramientas básicas que generan conclusiones con mayor consenso de quienes operan la empresa.

El diagnóstico operativo se efectuará aplicando: una serie de cuestionarios, diferentes tipos de indicadores y las siete herramientas básicas para tal efecto, para poder establecer las medidas correctivas temporales y los programas emergentes consensados en tanto se termina el análisis para obtener el diagnóstico final.

También se incluyen listas de verificación referentes a los diversos procesos que deben operar para actuar con una alta productividad. Se aclara en la descripción de esta herramienta que estos listados son enunciativos, pero ayudaran a la empresa determinar cuáles son los puntos débiles sobre los que debe darse énfasis en los programas de mejora continua.

Otra ventaja que dice su autor es que este método permite conocer, medir y comparar hechos, el camino hacia el conocimiento de la empresa, para dirigirlas con decisiones correctas y precisas y así obtener los siguientes beneficios:

- Consensar la toma de decisiones
- Garantizar el cumplimiento de sus objetivos
- Estructurar las bases para la planeación estratégica
- Vigilar las operaciones en forma eficiente y con alto grado de productividad, valorando sus signos vitales
- Conocer los problemas que existen y prevenirlos en el futuro
- Vigilar permanentemente el uso y la aplicación financiera
- Obtener una evaluación permanente de sus operaciones
- Aprovechar los puntos óptimos para consolidar a la organización
- Dejar de dirigir a las empresas por sentido común, tomando decisiones adecuadas
- Integrar a todos los participantes de la empresa en la resolución de problemas, al ser ellos quienes realizan el diagnóstico.

Por último el autor recomienda mantener el diagnóstico permanente, y darle continuidad, para ello se deberá establecer un sistema de medición a través de un método de control y evaluación, que se construye a partir de indicadores de servicio, operativos y financieros, para que mediante un reporte periódico se informe a las juntas directivas de los resultados de la situación de la empresa, y éstas puedan hacer la comparación con otras empresas similares, con otros períodos y con las metas planeadas. Así se califica si se han solucionado,

mejorado o agravado los problemas detectados en el diagnóstico realizado, a fin de tomar decisiones en forma permanente, hasta alcanzar los puntos óptimos que pueda desarrollar la empresa con un alto índice de productividad.

La siguiente herramienta que se abordó para realizar el diagnóstico fue la que propuso la Secretaria de Comercio y fomento Industrial (SECOFI), ahora la Secretaría de Economía (SE), derivado de sus estrategias para el apoyo a las pequeñas empresas.

Esta herramienta se titula Sistema de Audiagnóstico y que, de acuerdo con esta Secretaría, la finalidad es conjuntar dos elementos, por una parte, el empresario y por otra parte a los consultores. Por un lado, permite que sea el propio empresario el que determine y describa la forma en que su empresa enfrenta los retos cotidianos; y, por otro, el sistema agrupa el conocimiento y experiencia de más de 150 expertos que contribuyeron en la formulación de las preguntas y respuestas que el sistema proporciona. Por ende, a partir de la evaluación que el empresario realiza de su propia organización, sugieren posibles áreas de mejora y emiten recomendaciones específicas acerca de cómo ejecutarlas.

El propósito del autodiagnóstico es apoyar a las empresas mexicanas en el desarrollo de su fortaleza competitiva con base en dos supuestos esenciales:

1) La competencia no es solamente un fenómeno externo, abarca toda la organización.

2) La competencia está ligada a formas de organización interna y de cooperación. Productiva y comercial con otras empresas.

El sistema ha sido concebido para que sea utilizado directamente por el empresario, con un cuestionario autoaplicable a través de Internet; los servicios que proporciona son gratuitos; su operación es totalmente anónima y la interpretación de los resultados es automática. De esta forma se garantiza una confidencialidad absoluta: la evaluación de la empresa y las recomendaciones son conocidas solamente por el que realiza el ejercicio.

Este sistema está pensado para que el empresario identifique posibles problemas y oportunidades para aumentar la capacidad competitiva de su empresa, así como localizar y utilizar en su beneficio los instrumentos de fomento o servicios de apoyo técnico disponibles.

En conjunto, el sistema cuenta con 15 temas a los que el empresario puede responder por separado; en función de sus respuestas recibe una evaluación por apartado que incluye comentarios sobre la forma y las prácticas que se realizan en su empresa, la identificación de áreas potenciales de mejora o desarrollo, así como un conjunto de recomendaciones sobre cómo mejorarlas.

El sistema, al ser modular, permite que el empresario responda solamente los apartados de su interés, o bien, si ése es su deseo, realizar una evaluación integral de su empresa. Adicionalmente, si el mismo cuestionario es llenado por diversas áreas de la misma empresa permite evaluar si se cuenta con una imagen compartida de cómo se realizan las cosas dentro de la organización, cómo se han fijado sus objetivos y metas, entre otras cosas.

El diseño del sistema supone que la creación de fortalezas competitivas duraderas en las empresas no puede ser fortuita, sino que es el resultado de

decisiones gerenciales inteligentes y oportunas. Por ello, explora las prácticas gerenciales, los procesos e instancias de toma de decisiones y los criterios que se aplican para tomarlas e implantarlas. A diferencia de otros instrumentos de diagnóstico no se centra en efectos sobre parámetros cuantitativos, sino en sus posibles orígenes o causas; además procura interesar a los usuarios en el ser de la empresa, más que en su hacer o en sus resultados. Su dominio es el de los aspectos estructurales y su horizonte es el largo plazo, razón por la cual el interlocutor debe ser el responsable de la empresa al más alto nivel, pues su visión es la que se asume como marco del sistema.

El análisis es a partir de dos criterios básicos: el de *las mejores prácticas y el de desarrollo sustentable*. El primero se refiere a cómo lo hacen las mejores empresas y el segundo a cómo puede asegurarse la permanencia de estas prácticas y de sus beneficios al paso del tiempo. Esto funciona, de acuerdo con SECOFI si los empresarios que utilizan el sistema están dispuestos a reconsiderar y cambiar, si es necesario, prácticas arraigadas, incluso ligadas a hábitos, tradiciones o valores personales o familiares. Requiere también invertir tiempo y recursos, además de la atención y capacidad personal para lograrlo.

Las prácticas gerenciales consideradas en el Sistema de Autodiagnóstico permiten la evaluación de una empresa en 15 temas que abordan prácticamente todas las áreas de una organización: calidad, capacitación, competencia, compras, costos, dirección y administración, energía, finanzas, medio ambiente, mercadeo, mercado, personal, precios, producto y tecnología. En cada uno de estos temas se

cuentan de dos a cinco cuestionarios que permiten evaluar las prácticas con que la empresa enfrenta estos temas.

Para cada uno de los aspectos mencionados se identificaron varias maneras de abordarlo en todos los casos constatables, aun cuando en cada uno de ellos se ha designado una de las prácticas como la mejor para usarla como referencia; esto no implica que las demás se subestimen o se consideren equivocadas, reflejan distintas maneras de hacer las cosas que también pueden tener efectos positivos, aunque probablemente de menor valor o de más corta duración.

En el sistema el término práctica es usado en sentido literal. Se espera que los usuarios revisen cuidadosamente cada una de las cuatro afirmaciones que se les ofrecen en cada pregunta y marquen aquella que más se aproxime a *lo que hacen*. Enconsecuencia, es indispensable que los usuarios entiendan que las preguntas no siguen un esquema cierto/falso en que hay una respuesta correcta y tres incorrectas, sino que son un instrumento para encontrar oportunidades de mejora a partir de su realidad actual.

El usuario del sistema habrá de identificarse con algunas prácticas más que con otras, de ahí que su disposición al cambio no será la misma en todos los casos. Ésta es la razón por la cual el sistema se ha concebido para que cada usuario, dentro de ciertos límites, seleccione libremente los campos que quiere explorar.

Se ha procurado integrar paquetes reducidos que permitan atender adecuadamente los intereses de empresas menos estructuradas o en etapas

menos adelantadas de su desarrollo, para las cuales algunas de las prácticas analizadas serían probablemente complejas o elaboradas.

El total de preguntas del sistema es de 540 en 54 cuestionarios que evalúan 160 prácticas en 15 campos temáticos; la resolución de cada uno de los cuestionarios no le toma a un empresario más allá de 10 minutos ya que, en virtud de que la interpretación y formulación del diagnóstico es automático, la computadora entrega los resultados de forma inmediata.

Una vez finalizado el llenado de un cuestionario, el diagnóstico se presenta con un semáforo que se acompaña de uno o varios párrafos que analizan la forma de actuación revelada: si el semáforo aparece en rojo advierte la necesidad de cambiar, es la señal de una oportunidad de mejora sustancial; si aparece en amarillo se reconoce la existencia de posibilidades de mejora al interior de la organización, pero también de continuar y profundizar en beneficio de la organización; finalmente, si aparece una señal verde se asocia a un área de mantenimiento, la que se debe continuar fortaleciendo para asegurar que se mantenga esa fortaleza competitiva.

La evaluación que acompaña al semáforo incluye tres elementos fundamentales: un comentario sobre las tareas que está desarrollando, una sugerencia sobre las áreas o procedimientos que podría mejorar, y los beneficios de su mejora, y finalmente un conjunto de recomendaciones específicas sobre qué hacer para mejorar esas áreas.

Figura 1. Sistema de Autodiagnósticos
Fuente: Secretaría de Economía. Sistema de Autodiagnóstico. D.F. México. Recuperado de http://www.contactopyme.gob.mx/autodiagnóstico/cgis/index.asp

Así, por ejemplo, se presentan las preguntas que corresponde al cuestionario sobre la organización de la empresa. Este cuestionario está dividido en tres secciones: la primera habla sobre los procesos de trabajo, la segunda sobre políticas y procedimientos y la tercera sobre indicadores de desempeño. En la primera sección (sección A) al igual que en todos los casos se presenta una pregunta sobre un procedimiento administrativo dentro de la empresa. La idea es que el responsable pueda seleccionar la respuesta que mejor describe la forma en que se resuelve ese tema dentro de su empresa.

Ejemplo de preguntas del sistema de autodiagnóstico.

Reconocimiento de ventajas y desventajas

Para saber en qué áreas conviene especializarse y concentrar recursos y prioridades, es importante explorar a fondo el concepto de diferenciación, que implica que se comparten ciertos rasgos con la competencia, y adicionalmente se generan capacidades altamente atractivas para el cliente y difíciles de emular por la competencia.

Por favor responda el siguiente cuestionario, (marcando con el botón de su mouse) sólo la casilla correspondiente a la práctica que mejor describa las realizadas en su empresa. Marque solo una por cada pregunta.

Sección A

Ventajas y desventajas de la competencia

Uso del conocimiento acerca de los competidores líderes en el diseño de la estrategia comercial.

1.- ¿Cómo se identifican ventajas funcionales de los productos de la competencia?

Q A través de referencias de sus clientes.

Q Se adquieren ejemplares de sus productos y se hacen comparaciones de características.

Q Se obtienen y analizan catálogos, folletos descriptivos, instructivos de operación, etc.

Q Se desarrollan estudios comparativos de aplicación, con la participación de los clientes, si es posible.

2.- ¿Cómo se valora el efecto de sus estrategias de comercialización?

Q Se registran y comparan los volúmenes de ventas.

Q Se evalúa su influencia en los canales de distribución.

Q Se analizan las encuestas relativas al nivel de satisfacción de sus clientes.

Q Se analizan las tendencias de su participación en el mercado.

1.- ¿Cómo se incorporan los resultados de este análisis al diseño de la estrategia comercial?

Q La estrategia comercial no se modifica.

Q Se fortalecen los canales de distribución para superar a la competencia.

Q Se refuerzan los argumentos de venta a partir de las ventajas identificadas.

Q Se introducen continuamente mejoras en los productos y atención a los clientes.

Una vez que se revisaron parte de ambas metodologías de intervención, se puede iniciar la reflexión en torno a los paradigmas sobre los que parte. Porque ello determina el criterio sobre la forma de llevarlo a la práctica.

Aproximaciones de la comparación de estas intervenciones

Para iniciar con un proceso de comparación de estas intervenciones se tomarán como referentes los aspectos de: fundamentación teórica, finalidad, proceso, conceptos y herramientas que se utilizan en estos procesos.

Fundamentación teórica

Con lo que respecta a la fundamentación teórica se puede observar que Modelo Socioeconómico de Henri Savall, parte de la Teoría socioeconómica de las

organizaciones. Para el caso de los modelos de la UTN, en las referencias institucionales no se menciona explícitamente nada al respecto. Sólo se parte de lineamientos muy generales como la importancia de la vinculación de la universidad-empresa.

Finalidad

Para el aspecto de la finalidad el Modelo sociotécnico tienen como objetivo la creación y experimentación de herramientas de gestión complementarias a los métodos usuales de administración a fin ayudar a las organizaciones en la obtención de niveles más altos de Estrategias de Intervención organizacional productividad. Los modelos de la UTN solo persiguen contribuir al desarrollo de la región y la formación de estudiantes que cumplan el perfil profesional. Este se logrará con la transferencia de tecnología a las empresas del entorno en donde se encuentra la institución educativa.

Proceso

El proceso del Modelo sociotécnico consiste en tres etapas, estas son: 1) Las etapas del proceso de planificación estratégica flexible y enraizada, 2) Los apoyos escritos de la formalización simple: el plan estratégico y el PAEINTEX (Plan de acciones estratégicas internas y externas) y 3) El procedimiento cronológico de paso progresivo de una estrategia técnico-economica a una estrategia socioeconómica. Savall H., Zardet V. (2009 p.193) V. El modelo del programa de estadías parte de los criterios para desarrollo de un proyecto. Se contempla la identificación de un problema, la justificación de la propuesta de solución a dicho

problema, el desarrollo de la herramienta administrativa y por último su implantación en la organización. En el Programa Staff empresarial se parte de una serie de Diagnósticos, para pasar al desarrollo de la herramienta, técnica o metodología administrativa que identifico el sistema del Autodiagnóstico. Académicamente se le denomina proyecto terminal. Actualmente queda a criterio de los alumnos entregarle el proyecto y darle seguimiento para su implantación. Esto derivado de que alguno de los alumnos labora en la misma o los propietarios son familiares del estudiante.

Conceptos

Los conceptos que contiene el Modelo Socio técnico son: Estrategia socioeconómica, super-estructura y de infra-estructura, de visible y de oculto. Para el programa de estadías sería: estadía, asesor empresarial, asesor académico, memoria, y proyecto. En el proyecto académico de staff empresarial, algunos conceptos son: Staff empresarial, Autodiagnóstico empresarial, y proyecto terminal.

Herramientas

Los instrumentos del Modelo sociotécnico son: Plan de Acciones prioritarias, contratos de actividad periódicamente negociables, los tableros de control estratégico y la matriz de competencias y de evaluación de los potenciales. En el Procedimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la UTN se mencionan las siguientes herramientas: Asignación de Empresas, Asignación de Asesores Académicos, Grafica de Gantt, guía de Elaboración de Memoria, y controles de

seguimiento por los asesores (académico y empresarial). En el Staff empresarial son: el autodiagnóstico empresarial y el plan de estudios.

Reflexión

La complejidad que estamos viviendo requiere de nuevos conocimientos e ideas que nos permitan enfrentar mejor los problemas. Por ello la intervención organizacional puede ayudarnos a comprender y mejorar nuestra práctica docente en el aula, así como en las actividades de intervención que realizamos en las pequeñas organizaciones. Así mismo es un nuevo conocimiento que nos permitiría establecer una estrategia para realizar investigaciones sobre la realidad que viven estas.

Esta reflexión parte de la comparación de los métodos de intervención los cuales parten de paradigmas diferentes. Por un lado, el paradigma sobre el que parte la División de Administración esta soportada por contemplar a la organización como un ente racional, donde todo está estructurado. Se toman decisiones, se persigue un objetivo, los individuos están de acuerdo con ese objetivo, es decir parte de un modelo organizacional taylorista. Por ello su enfoque de intervención está acotado solo a lo técnico. Asimilando las actividades que desarrollan las consultorías de empresas. Esto significa que los problemas son abordados desde un enfoque meramente técnico. No se contempla la dimensión humana, la simbólica, la subjetiva. Se piensa que el proyecto que se realiza resolverá el problema o problemas que tienen las organizaciones.

La intervención organizacional parte del paradigma de la complejidad de las organizaciones donde interactúan dos grandes dimensiones la técnica y la

simbólica. Por lo tanto, su propuesta de intervención no es enfocarse a resolver los problemas, sino a ser solo intermediarios que faciliten, de acuerdo con Montaño L. (2015), la reelaboración del sentido de la acción, procurando con ello reducir el conflicto cotidiano y lograr mayores consensos, que encontrarle respuesta a los problemas que plantea el mundo técnico.

Esta primera aproximación para el estudio de la intervención que se lleva cabo en el Modelo Academico de la UTN de Nezahualcóyotl, nos permite conocer que falta un mayor sustento teórico para poder lograr los objetivos institucionales como son: una contribución al desarrollo de la región a través de la transferencia tecnológica y a la formación de profesionistas con competencias que exige el contexto actual. Esperamos profundizar más este estudio para lograr un fortalecimiento a las metodologías actualmente empleadas para lograr verdaderas transformaciones en las pequeñas organizaciones y con ello contribuir a ese desarrollo economico y social que demanda nuestra sociedad .

Bibliografía

Fernández Hernández, M. M., G. Ramírez y A. Hernández (2012), “La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones” Ide@s CONCYTEG, 7 (79), pp. 39-53

Pacheco Espejel Arturo Andrés (2015) “Intervención organizacional, primeras aproximaciones conceptuales” Gestión y Estrategia. Núm. 48, Julio/Diciembre.

Savall, Henri, Zardet Véronique 2009. Ingenieria Estratégica. Un enfoque socioeconómico. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Primera Edición. México

División Académica de Administración de Empresas, UTN (199). Una nueva opción educativa para la formación profesional a nivel superior. Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl. 1ra. Reimpresion.

Ibarra Colado, E. y Montaño H., L. (1986). “Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas”, en Ibarra Colado, E. y Luis Montaño H. (comp.) Teoría de la organización: Fundamentos y controversias, Universidad Autónoma Metropolitana –Iztapalapa, págs. vii-xxvi.

Ramirez Martinez, Guillermo, German Vargas Larios y Ayuzabet de la Rosa (2011) “Estudios Organizacionales. Y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido”, en revista electrónica Forum Doctoral, N. 3 enero-abril, pp. 7-53

IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Esta edición se terminó en Agosto de 2017

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

Manuel Gutiérrez Nájera No. 91,
Col. Obrera, del. Cuauhtémoc, Ciudad de México
C.P. 06800, Tel: (0155) 5761-2020

www.notasfiscales.com.mx

El estudio de las organizaciones se ha consolidado a partir de las diversas aportaciones de análisis teórico y propuestas de intervención por parte de investigadores y estudiantes enfocados en la atención y comprensión de la realidad organizacional caracterizada por su diversidad y complejidad.

En este apartado se presentan las contribuciones desde un perspectiva holográfica que configuran rutas de reflexión relacionadas con la implementación de prácticas y cambio desde elementos estructurales, de desempeño, gobernanza así como de enfoques organizacionales que presentan a la modernidad como una constante de cambio en términos de adaptabilidad, control, poder, ciencia y tecnología.

El tomo está integrado por capítulos que en sus diferentes modalidad reflejan resultados de investigaciones en proceso, concluidas así como temáticas que consideran reflexiones, en algunos casos, respecto a diferentes metodologías de intervención que proponen un equilibro entre los ámbitos técnico, económico y social que posibilite el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMes).

HESS grupo editorial
gto orgullo y compromiso de todos
Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior
SISTEMA DE INNOVACIÓN DEL ESTADO DE GUANAJUATO
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
Campus Guanajuato
División de Ciencias Económico Administrativas
Departamento de Estudios Organizacionales
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Casa abierta al tiempo
Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales
CACEO
Cuerpo Académico de Estudios Organizacionales
Universidad de Guanajuato
Departamento de Administración
Posgrado en Estudios Organizacionales